PIENYRITYSKESKUS YRITTÄJYYDEN JA PIENTEN YRITYSTEN KEHITTÄJÄNÄ JA TUTKIMUKSEN TEKIJÄNÄ

Parhaat käytänteet, kokemukset ja uudet mallit 2016–2019

Mervi Rajahonka, Jari Karjalainen ja Anne Gustafsson-Pesonen (toim.)

XAMK
Pienyrityskeskus

Mervi Rajahonka, Jari Karjalainen ja
Anne Gustafsson-Pesonen (toim.)

PIENYRITYSKESKUS YRITTÄJYYDEN JA PIENTEN YRITYSTEN KEHITTÄJÄNÄ JA TUTKIMUKSEN TEKIJÄNÄ

Parhaat käytänteet, kokemukset ja uudet mallit 2016–2019

Pienyrityskeskus

XAMK KEHITTÄÄ 99

KAAKKOIS-SUOMEN AMMATTIKORKEAKOULU
MIKKELI 2019

© Tekijät ja Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu
Kannen kuva: Manu Eloaho
Taitto ja paino: Grano Oy
ISBN: 978-952-344-221-4 (nid.)
ISBN: 978-952-344-222-1 (PDF)
ISSN: 2489-2467 (nid.)
ISSN 2489-3102 (verkkojulkaisu)
julkaisut@xamk.fi

LUKIJALLE

Pienyrityskeskus siirtyi kesällä 2016 Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulusta osaksi tuolloisen Mikkelin ammattikorkeakoulun ja nykyisen Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun tutkimus-, kehitys- ja innovaatio- eli TKI-toimintaa. Kolme työntäyteistä vuotta ovat menneet vauhdikkaasti, käsityksemme mukaan tehokkaasti.

Rooli on vakiintunut korkeakoulun ulkoiseen yrityskontaktointiin, ulkoisen uuden yrittäjyyden tukemisen, johtamisen ja kansainvälistymisen kehittämiseen sekä yhteistyöhön. Jossain määrin yksikkö on mukana myös korkeakoulun sisäisessä kehittämisessä, Xamkin laajassa johtamisen kehittämistyössä ja opetuksen rinnalla opiskelijayrittäjyyden sekä koulutus- ja TKI-viennin tukemisessa.

Pienyrityskeskus on toisaalta päässyt tekemään aivan uusia avauksia yhdessä rahoituskumppaneiden, asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa, toisaalta jo lähes 40 vuoden kokemus yritysten johtamisen, yrittäjyyden ja kansainvälistämisen rintamalla on säilyttänyt paikkansa.

Kiitän Pienyrityskeskuksen Tukisäätiötä, jonka tuki on mahdollistanut tämän artikkelikokoelman laatimisen ja julkaisemisen.

Mikkelissä 31.10.2019

Anne Gustafsson-Pesonen
Johtaja, Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, Pienyrityskeskus

KIRJOITTAJAT

NIKO AROLA, VTM, projektipäällikkö, Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, Pienyrityskeskus

EILA AVELIN, KM, projektipäällikkö, Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, Pienyrityskeskus

ANNE GUSTAFSSON-PESONEN, johtaja, Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, Pienyrityskeskus

TAPU HOLTTINEN, KTM, TKI-asiantuntija, Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, Pienyrityskeskus

JARI HANDELBERG, KTT, projektipäällikkö, Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, Pienyrityskeskus

MAISA KANTANEN, KTM, projektipäällikkö, Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, Pienyrityskeskus

HEIKKI KANTONEN, yhteisöpedagogi (ylempi AMK), TKI-asiantuntija, Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, Nuorisoalan tutkimus- ja kehittämiskeskus Juvenia

JARI KARJALAINEN, MMM, TKI-asiantuntija, Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, Pienyrityskeskus

JOHANNA KOPONEN, KTM, projektipäällikkö, Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, Pienyrityskeskus

NATALIA NARITS, Econ., projektipäällikkö, Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, Pienyrityskeskus

ELINA PÖLLÄNEN, M.A., projektityöntekijä, Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, Pienyrityskeskus

MERVI RAJAHONKA, KTT, DI, OTK, TKI-asiantuntija, Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, Pienyrityskeskus

MERJA RYÖKÄS, HuK, projektipäällikkö, Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, Pienyrityskeskus

ANNA-MAIJA TORNIAINEN, BBA, projektipäällikkö, Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu

KAIJA VILLMAN, MuM, projektipäällikkö, Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, Pienyrityskeskus

SISÄLTÖ

LUKIJALLE ... 3

KIRJOITTAJAT ... 4

KOLMEN VUODEN KOKEMUKSELLA – KETTERÄSTI ETEENPÄIN ... 7
Anne Gustafsson-Pesonen

OSA I YRITTÄJYYSKASVATUS ... 13

UUDEN OSAAMISEN LUKIOTA LUOMASSA – YES – LUKIOT TYÖELÄMÄÄN ... 13
Maisa Kantanen

SHAKE – INNOVAATIOTA, YRITYSYHTEISTYÖTÄ JA YRITTÄJYYTTÄ ... 18
Maisa Kantanen

ENTRÖPÖRNERS – MALLI NEET-NUORTEN YRITTÄJYYTEEN ALTISTAMISEEN ... 24
Niko Arola ja Heikki Kantonen

YRITTÄJÄKSI – NUORILLE TUKEA YRITTÄMISEN ALKUUN ... 31
Anna-Maija Torniainen

ILMENTYMIÄ KORKEA-ASTEEN YRITTÄJYYDEN POLULLA – CASE GEW 2018 ... 37
Anne Gustafsson-Pesonen

OSA II YRITTÄJYYS JA YRITYSTOIMINNAN KÄYNNISTÄMINEN ... 47

POLKU HELSINKI ... 47
Jari Handelberg

OSAAJA-HANKKEELLA PARANNETTIIN IKÄÄNTYNEIDEN TYÖLLISTYMISTÄ ... 51
Merja Ryökäs

ROIHU KIIHDYTTÄÄ YRITTÄJYYTEEN ... 55
Tapu Holttinen, Johanna Koponen ja Elina Pöllänen

OSA III YRITYKSEN KEHITTÄMINEN, KASVU JA KANSAINVÄLISTÄMINEN ... 67

DIGITAALISUUS, NAISET JA JOHTAMINEN ... 67
Kaija Villman ja Mervi Rajahonka

JOKO – JOHTAJUUDEN UUDET SUUNNAT ... 78
Eila Avelin ja Jari Karjalainen

ORGANISAATIOKOHTAINEN JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN – CASE XAMK LEADER ... 83
Eila Avelin ja Anne Gustafsson-Pesonen

IDEASTA EUROIKSI – YRITYSTEN TUOTEKEHITYKSEN TEHOSTAMINEN 85
Eila Avelin (toim.)

OSA IV TOIMINTAYMPÄRISTÖN JA TOIMIALOJEN KEHITTÄMINEN 89

PALVELULIIKETOIMINNAN KEHITTÄMISELLÄ UUDISTUMISTA JA KASVUA 89
Kaija Villman ja Mervi Rajahonka

TUOTTAVA YRITYS – HYVINVOIVA YRITTÄJÄ 99
Eila Avelin

REPRO – TKI-TOIMINNASTA UUSIA KAUPALLISIA TUOTTEITA 103
Jari Karjalainen

PROYRITYS – MAASEUTUYRITYSTEN YHTEISTOIMINTA JA INNOVAATIOPOLUT 107
Jari Karjalainen

VIENTIOSAAJIA ELINTARVIKEALALLE 110
Merja Ryökäs

PIENTEN SOTE-ALAN YRITYSTEN AJATUKSIA TULEVAISUUDESTA 113
Jari Karjalainen

OSA V KANSAINVÄLINEN KEHITTÄMINEN 119

BREAK-IN THE DESK – YRITTÄJYYSKASVATUS JA LUOVAT MENETELMÄT 119
Maisa Kantanen ja Mervi Rajahonka

TALSINKI - YRITYSHAUTOMOJEN KEHITTÄMINEN 124
Jari Handelberg

EMPINNO – ALUEELLISET RIS3-STRATEGIAT LÄHEMMÄKSI LIIKETOIMINTAA 127
Jari Karjalainen ja Natalia Narits

CROSS MOTION JA KOULUTUKSEN UUDET TUULET 134
Mervi Rajahonka ja Jari Handelberg

KOLMEN VUODEN KOKEMUKSELLA – KETTERÄSTI ETEENPÄIN

Anne Gustafsson-Pesonen

Tässä artikkelikokoelmassa esitellään Pienyrityskeskuksen toimintaa osana Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun TKI-toimintaa vuosina 2016–2019. Pienyrityskeskus siirtyi liiketoimintakaupalla toukokuussa 2016 osaksi ammattikorkeakoulua. Yksiköllä on ollut toimintaa jo vuodesta 1980 alkaen Helsingin kauppakorkeakoulun ja sittemmin Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun osana. Artikkelikokoelma valottaa yksikön toimintaa, sen tuottamia yrittäjyyden ja yritysten liiketoiminnan kehittämishankkeita ja tutkimuksia ammattikorkeakoulun osana noin kolmen vuoden ajalta.

YRITTÄJYYDEN JA YRITTÄJYYSKASVATUKSEN KEHITTÄMINEN VAHVISTUU

Yrittäjyyden ja yrittäjyyskasvatuksen rintamalla on tehty upeita avauksia ketterän yhteiskehittämisen keinoin eri kouluasteiden kanssa – **SHAKE** ja **YES** tekevät hyvää työtä peruskoulun, lukion sekä toisen ja kolmannen asteen yhteistyönä. On ilo nähdä uudenlaisten yrittäjyyden pedagogisten ja pelillisten kokeilujen avausten, kuten **Digillä Duuniin**, jalkautuvan opiskelijayrittäjyyden käytäntöön.

YES Etelä-Savo siirtyi samoin Pienyrityskeskuksen mukana ammattikorkeakouluun, joten valtakunnallinen verkostomainen YES (yrittäjyyden edistäminen seudullisesti) toiminta on nyt osa ammattikorkeakoulun toimintaa Etelä-Savossa. YES-toiminnan vahva ilmentymä on vuosittain eri kaupungeissa tuotettava **Yrittäjyyskasvatuksen foorumi**, joka kokoaa yhteen perusasteelta aina yliopistoon saakka opettajia, opiskelijoita ja tutkijoita Etelä-Savossa kuulemaan, kertomaan ja kokemaan yrittäjyyden ilmentymiä ja käytänteitä eri kouluista. Myös Yrittäjyyskasvatuksen foorumin formaatti siirtyi ammattikorkeakoulun puolelle yksikön mukana.

Kauan saatiin lukea tutkimuksia, joissa parjattiin korkea-asteen opiskelijayrittäjyyden vähyyttä. Monet tutkimukset kuvasivat, että korkea-asteen koulutus ja kehittäminen ei tukisi yrittäjäksi lähtemisessä. Onkin hienoa havaita, että tilanne on muuttumassa. **Yrittäjäksi**-hankkeesta nostan esiin NY (Nuori Yrittäjyys) ja IOD (Innovate Or Die) -toiminnan. Molemmissa opiskelijoiden yrittäjäksi lähtemisen toimintamalleissa on hienoa tuoda esille opiskelijamäärien vahva nousu. Tämä lienee merkki siitä, että tietoisuus ja kiinnostus opiskelijoiden joukoissa yrittäjyyttä kohtaan on noussut.

Pienyrityskeskus toi 2008 ensimmäisen kerran **Global Entrepreneurship Week (GEW)** -konseptin Suomeen. Nyt osana ammattikorkeakoulua GEW jatkuu ja tuotamme vahvasti opiskelijayrittäjyyden tukemiseen tähtääviä yrittäjyyskokeiluja viikon aikana, osana maailman suurinta yrittäjyystapahtumaverkostoa. GEW-toteutukseen osallistuvat koordinaattorin lisäksi mm. Suomen Yrittäjät ja valtakunnallinen YES-verkosto sekä laaja joukko alueellisia yrittäjyyden edistämisorganisaatioita ja oppilaitoksia. Uutena ponnistuksena GENGLOBAL-verkostotoimintaan liittyen on Suomi päässyt mukaan myös EWC – **Entrepreneurship World Cup** -kilpailuun. Ensimmäinen yritys on Suomesta valittu mukaan, ja se pääsee maailmanloppukilpailuun. EWC-ponnisteluista kerromme seuraavassa kokoelmassamme.

Merkittävä verkostomaisesti tuotettu yrittäjyyden yhteistyön muoto on GEW:n lisäksi **Nordic Business Forum** (NBF). NBF tuotetaan vuosittain eri kampuksille suoratoiston kautta, jolloin sekä kampuksen opiskelijat, opetus- ja TKI-henkilöstö sekä alueen yritykset, sidosryhmät ja julkistoimijat pääsevät seuraamaan NBF-tilaisuutta. NBF-kokemuksista pystymme kertomaan seuraavassa artikkelikokoelmassamme.

Ketteränä toimijana Pienyrityskeskus ei ole koskaan pitäytynyt yhden kortin varaan. Näin on nytkin. Tuotamme paitsi nuorille suunnattuja yrittäjyyden kokeiluja myös varttuneemmille suunnattua **Osaaja**-valmennusta.

Merkittävä asia on myös **ROIHU**, jossa yhteistyössä yrittäjyys- ja elinkeinotoimijoiden kanssa koko Etelä-Savon maakunnan alueella tuetaan käytännönläheisen huippuvalmennuksen keinoin uusia, alkavia yrittäjiä kasvattamaan vientiin suuntaavia yrityksiä ja tekemään sukupolven- ja omistajanvaihdoksia. ROIHU mahdollistaa yhdessä tekemisen ja koko maakunnan yrittäjyyden ekosysteemin perustan luomisen.

Myös maahanmuuttajien yrittäjyysvalmiuksia on tuettu valtakunnallisen **KOKOMA**-hankkeen puitteissa. KOKOMAan osallistuu 70 maahan muuttanutta korkeasti koulutettua henkilöä ympäri Suomea. KOKOMAn kehittämisestä kerromme lisää seuraavassa artikkelikokoelmassamme.

Pääkaupunkiseudulla yhteistyömme jatkuu pääkaupunkiseudun yrittäjyystoimijoiden kanssa. **POLKU**-hanke kokosi ja kehitti sankan joukon pääkaupunkiseudun uuden yrittäjyyden polulle suuntaavia ihmisiä. Olemme edelleen osa pääkaupunkiseudun yrittäjyyden ekosysteemiä mm. toimien linkkinä Aalto-yliopistoon A Grid -verkoston osana.

JOHTAMISEN KULMAKIVET JA LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN

Pienyrityskeskus perustettiin vuonna 1980 Itä-Suomen pienten ja keskisuurten yritysten johtamisen kehittämisen kumppaniksi. Tuo johtamisen kehittämistyö jatkuu edelleen! Rahoittajien, yritysten ja yhteistyökumppaneidemme myötävaikutuksella on tuotekehitetty 2000-luvulle sovellettu uuden ajan johtamisvalmennus **CEO-JOKO**. Korkealaatuista johtamiskoulutusta ja johtamisen kehittämiseen tähtäävää valmennusta ja kehittämistä on kaivattu, ja sitä on jälleen Etelä-Savossa tarjolla. CEO-JOKO kantaa vahvaa johtamisen brändiä – käytäntö ja teoria kohtaavat erittäin hyvin.

AIKO – Ideasta euroiksi tuki mikro- tai pienyritysten ideoiden tuotteistamistyössä. Teemoina olivat innovatiiviset kokeilut yritysten tuotekehityksen tehostamiseksi ja tuotekehitysekosysteemin implementoinniksi Etelä-Savoon. Työpajoihin ja valmennuksiin osallistui 53 mikro- tai pienyritystä. Työ jatkuu edelleen **VAKKA**-nimellä.

Naisten johtajataitojen kehittäminen on myös huomioitu. Naisjohtajille suunnattu WoManager – sekä nuorille naisille Young WoManager – on tuotekehitetty ja pilotoitu, ja nyt naisjohtamisen kehittämisen teemaa viedään maailmalle Time4Help-ohjelman mahdollistamana.

Jossain määrin olemme suunnanneet tutkimus- ja kehittämistoimintaamme myös eri **toimialojen** tai **sektoreiden** kehittämiseen. Sosiaali- ja terveysalan muutokset, palveluiden ja palveluista nousevan liiketoiminnan määrän merkittävä nousu, yrittäjän hyvinvointi ja jaksaminen, maaseudun elinvoimaisena pitäminen ja elintarvikeviennin nostaminen ovat tuttuja teesejä hallitus- ja politiikkaohjelmista. Tunnetusti Pienyrityskeskus on mukana siellä, missä tapahtuu, joten olemme myös kyseisten teemojen kehittämisen ympärillä tuottaneet sekä tutkimusta, kehittämistä että koulutusta.

KANSAINVÄLISYYS VETÄÄ

Kansainvälisen yhteistyön rintamalla yliopistoyhteistyö sekä hanke- ja kehittämistoiminta on vahvaa. Kuuden eurooppalaisen maan konsortiona **ProVaHealth** mahdollistaa myös paikallisen toiminnan linkittämisen suoraan kansainvälisille markkinoille. Xamkin Active Life Lab (ALL) kiinnostaa maailmalla, joten on hienoa olla mukana tukemassa ja kansainvälistämässä alueellista innovaatiota. ProVaHealth-kokemuksista kerromme lisää seuraavassa artikkelikokoelmassamme. **EmpInnossa** kootaan yhteen Euroopan eri alueiden TKI-toimintaa ja linkitetään älykkään erikoistumisen strategiaa lähemmäs yritysten arkea. **Creative Ports** on kokonaisuus, jossa tehdään luovien alojen yritysten kansainvälistämisen tukea. Työ on vasta alussa, ja hyvältä vaikuttaa. Lisää kerromme seuraavassa kokoelmassamme. **Break-in the Desk** -hankkeessa kehitettiin taiteilijoiden ja luovien

alojen yritysten yhteistyötä ja innovatiivisia kokeiluja perinteisten alojen yritysten ja julkisten organisaatioiden kanssa. Kaikelle tälle kansainväliselle yhteistyölle ominaista on vahva yliopistoyhteistyö, uuden kehittäminen ja ketterät kokeilut.

Pääkaupunkiseudulla Baltian alueen yrityshautomoyhteistyö **Talsinki**-hankkeessa ja Itämeren alueen yhteistyö luovien alojen yritysten kehittämis- ja tutkimusyhteistyönä **Cross Motion** -hankkeessa on ollut virkeää.

Itäsuomalaiselle toimijalle, ja mahdollisesti koko Suomelle, Venäjän markkinat ovat mahdollisuus. Kiertotalouden teemaan liittyen tuetaan yritys- ja tutkimusyhteistyötä Venäjän kanssa Business in Biotechnology and Circular Economy ENICBC -hankkeen toimintana. Myös luovien alojen yrittäjyyden kehittämisen mahdollisuuksia on avautunut Venäjän kanssa ja Venäjän suuntaan Contents for Cross-Cultural Events -hankkeen toimintana. Nämä ENICBC-tutkimus- ja kehittämishankkeet ovat vastikään käynnistyneitä, joten niistä saaduista kokemuksistamme pystymme kertomaan seuraavassa artikkelikokoelmassamme.

Kaiken kaikkiaan vientiin liittyvät ponnistelut ovat vahvasti nousussa olevia teemoja. Kansainvälisen kehittämisen uutuus on **Vientiosaaja**. Yritysten viennin kehittämisen tuki on kokonaisuus, jota on tehty lähes koko yksikön olemassaolon ajan, joten osaamista ja tahtotilaa kehittämiseen on. Vientiosaajan tuloksista on hyvä kertoa seuraavassa numerossamme.

Xamkille koulutus- ja TKI-viennin voimakas volyymin nosto on tärkeä kehittämisen kohde. Olemme siinäkin työssä mukana **Kansainvälistyvät kouluttajat** ja **Osaamisesta vahva vientituote** -hankkeiden mahdollistamana. Hankkeet ovat vastikään käynnistyneitä, joten tuloksia pystymme raportoimaan seuraavassa artikkelikokoelmassamme.

Mainintana tässä vaiheessa tuon myös esille Kiina-yhteistyön, jota on määrätietoisesti Pienyrityskeskuksen puitteissa tehty jo 2000-luvun alkupuolelta alkaen, mm. Henanin yliopiston kanssa. Pitkäjänteinen yhteistyö on alkanut tuottaa tulosta. Vuosina 2015-2016 toteutettiin esiselvitys: Etelä-Savo – Henan -maakuntien luomualan yhteistyön käynnistäminen. Sen aikana Etelä-Savon ja Kiinan Henanin maakuntien välille kehitettiin uutta väylää eteläsavolaisille luomualan yrityksille ja koulutusorganisaatioille uusien liiketoiminta- ja yhteistyömahdollisuuksien löytämiseksi Kiinassa. Lisäksi esimerkkejä tästä ovat vuosittain elokuussa toteutettavat Innovation and Entrepreneurship **Study Tourit** kiinalaisille opiskelijoille Suomessa. Kiinan kanssa on tehty asiantuntija- ja tutkijavaihtoa, mutta myös opetuksessa yhteistyö on käynnistynyt, ja siinä on tehty merkittävänä avauksena mm. sairaanhoitajakoulutuksen sopimus kiinalaisen Henanin yliopiston kanssa. **CAMOT2018** (China Association for Management of Technology) -konferenssi järjestettiin Savonlinnassa 19.–20.9.2018, ja Pienyrityskeskuksella oli merkittävä rooli CAMOTin saamisessa Suomeen ja Savonlinnaan. Teemoina olivat innovaatiot, uudet teknologiat ja yrittäjyys. Konferenssivieraita ja puhujia saatiin paikalle sekä Euroopasta että Aasiasta. Xamkin Kii-

na- ja Venäjä-yhteistyötä yksikkö tuki myös mm. järjestämällä korkean tason tapaamiset Shanghaista, Zhengzhousta ja Moskovasta tulleiden yliopistojen kanssa.

MONESSA MENOSSA MUKANA

Paitsi pitkäkestoisia kehittämis- ja tutkimushankkeita, Pienyrityskeskus tuottaa tai on tuottamassa osana verkostoa erilaisia messu- ja promotapahtumia. Yhtenä esimerkkinä Helsingissä syksyisin järjestettävät Esimies & Henkilöstö -messut, joihin on tarjottu asiakkaille mahdollisuus lähteä mukaan. SLUSH on vakiinnuttanut paikkansa, ja myös Pienyrityskeskus näyttäytyy siellä.

Verkostoyhteistyönä Mikkelissä toteutettu alueellinen SYKE – Itä-Suomen suurin yrittäjyys- ja työelämätapahtuma – tuotettiin ensimmäisen kerran 5.9.2018 Mikkelissä Saimaa Stadiumilla. Tilaisuus houkutteli paikalle noin 2500 kävijää päivän aikana. Formaatti havaittiin hyväksi, ja se toteutetaan nyt ja tulevina vuosina suurempana ja koko ajan laajempana. Vuoden 2019 osallistujamäärä lähenteli noin 3000:ta kävijää.

LOPUKSI

Pyyteetön työmme yrittäjyyden ja yritysten kehittämiseksi jatkuu. Pian toimintaa on ollut jo 40 vuotta. Olemme saavuttaneet vakiintuneisuuden, hyväkuntoisuuden, määrätietoisuuden, pitkäjänteisyyden ja edelleen ketteryyden keski-ikäisyyden merkkipaalun.

Olkoon sloganimme edelleen:

Pienyrityskeskus – ketterä uuden yrittäjyyden,
yritysten liiketoiminnan, johtamisen ja kansainvälistymisen
tutkija- ja kehittäjäkumppani.

OSA I
YRITTÄJYYSKASVATUS

UUDEN OSAAMISEN LUKIOTA LUOMASSA – YES – LUKIOT TYÖELÄMÄÄN

Maisa Kantanen

Lukiokoulutuksella on suuri merkitys nuorten osaamisen kehittämisessä. Vaikka lukion suosio on ollut laskussa, edelleen hieman alle puolet ikäluokasta hakee ensisijaisesti lukioon toisen asteen koulutukseen. Lukiokoulutus on säästynyt pitkään suurilta rakenteellisilta uudistuksilta, joita peruskouluun ja ammatilliseen koulutukseen on viime vuosien aikana tehty. Muutoksen tuulet puhaltavat nyt kuitenkin myös lukiokoulutuksessa, ja sähköisten ylioppilaskirjoitusten ja uuden opetussuunnitelman lisäksi uusi lukiolaki astui voimaan 1.8.2019. Lukion toiminnallisen uudistamisen tavoitteena on lisätä lukion vetovoimaa, vahvistaa koulutuksen laatua ja oppimistuloksia sekä sujuvoittaa siirtymistä korkea-asteelle. Se myös velvoittaa lukiot yhteistyöhön korkea-asteen kanssa. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018.)

YES – lukiot työelämään -hankkeessa lähdettiin visioimaan uuden osaamisen lukiota, jossa vahvan yleissivistyksen rinnalle tuodaan tulevaisuuden työelämässä tarvittavaa laaja-alaista osaamista. Avainsanana oli yrittäjämäisyys lukion arjessa ja opetusmenetelmissä. Uuden osaamisen lukion tulee antaa opiskelijoille valmiuksia niin jatko-opintoihin kuin työelämään ja yrittäjyyteen. (Lassy & Lehtonen 2018.) YES – lukiot työelämään oli Valtakunnallisen YES ry:n koordinoima ja Euroopan sosiaalirahaston rahoittama hanke, jossa oli mukana 17 lukiota eri puolilta Suomea. Näihin lukioihin lähdettiin rakentamaan työelämälähtöisempää lukiokoulutusta, ja luotiin konkreettisia malleja tämän tavoitteen saavuttamiseksi.

Etelä-Savossa hankkeessa mukana olivat YES Etelä-Savon kanssa Mikkelin ja Ristiinan lukiot sekä Pieksämäen lukio. Toimenpiteet olivat moninaisia, ja niissä korostuivat Eu-

roopan komission EntreComp-viitekehyksen mukainen laaja näkemys yrittäjyydestä ja sen vaatimista kompetensseista (Bacigalupo ym. 2016). Etelä-Savon hankelukioissa työelämäyhteistyöhön ja yrittäjyyskasvatukseen kehitettyjä malleja olivat mm. seuraavat alla mainitut esimerkit.

Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus opiskelussa ja työelämässä -teemapäivä: Teemapäivä järjestettiin Mikkelin lukion toisen vuosikurssin opiskelijoille, joita oli noin 250 henkilöä. Ensin kaikille järjestettiin yhteinen osio, jossa puhujana oli Pekka Hyysalo FightBackistä. Yhteistä luentotyyppistä osuutta seurasi neljä kiertävää työpajaa eri teemoista. Psykologin vetämässä pajassa tutustuttiin erilaisiin oppimistyyleihin. Savon Setan pajassa pohdittiin tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta työelämässä ja opiskelussa huomioiden myös seksuaali- ja sukupuolivähemmistöjen asema. Paikallisen monikulttuurisuuskeskus Mimosan pajassa mietittiin työelämän ja opiskelun tasa-arvoisuutta eri kulttuureiden välillä. YES Etelä-Savon omassa pajassa käytiin läpi erilaisia ihmisiä tiimityössä ja tiimityön merkitystä tulevaisuuden työelämässä.

Filosofian kahvila: Pieksämäen lukion filosofian valinnaiskurssilla järjestettiin tapahtuma, jossa keskusteltiin filosofisista aiheista yhdessä eri työelämän edustajien kanssa. Filosofian kurssilaiset vastasivat tapahtuman suunnittelusta ja toteutuksesta. Kahvila toteutettiin vuosittain hankkeen aikana. Ohjelmassa oli filosofia-aiheinen tietovisa ja eri alojen asiantuntijapaneeli. Ensimmäisenä vuonna paneelin aiheena oli tieto, ja asiantuntijapaneeliin kutsuttiin toimittaja, kirjaston informaatikko, pappi ja yliopistotutkija. Toisena vuonna paneelissa keskusteltiin vallasta. Asiantuntijapaneeliin osallistui äidinkielen ja kirjallisuuden opettaja, sairaanhoitaja ja seta-aktiivi, ylihammaslääkäri ja Pieksämäen nuorisovaltuuston jäsen. Tapahtuman tavoitteena oli paitsi kytkeä filosofiset kysymykset käytäntöön myös tutustua eri ammattialoihin.

Mikkelin lukioiden projektiviikko: Projektiviikon aikana yksi viikko irrotettiin kokonaan normaalista opetuksesta. Projektiviikko toteutettiin kaksi kertaa, vuosina 2017 ja 2018, ja jatkosuunnitelmat ovat kehitteillä. Mikkelin ja Ristiinan lukiolaiset valitsivat itselleen mieluisimman kurssin tarjolla olleesta 23–30 kurssista. Ensimmäisenä vuonna eli 2017 mukaan osallistui myös 100 ammatillisen toisen asteen opiskelijaa. Projektiviikko oli lisäksi vapaaehtoinen abeille. Näin osallistujia oli 500–600 henkilöä vuosittain. Lukion toimintakulttuurin kehittämisen näkökulmasta merkittävää oli se, että opettajat suunnittelivat ja toteuttivat kursseja tiimeissä, ja osa ulkopuolisten yhteistyötahojen kanssa. Kursseissa korostettiin työelämälähtöisyyttä, yhteistyötä, yhteiskunnallista ja ilmiöpohjaista opiskelua sekä projektimaisuutta.

Minä tulevaisuuden yrittäjänä -kurssi: Tämä kurssi on yksi esimerkki lukion projektiviikolle luoduista kursseista. Tällä yrittäjyyskurssilla opiskelijat tutustuivat yrittäjyyteen ja suunnittelivat omaa yritystoimintaa ryhmässä omista vahvuuksista ja kiinnostuksen

kohteistaan lähtien. Kurssi päättyi ideoiden pitchaukseen ja palautteeseen. Kurssin toteutuksessa hyödynnettiin yhteistyötä Mikkelin yliopistokeskuksen asiantuntijoiden kanssa. Lisäksi Uusyrityskeskus Dynamon edustaja vieraili kurssilla samoin kuin Miksei Mikkelin startup-asiantuntija.

Suomi Design – Ideasta tuotteeksi -kurssi: Ristiinan lukiossa luotiin projektiviikolle kurssi, jossa tutustuttiin suomalaisiin suunnittelijoihin sekä eettiseen tuotantoon. Kurssin alussa inspiraationa toimi suunnittelija Elina Savolaisen (Seppälä design) luento Ideasta tuotteeksi. Lisäksi käytiin vierailulla tutustumassa designin historiaan. Opiskelijat suunnittelivat viikon aikana oman tuotteen ja toteuttivat sen Pauliina Rundgrenin korutyöpajassa. Kurssin lopussa opiskelijat ja opettajat valitsivat parhaat tuotteet.

Näissä esimerkeissä luoduista toimintamalleista tai kursseista pyrittiin huomioimaan yrittäjämäisyyden elementit. Yrittäjämäisessä oppimisessa oleellista on oppijan kannustaminen aktiiviseen rooliin. Opiskelijoiden luovuus ja innovoinnin edistäminen ovat oleellisia tekijöitä, mikä vaatii myös opettajilta innovatiivisempaa opetustyyliä ja yrittäjämäisen pedagogiikan huomiointia (Gibb 2005). Käytännönläheinen, tekemällä ja harjoitteilla oppiminen sekä tiimityöskentely ovat parhaita yrittäjyyteen oppimisen menetelmiä (Gibb 2005; Fayolle & Gailly 2008; Arpiainen 2019). Myös tässä hankkeessa lukion oppilaat antoivat hyvää palautetta nämä tekijät huomioivista toimenpiteistä.

Uuden osaamisen lukiolla on kuitenkin kuljettavanaan vielä pitkä tie, jota toivottavasti niin laki- kuin opetussuunnitelmauudistuksetkin edistäisivät. Hankkeen aikana opettajat toivat esiin haasteina erityisesti ylioppilaskokeen erittäin ohjaavan vaikutuksen opetukseen sekä lukion oppiainekeskeisyyden ja tiukat rakenteet (Lassy & Lehtonen 2018, 18). Hankkeessa tunnistimme, että rakenteita ja oppiainekeskeisyyttä voidaan rikkoa esimerkiksi erilaisilla teemaviikoilla tai esimerkiksi aiemmin mainitulla Mikkelissä toteutetulla projektiviikolla. Joillakin alueilla Suomessa on käytössä esim. projektijakso, jossa koko jakso käytetään tietyn teeman ympärille luotuihin monia oppiaineita integroiviin opintoihin.

Muina haasteina opettajat toivat esille kiireen ja verkostojen luomisen vaikeuden (Lassy & Lehtonen 2018, 18–19). Myös Etelä-Savossa havaitsimme, että uudet toimintatavat voivat toki välillä ottaa enemmän aikaa. Työelämäyhteistyön tulisi kuitenkin olla osa lukioiden normaalia toimintaa, samoin kuin ympäröivään yhteiskuntaan verkostoitumisen. Paljon on kiinni yksittäisen opettajan halukkuudesta kohdata muutos ja muuttaa omaa toimintaa ja opetusta vastaamaan muuttuneen työelämän uusia haasteita. Tässä prosessissa opettajia on tukemassa valtakunnallinen YES-verkosto ja sen työkalut. Muun muassa Uuden osaamisen lukio -käsikirja (Lassy & Lehtonen 2018) esittelee vision tulevaisuuden lukiosta sekä askelmerkit, joiden avulla lukion toimintakulttuuria voi kehittää vastaamaan tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Käsikirja on lukioissa tehdyn kehittämistyön ja kokeilujen tulos, ja siinä esitellään 15 konkreettista mallia lukion toimintakulttuurin kehittämiseen.

HANKKEEN JULKAISU

Lassy, E.-N. & Lehtonen, S. 2018. Uuden osaamisen lukio – Rohkea, avoin ja yhteisöllinen. YES – lukiot työelämään -hankkeen julkaisu. https://yesverkosto.fi/materiaalit/uuden-osaamisen-lukio-kasikirja

Hankkeen nimi: **YES – lukiot työelämään**
Rahoittaja: Euroopan sosiaalirahasto, Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskus
Aika: 2016–2019
Toteuttajat: Pienyrityskeskus / YES Etelä-Savo, Valtakunnallinen YES ry, Varsinais-Suomen yrittäjät / YES Varsinais-Suomi, Cursor Oy / YES Kotka-Hamina, Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä KEUDA / YES Keski-Uusimaa, Vaasan kaupunki Vamia / YES Pohjanmaa ja Oulun kaupunki / YES Pohjois-Pohjanmaa.

LÄHTEET

Arpiainen, R-L. 2019. Tiimityötä, toimintaa ja tunteita – näkökulmia yrittäjyyskasvatuksesta ja yrittäjämäisestä oppimisesta kokemuksellisen toimintatapaoppimisen viitekehyksessä. Väitöskirja. Aalto-yliopisto Kauppakorkeakoulu Johtamisen laitos.

Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y. & Van Den Brande, L. 2016. EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework. EU: JRC Science for policy report.

Carrier C. 2005. Pedagogical Challenges in Entrepreneurship Education. Teoksessa Kyrö, P. & Carrier, C. (toim.) The dynamics of learning of entrepreneurship in a cross-cultural university context. Entrepreneurs Education Series 2/2005. Hämeenlinna: University of Tampere. Research Centre for Vocational and Professional Education, 136–158.

Fayolle, A. & Gailly, B. 2008. From craft to science: Teaching models and learning processes in entrepreneurship education. Journal of European Industrial Training. Vol. 32 Iss: 7, 569–593.

Gibb, A. 2005. The future of entrepreneurship education – Determining the basis for coherent policy and practice. Teoksessa Kyrö, P. & Carrier, C. (toim.) The Dynamics of Learning Entrepreneurship in cross-Cultural University Context Hämeenlinna: University of Tampere. Research Center for Vocational and Professional education, 44–62.

Lassy, E.-N. & Lehtonen, S. 2018. Uuden osaamisen lukio – Rohkea, avoin ja yhteisöllinen. YES – lukiot työelämään -hankkeen julkaisu. Www-dokumentti. Saatavissa: https://yesverkosto.fi/materiaalit/uuden-osaamisen-lukio-kasikirja [viitattu 8.9.2019].

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2018. Uusi lukio. Www-dokumentti. Saatavissa: https://minedu.fi/uusilukio [viitattu 8.7.2019].

SHAKE – INNOVAATIOTA, YRITYS-YHTEISTYÖTÄ JA YRITTÄJYYTTÄ

Maisa Kantanen

SHAKE – innovaatiokokeilujen uusi malli -hankkeessa testattiin ja tuotekehitettiin ilmiöpohjaiseen oppimiseen perustuvia uuden yrittäjyyden ja innovaatioiden tukemisen kokeiluja. Tavoitteena oli luoda ilmiöpohjaisesti ja kokeilukulttuuriin perustuen oppilaitosasteet ylittävä ja elinkeinoelämän kanssa yhteinen opintomalli, joka osaltaan tukisi oppilaitoksesta toiseen sekä työhön ja yrittäjyyteen siirtymistä.

Ilmiöpohjaisuus-käsitettä käytetään yleensä yleissivistävän koulutuksen puolella ja sillä tarkoitetaan oppiainerajoja rikkovaa, tutkivaa otetta oppimiseen. SHAKE-hankkeessa käsite laajennettiin kattamaan oppilaitosrajat ylittävät kokeilut, joissa pyrittiin ratkaisemaan oikeita haasteita aidossa kontekstissa yritystoiminnan eri ilmiöihin liittyen. Kokeiluissa kehitettävä palvelu tai tuote löytää muotonsa kokeiluprosessin aikana. Kokeilu on siis ennen kaikkea kehittämisprosessi (Kokeileva kehittäminen 2015, 12). Muotisana ”kokeilukulttuuri” tavoittelee innovatiivisia ratkaisuja, paranneltuja palveluita, omatoimisuuden edistämistä ja yrittäjyyttä sekä vahvistettua paikallista päätöksentekoa ja yhteistyötä (Vehviläinen 2017).

Yrittäjyyden ja innovaatioiden tukemisen kokeilut edellyttävät yhteistyötä oppilaitosten välillä ja laajasti alueen yritysten kanssa. Hankkeen alussa toteutettiin alueen innovaatioympäristön piirteitä selvittävä kartoitus, jonka avulla haluttiin ymmärtää paremmin opetuksen, oppimisen ja yrittäjyyden keskinäisiä suhteita. Niin opiskelijat, opettajat kuin paikalliset yrityksetkin pitivät yritysyhteistyötä tärkeänä sekä oppilaitosten että yritysten kehityksen kannalta. Myös opiskelijayrittäjyys nähtiin hyvänä mahdollisuutena kehittää opetusta. (Rantanen 2017.) Hankkeen selvityksissä havaittiin, että opiskelijat ja opettajat suhtautuvat yleensä positiivisesti eri organisaatioiden väliseen yhteistyöhön, ja se onkin yksi merkittävä innovaatiotoimenpiteiden pohja, joka pystyy tuottamaan ja luomaan uusia koulutusinnovaatioita ja -tuotteita (Kuoppala & Kantanen 2013).

Aiemmissa tutkimuksissa on todettu, että organisaatiotasolla oleellista on muutoksen salliminen. Johdon tehtävänä olisi poistaa turhia rajoituksia ja maksimoida joustavuus ja eri toimintojen tuki. (Leifer & Steiner 2011, 160,171.) Yksilötasolla kokeilevuus edellyttää keskeneräisyyden ja epävarmuuden sietämistä, yrittäjämäistä asennetta, kykyä aktiiviseen vuoropuheluun sekä luovuutta ja uudella tavalla ajattelua (Kokeileva Kehittäminen 2015, 21). Opettajille muutos on suuri. Aktiivisen oppimisen ideaalissa opettajan roolia ollaan

muuttamassa perinteisestä opettajuudesta enemmän oppimisen tukemiseen ja helpottamiseen. Opettajilta innovatiivisuus vaatii paitsi sitoutuneisuutta, myös kykyä sekä halua muuttaa omaa toimintaansa. Opettajien oletetaan työskentelevän uudenlaisen pedagogisen käytänteen hyväksi ilman lisäpalkkaa, innostuvan itsenäisesti uudistamaan opetusta ja sitoutuvan koulutukseen tai toteuttavan aktiivisesti ulkopuolelta ohjattuja muutoksia (Tenhunen ym. 2009, 25–26). Innovatiivisuus edellyttää opettajalta paljon yhteistyötä sekä muiden opettajien että ympäröivän yhteiskunnan kanssa. Opettajalla tulee olla kykyä ja halua luokkahuoneen ulkopuoliseen yhteistyöhön sekä oman toimintansa esille tuomiseen (Toivola ym. 2017, 25–27).

SHAKE-hankkeessa järjestettiin kymmenen kerran pedagogisten koulutusten sarja, jonka yksi tavoite oli lisätä eri oppilaitosten välistä yhteistyötä. Koulutus oli opettajille vapaaehtoista täydennyskoulutusta oppilaitosten innovaatiotoiminnan kehittämiseksi ja opettajien pedagogisten käytänteiden muuttamiseksi. Koulutuksissa haettiin uusien oppimisteorioiden mukaisia menetelmiä ja käytännönläheisiä tapoja toteuttaa opetusta sekä konkreettisia työkaluja opettajien työhön. Koulutuksien aiheita olivat mm. ilmiö- ja tiimioppiminen, kokeilukulttuuri, projektioppiminen, scrum-malli ja nopea konseptointi. Palaute koulutuksista oli hyvää, jopa 96 % vastaajista piti niitä hyödyllisinä. Koulutuksiin osallistumisen haasteina olivat ensisijaisesti ajan riittämättömyys ja työkuorman hetkellinen lisääntyminen, mikä on tullut esiin myös aiemmissa tutkimuksissa (Toivola ym. 2017, 74). Erityisen haastavaa osallistuminen on peruskoulun ja lukion puolella, ja tästä syystä suurin osa osallistuneista opettajista olikin Xamkilta, toinen suuri ryhmä Esedun opettajia. Ammattikorkeakoulun opettajien suuri edustus johtui varmasti osaltaan siitä, että koulutukset järjestettiin Xamkin kampuksella. Osaltaan siihen mahdollisesti vaikuttaa yleinen trendi, jossa opettajan tehtävänkuva ammattikorkeakouluissa laajenee opetustyöstä erilaiseen verkostotyöhön (Ilola ym. 2008).

Hankkeessa järjestettiin monipuolisesti toimintaa eri toteuttajatahojen yhteistyönä, kuten erilaisia koulutuksia, tapahtumia, työpajoja ja innovaatioleirejä. Näillä SHAKE-leireillä ammatillisen toisen asteen (Esedu) ja korkea-asteen opiskelijat (Xamk) ratkoivat yhdessä yritysten antamia caseja. Näissä caseissa kehitettiin esimerkiksi uusia tuotteita Jukurien liigapelien yhteyteen Kalevankangas Areenalle, yritysten markkinointia verkossa ja sosiaalisessa mediassa tai luotiin yrityksille uusia tulevaisuuden palveluita palvelumuotoilua hyödyntäen. Leireille osallistui yhteensä noin 150 nuorta. Leireissä vetäjät ja ohjaajat olivat myös Xamkin opiskelijoita, joten ohjaus oli vertaisohjausta. Opettajien roolina oli pysyä taka-alalla taustatukena. Yhteensä SHAKE-leireille osallistui yhdeksän alueen yritystä tai muuta toimijatahoa, kuten yhdistystä.

Ensimmäisellä leirillä vetäjät olivat Xamkista ja osallistujat Esedulta. Xamkin liiketalouden ja informaatioteknologian opiskelijoista kootut projektiryhmät suunnittelivat ja toteuttivat projektiopintoinaan sparraussession ja SHAKE 12 h -leirin Esedun NY-toiminnassa

mukana oleville opiskelijayrittäjille. Sparraussessiossa Esedun NY-yrittäjät pohtivat oman yrityksensä toimintaa SWOT-analyysin avulla ja kehittivät yrityksillensä hissipuheet. Casena oli Kalevankangas Areena ja Mikkelin Jukurit, ja NY-yrittäjät pääsivät pohtimaan, miten heidän yritystoimintansa voisi hyötyä ja omalta osaltaan hyödyttää silloista Jukuri-huumaa.

Toinen leiri oli pituudeltaan jo 24 h, ja siinä Xamkin opiskelijat ohjasivat tiimejä, jotka koostuivat Xamkin Palvelujen käyttäjälähtöinen kehittäminen ja palvelumuotoilu -opintojakson opiskelijoista (40 hlöä) ja Esedun liiketalouden sekä hoito- ja leipomoalan opiskelijoista (20 hlöä). Toimeksiantoja leirille antoivat paikalliset yritykset tai organisaatiot. Leirin alussa toimeksiantajat taustoittivat yrityksensä toimintaa ja tarinaa sekä tapasivat opiskelijaryhmiä. Tiimeille annettiin tehtävä, jonka tuloksena heidän tuli esittää useampi konkreettinen tuotos tai kehittämisehdotus yritykselle. Leirin lopussa opiskelijat esittivät ryhmänsä tuotokset.

Kolmas leiri oli myös pituudeltaan 24 h, ja siinä muotoa taas muutettiin. Vetäjänä oli nyt vain yksi Xamkin opiskelija, ja opiskelijatiimien tuli toimia itsenäisemmin kuin aiemmilla kerroilla. Nyt myös osallistuvien opiskelijoiden mittasuhteet vaihdettiin päälaelleen, ja mukana oli noin 20 Xamkin tradenomiopiskelijaa ja 40 Esedun metsä- tai metallipuolen opiskelijaa. Leirin teemana oli palvelumuotoilu, ja opiskelijat ratkoivat tiimeissään taas paikallisten yritysten tai organisaatioiden haasteita.

Mikään leirimuotojen kokeiluista ei noussut toista ehdottomasti paremmaksi. Heterogeeniset opiskelijaryhmät tuottivat välillä hieman haasteita prosessissa. Leireistä kerättiin kirjallisesti palautetta osallistuneilta opiskelijoilta, ja yleisesti palaute oli keskiarvoltaan hyvää. Avoimissa kommenteissa leiri sai sekä hyvää että kriittistä palautetta. Kriittisistä palautteista saimme paljon kehittämisideoita mahdollisia tulevaisuuden toteutuksia varten. Xamkin opiskelijat välillä kritisoivat Esedun opiskelijoiden osallistumista, ja kaikkien oppilaiden toivottiin olevan liiketalouden alalta. Heterogeenisyyden rikastava vaikutus ei siis kaikille nuorille auennut kokeilun aikana. Osalla eri-ikäisistä nuorista oli selkeästi vaikeuksia työskennellä yhdessä, ja nuorempien metelöinti yöllä sai osan vanhemmista opiskelijoista hermostumaan. Osallistuneet yritykset olivat kuitenkin kaikki hyvin tyytyväisiä leirin antiin ja saamiinsa tiimien luomiin tuotoksiin tai kehittämisehdotuksiin. Kaikkiaan leiritoimintaa voidaan siis pitää onnistuneena asetettuihin tavoitteisiin nähden.

Yleisesti hankkeessa toteutettujen kokeilujen toivotaan toimivan alustana tulevaisuuden kokeiluille ja kasvattaneen osaltaan yhteistyötä eri alojen ja oppilaitosten välillä. Työ alueen innovaatiotoiminnan ja yrittäjyyskasvatuksen edistämiseksi on kuitenkin edelleen kesken, vaikka vahvaa pohjaa saatiinkin rakennettua SHAKE-hankkeella. Laaja eri toimijoiden yhteistyö jatkuu edelleen hankkeen jälkeen, ja työskentely uusien avauksien puolesta alueen elinvoiman edistämiseksi on vasta alussa.

Kuva 1. SHAKE – innovaatiokokeilujen uusi malli.

HANKKEEN JULKAISUT

Kantanen, M. & Torniainen, A-M. (toim.) 2017. Kokeiluilla yrittäjyyttä ja yhteistyötä. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu: Xamk kehittää 21. http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-036-4

Kantanen, M., Hytinkoski, P. & Wickström, M. (toim.) 2018. Yrittäjyyskasvatus osana oppilaitosten innovaatiotoimintaa. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu: Xamk kehittää 43. http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-088-3

Kantanen, M. 2017. Oppilaitos-yritysyhteistyön haasteita ja mahdollisuuksia – SHAKE–innovaatiokokeilujen uusi malli. Teoksessa J-M. Turpeinen (toim.) Yrittäjyyskasvatus – tulevaisuuden siltojen rakentaja ja raja-aitojen murtaja? Oulun yliopiston oppimateriaalia. http://urn.fi/urn:isbn:9789526217895

Kantanen, M. 2018. Opettajien pedagoginen kehittäminen osana innovaatiotoiminnan edistämistä. Teoksessa K. Peltola, H. Laakso, P. Kuru & L. Oksanen (toim.) YKTT 2018. Yrittäjyyskasvatuspäivät 2018. Artikkelit. http://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/158942/Yritt%C3%A4jyyskasvatusp%C3%A4iv%C3%A4t_2018_Artikkelikirja_FINAL.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Hankkeen nimi: SHAKE – innovaatiokokeilujen uusi malli
Rahoittaja: Euroopan sosiaalirahasto, Etelä-Savon ELY-keskus
Aika: 2016–2018
Toteuttajat: Pienyrityskeskus, Etelä-Savon Koulutus Oy, Helsingin yliopiston Ruralia-instituutti ja Mikkelin kaupunki Otavan opiston liikelaitos.

LÄHTEET

Ilola, H., Kotila, H. & Nikander, L. 2008. Muuttuva opettajuus. Teoksessa A. Töytäri-Nyrhinen (toim.). Osaamisen muutosmatkalla. Helsinki: Edita.

Kuoppala, E. & Kantanen, M. 2013. KINOS-project develops educational organizations' innovation competences. Konferenssipaperi. (Yrittäjyyskasvatuspäivät 26.-27.9.2013, Helsinki.)

Kokeileva kehittäminen. 2015. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. TEM-raportteja.

Leifer, L.J. & Steinert, M. 2011. Dancing with ambiguity: Causality behavior, design thinking, and triple-loop learning. Information Knowledge Systems Management, no. 10, 151–173.

Rantanen, M. 2017. Kestävä koulutus osana toimivaa innovaatioympäristöä. Teoksessa M. Kantanen & A.-M. Torniainen (toim). Kokeiluilla yrittäjyyttä ja yhteistyötä Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu: XAMK kehittää 21.

Tenhunen, A., Siltala, R. & Keskinen, S. 2009. Innovatiivisuuden käsite kansainvälisessä kasvatustieteellisessä tutkimuksessa ja suomalaisten opetusalan asiantuntijoiden käsityksissä. Teoksessa H. Heinilä, P. Kalli & K. Ranne (toim.) Tutkiva oppiminen ja pedagoginen asiantuntijuus. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu. Opetus-, kasvatus- ja koulutusalojen säätiön (OKKA-säätiön) julkaisuja. 17–31.

Toivola, M., Peura, P. & Humaloja, M. 2017. Flipped Learning – Käänteinen oppiminen. Helsinki: Edita.

Vehviläinen Anu, 2017. Valtioneuvosto. WWW-dokumentti. Otetaan käyttöön kokeilukulttuuri. http://valtioneuvosto.fi/hallitusohjelman-toteutus/digitalisaatio/karkihanke4. [viitattu 27.6.2017].

ENTRÖPÖRNERS – MALLI NEET-NUORTEN YRITTÄJYYTEEN ALTISTAMISEEN

Niko Arola ja Heikki Kantonen

Miten yhdistää yrittäjyyden edistäminen ja työelämän ja koulutuksen ulkopuolella olevat nuoret, jotka vielä etsivät omaa paikkaansa? Voisiko itsensä työllistämisen vaatimuksen sijaan ratkaisuna olla kaveritaitoihin ja omien vahvuuksien tunnistamiseen liittyvä yrittäjyyteen altistaminen? Tässä artikkelissa esitellään työelämän ja koulutuksen ulkopuolella oleville nuorille suunnattu yrittäjyysvalmennus, johon yhdistyy vahvasti vertaisohjauksen ja myönteisen tunnistamisen menetelmiä ja periaatteita. Entröpörnersin yhtenä tavoitteena on herättää nuoret keskustelemaan yrittäjyydestä, vaikkei se omalta jutulta juuri siinä elämäntilanteessa tuntuisikaan.

Mallia lähdettiin kehittelemään Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun Digillä duuniin! – Digitaalisuuden kehittäminen nuorisotyössä -hankkeessa Pieksämäelle yhdessä paikallisten toimijoiden kanssa. Kokeiluryhmäksi valikoitui hankkeen tavoitteen mukaisesti pääosin työelämän ja koulutuksen ulkopuolella olevia NEET-nuoria (Not in Education, Training or Employment) Pieksämäen kaupungin Ohjaamo Pientareelta ja ensimmäinen Entröpörners-valmennus toteutettiin Pieksämäellä 13.3.–26.4.2019. Ohjaamon lisäksi kumppaneina valmennuksen suunnittelussa ja toteutuksessa sekä markkinoinnissa toimivat Pieksämäen 4H-yhdistys ja Seurakuntaopisto. Mallin kehittämiseen osallistui kaksi Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun yksikköä eli Nuorisoalan tutkimus- ja kehittämiskeskus Juvenia sekä Pienyrityskeskus. Näin saatiin yhdistettyä nuorisoalan osaaminen sekä yrittäjyyskasvatus.

LÄHTÖKOHTANA VERTAISOHJAAJUUS

Valmennuksen alkukartoituksessa paljastui, että osallistujien näkemys vastasi varsin hyvin Nuorisobarometrin tuloksia siitä, ettei yrittäjänä työllistyminen ole nuorten ensisijainen työllistymishaave (Teräsaho ym. 2017, 209). Valmennukseen osallistujilla oli periaatteessa myönteinen asenne yrittäjyyteen, mutta perustiedot ja into matalalla tasolla, kuten nuorison keskuudessa yleisestikin (Penttinen 2013, 53). Entröpörners-mallissa huomioidaan tulevaisuuden työn muutoksia, joita havaittiin Etelä-Savon Työt 2025 -raportissa. Nuorten kanssa haluttiin keskustella erilaisista itsensä työllistämisen muodoista, jotka sijoittuvat palkkatyön ja yrittäjyyden välimaastoon ja joissa omien kiinnostusten kohteiden hyödyntäminen

ja digitaalisuuden mahdollisuudet voivat auttaa nuoria työllistymään myös keskustojen ulkopuolelle. (Kautiainen & Kokkonen, 2014, 6 & 20.)

Nuorten keskinäinen yhteydenpito ja kaveriporukoiden tiiviys on voimakasta. Nuoret mieluiten ottavat apua vastaan läheisiltä kavereiltaan ja sukulaisilta (Kantonen 2017, 38). Ajatuksena oli, että nuoret tukevat toisiaan järkevästi luonnollisessa kanssakäymisessä nuorten omilla areenoilla.

Vertaisohjaajakoulutuksen sisältöjen osalta toimintamalli perustui Xamkin jo aiemmin Ohjaamojen tuki -hankkeessa kehiteltyyn koulutuskokonaisuuteen. Nuorten vertaisohjaajakoulutuksen mallin mukaisesti asioita opetellaan toisten ihmisten, ei itsensä vuoksi. Samalla, kun valmistautuu kertomaan asioista muille, tulevat ne myös itselle tutummiksi. Monelle nuorelle on helpompi motivoitua ottamaan selvää asioista, jos tämä tehdään kaverin auttamisen vuoksi. Samalla hän itse voi kuitenkin myös merkittävästi hyötyä aiheen opettelemisesta.

Vertaisohjaajuuden teemat linkittyivät luontevasti myös yrittäjyyskasvatukseen. Sisäisen yrittäjyyden ja yrittäjämäisyyden käsitteet on esitelty jo yli 30 vuotta sitten, ja ne määritellään ihmisen ominaisuuksista lähteväksi yrittäjämäiseksi toiminnaksi esim. palkkatyössä tai muussa elämässä. Yrittäjämäisyyteen liittyviä piirteitä ovat mm. omatoimisuus, aktiivisuus, sitoutuminen, itseohjautuvuus, vastuu ja rohkeus (Komulainen ym. 2010, 12). Yrittäjämäisen toimintatavan vahvistaminen on yksi avain nuorten työllistymiseen.

Ensimmäisessä Juvan toteutuksessa lähtökohtana oli kaveritaitojen kehittäminen sekä nuorille suunnattujen palveluiden tuntemuksen lisääminen, niin että tietoa olisi saatavilla nuorten omilta kavereilta ja lähipiiristä. Pieksämäen neljän kerran toteutus rakentui alkuperäisen vertaisohjaajakoulutuksen rungon pohjalle, seuraavin pääteemoin.

1. Fiiliksen nostatus
2. Itseen katsomisen päivä
3. Toisiin katsomisen päivä
4. Katse tulevaisuuteen
   (Kantonen 2017, 38).

Tapaamiset toteutetaan vertaistoiminnan näkökulman mukaisesti erilaisissa nuorten suosimissa luonnollisissa ajanviettopaikoissa. Pieksämäellä toteutukset olivat Ohjaamo Pientareella, kulttuurikeskus Poleenissa, Yrittäjyysyhteisö Raide 7:ssä sekä Pieksämäen veturitorilla.

Digillä Duuniin! -hankkeessa vertaisohjaajakoulutuksen sekä NEET-nuorten yrittäjyysvalmennuksen edelleen kehittämisen osaksi otettiin sosiaalinen vahvistaminen, jonka myötä kehitystyössä nojauduttiin myönteisen tunnistamisen teoriaan. Tässä vaiheessa toisen ihmisen näkökulmien tietoisempi ja tarkoituksellisempi huomioiminen otettiin vahvasti mukaan

koulutuksen sisältöihin. Myönteisen tunnistamisen ulottuvuudet nuorten kohtaamistyöhön liittyen ovat tutustuminen, tunnustaminen ja tukeminen. Kallio, Häkli & Korkiamäki (2015, 25) kuvaavat näitä dynaamisena, toisiaan tukevana kohtaamisen prosessina, jossa korostuu myös nuoren toimijuus. Tärkeää on tavoittaa kohdattavan henkilön omat ajatukset ja näkökulmat sellaisenaan, mitään niistä muuttamatta. Vertaisohjaajien osalta nämä ovat käytännön työkaluja siinä missä ammattilaistenkin.

Tutustuminen on kokonaisvaltaista ja tavoitteellista, minkä myötä pystytään tavoittamaan nuorelle merkitykselliset asiat ja hänen itse arvostamansa osaaminen. Arvon osoittamista nuorelle tämän omat lähtökohdat huomioiden kutsutaan tunnustamiseksi. Tukeminen toteutetaan tunnustettujen asioiden kautta kannustamalla nuorta itseään toimimaan tilanteensa edistämiseksi. (Kallio ym. 2015, 18.) Vertaisohjaajakoulutuksessa keskitytään siihen, että nuoret osaisivat kohdata muita ihmisiä aidosti ilman vääristäviä ennakkoluuloja kaikkine ominaisuuksineen ja kiinnostuksen kohteineen.

Myönteinen tunnistaminen näkyy toiminnan kehittymisessä erityisesti fiiliksen nostatuksen päivässä sekä toisiin katsomisen päivässä. Näiden aikana harjoitellaan kuuntelemaan toista ihmistä sekä siirtämään tietoa ja osaamista toiselle henkilön lähtötilanne huomioiden. Lisäksi uusien asioiden opettelussa nuoret löytävät keskenään keinot toimia senhetkisessä ryhmässä.

Vertaisohjaajakoulutuksen rungon otsikot näkyvät yrittäjyyskasvatuksenkin tavoitteina ja yrittäjyyden edistämisenä. Fiiliksen nostatukseen liittyi myös omien yrittäjyyskäsitysten jakamista toisten kanssa ja yrittäjyysteemaan tutustumista. Itseen katsominen oli omien vahvuuksien tunnistamista ja oman osaamisen määrittelyä, kuuntelemista ja vuorovaikutusta, joka liittyy yrittäjämäisyyteen. Toisiin katsominen piti sisällään muun muassa esiintymisvalmiuksia sekä omien osaamisten määrittelyä ja niiden esittelyä muille eli oman idean ja osaamisen markkinointia. Toisiin ja tulevaisuuteen katsominen tarkoitti esimerkiksi yrittäjyyspuheenvuorojen kautta yrittäjyyteen ja sen mahdollisuuksiin tutustumista, omien kiinnostuksen kohteiden esittelyä toisille sekä tiedonhakua ja ryhmätyötaitoja yhdessä muiden kanssa.

OSALLISTUJIEN TOIMINTAA JA NÄKÖKULMIA

Pieksämäellä valmennuksen suunnitteluun ja nimen keksimiseen osallistui nuoria sekä paikallisia nuorten kanssa toimivia henkilöitä. Yrittäjyyttä tarkoittava Entrepreneurship taipui eteläsavolaisittain Entröpörneriksi, joka valikoitui valmennuksen nimeksi. Pieksämäen valmennukseen osallistujilta kysyttiin ensimmäisellä tapaamisella ennakko-oletuksia, näkemyksiä ja kokemuksia yrittäjyydestä anonyymisti käyttäen Mentimeter-kyselysovellusta. Esiin nousseita kysymyksiä ja näkemyksiä käsiteltiin eri tapaamiskerroilla, ja niitä peilattiin valmennuksen lopussa vielä osallistujien kokemuksiin ja palautteeseen. Suurelle

osalle yrittäjyys merkitsi vapautta, mahdollisuutta olla itsensä pomo. Lisäksi se merkitsi osallistujille riskin ottamista sekä kovaa työn tekemistä. Osalle yrittäjyys ei tuntunut merkitsevän lähtökohtaisesti yhtään mitään.

Suurimpina yksittäisinä haasteina omalla yrittäjyyden taipaleellaan nuoret mainitsivat hyvän idean puutteen sekä alkuun pääsemisen vaikeuden. Alkupääoman kerääminen ja rahan puute ylipäänsä mainittiin yksittäisinä isoina haasteina. Yrittäjyyden innostavimmat puolet liittyivät siihen, että voi itse vaikuttaa työhönsä, se on itselle merkityksellistä ja yhdistyy omiin kiinnostuksen kohteisiin. Lisäksi ylpeys omasta, mahdollisesta yritystoiminnasta mainittiin ensimmäisen tapaamisen yhteydessä yrittäjyyden positiivisina puolina. Samat havainnot nousevat esiin myös muissa nuorten yrittäjyysasenteita koskevissa kyselyissä. (Kyyrä 2017, 33.)

Valmennuksessa toimittiin pääosin yhdessä ryhmässä, jossa oli tilaa ja aikaa myös oman paikan etsimiselle. Tätä tuki avoin ja kannustava ilmapiiri, jossa ei vaadittu nuorilta liikaa itseohjautuvuutta. Sisältöä luotiin nuorten omista kokemuksista ja ajatuksista lähtien. Entröpörners sopii kestonsa ja rakenteensa puolesta nuorille, jotka eivät vielä ole valmiita sitoutumaan pitkäksi aikaa. Vertaisohjaajakoulutus soveltuu myös nuorille, jotka osana ohjauspolkua ovat velvoitettuja osallistumaan tähän kokonaisuuteen. Kuten aiemmin artikkelissa on kerrottu, kyseessä ei ollut puhdas yrittäjyysvalmennus vaan siinä oli runsaasti vertaisohjauksen ja sosiaalisen vahvistamisen piirteitä ja elementtejä. Tavoitteena ei ollut, että tämän valmennuksen aikana nuoret hakisivat starttirahaa tai kehittäisivät omaa ideaansa tai liiketoimintasuunnitelmaansa.

Kuva 2. Heikki Skyttä Whitewall Oy Ltd kertomassa nuorille kokemuksiaan siitä, mitä tapahtuman järjestäminen vaatii. (kuva: Heikki Kantonen)

Entröpörnersissä rohkaistiin nuoria pohtimaan ideoita omien vahvuuksien ja harrastusten kautta. Yritystoiminnan perusteisiin tutustuttiin käytännön yrityspuheenvuorojen kautta.

Vertaisohjaajakoulutuksen mukaisina elementteinä itseen katsominen toteutettiin miettimällä omia vahvuuksia ja kehittämiskohteita, niin että molempiin etsittiin myös kääntöpuolet. Näin ollen esimerkiksi ne asiat, joissa toivoisi kehittyvän, nähtiin sellaisina, joista kuitenkin osaa jo jotakin. Kotona valmisteltujen esitelmien aiheet nousivat kyseisen harjoituksen kautta. Kotitehtävien aiheet vaihtelivat suuresti, mikä kuvastaa myös osallistujien monipuolisia intressejä. Nuoret pitivät omia esitelmiään muun muassa tanssimisesta, elokuvien katselusta, pelaamisesta, Counter Strikestä sekä Linuxista. Tehtävään liittyi vahvasti oman innostuksen välittäminen ja myyminen toiselle aiheesta, joka oli itselle erityisen tärkeä.

Esitelmien pitäminen oli osa toisiin katsomisen sisältöjä, minkä lisäksi viimeisen tapaamisen yhteydessä osallistujat jaettiin pareiksi ottamaan yhdessä selvää ennestään tuntemattomista asioista. Tämä toteutettiin mallintamalla yllättäen eteen tulevaa tilannetta, jossa nuoret kohtaavat vertaisiaan ja uusi asia tulee puheeksi. Vertaisohjaajakoulutuksen yksi perusidea on valmistaa nuoret tällaisiin tilanteisiin ja olemaan riittävän rohkeita auttaakseen. Entröpörnersissä nuoret tutustuivat valmiiksi annettuihin ja arvottuihin teemoihin, jotka liittyivät yrittäjyyteen sekä yleisesti nuorten elämään.

Viimeisen tapaamiskerran yhteydessä kerätyn palautteen mukaan osa nuorista osallistujista piti yrittäjyyttä hyvänä juttuna, jopa tulevaisuuden työllistymismahdollisuutena, osa totesi, ettei se ole itselle ajankohtaista. Yrittäjyys todettiin myös yllättävän monipuoliseksi ja toisaalta hermoja kiristäväksi toiminnaksi. Alkuun pääsemisen vaikeus edelleen mietitytti osallistujia. Yrittäjyyden perusasioiden ymmärtämisen lisäksi nuoret kokivat palautteen perusteella kehittyneensä eniten oman osaamisen ymmärtämisessä, muiden kuuntelemisessa, rohkeudessa ilmaista mielipiteitään, uskossa saavuttaa tavoitteitaan sekä aiempiin mielenkiinnon kohteisiinsa motivoitumisessa eli sosiaalisen vahvistamisen ja vertaisohjaajuuden tavoitteissa.

ONNISTUMISET JA KEHITTÄMISKOHTEET

Entröpörners on kokonaisuudessaan toimiva kokonaisuus, sillä se on vertaisohjaajakoulutuksen pohjalle rakennettu matalan kynnyksen kompakti malli, joka orientoi ja aktivoi nuoria yrittäjyyteen ja yrittäjämäiseen ajatteluun asiantuntijoiden ja yritysedustajien tuella, muttei vielä sitouta heitä liian vaativaan osallistavaan kehittämiseen. Parhaassa tapauksessa malli rohkaisee nuoria sosiaalisissa tilanteissa sekä aktivoi itsensä työllistämisessä. Laajassa yhteistyössä toteutettu malli monipuolistaa sekä sisältöä että vahvistaa markkinointia. Valmennuksessa onnistuttiin motivoimaan nuoria omiin kiinnostuksen kohteisiin sekä lisättiin heidän tietämystään yrittäjyyden perusasioista. Myös monet käytännön asiat, kuten jaksotus, kesto, ryhmän koko ja kokoontumiset eri paikoissa osoittautuivat toimiviksi ja

tarjoilut houkutteleviksi. Sisällöllisesti parhaiten toimivat osiot, joissa nuoret itse tuottivat sisältöjä, sekä toiminnalliset harjoitteet.

Kehittämisen varaa löytyy esimerkiksi nuorten sitouttamisessa suunnitteluun, erityisesti epämuodollisen palautteen tehokkaammasta keräämisestä sekä sen hyödyntämisestä. Kohderyhmän erilaiset kiinnostuksen kohteet asettivat valmennukselle ja sen markkinoinnille haasteita. Jatkossa kannattaa ottaa mukaan sekä nuoria oppilaitoksista että työelämän ja koulutuksen ulkopuolelta. Tällöin myös toisilta oppimisen mahdollisuus tehostuu, ja dialogiset kohtaamiset muodostuvat nuorelle kiinnostaviksi. Koulutuksen vieminen digitaalisiksi osaamismerkeiksi voi toimia hyvänä lisänä, erityisesti mikäli koulutuksen toteutuskertojen sisällöistä luodaan myös korvaavat suoritustavat etätehtävinä suoritettaviksi.

Entröpörners-mallin avulla parhaimmillaan pystyttäisiin rohkaisemaan nuoria ajattelemaan ja näkemään omia vahvuuksiaan sekä viemään yrittäjyyspuhetta luonnollisena osana omaan vaikutuspiiriinsä. Rohkaisemalla keskusteluun ja ideoiden jakamiseen edistetään realistista ja myönteistä kuvaa yrittäjyydestä ja mahdollistetaan nuorten omissa piireissä syntyneiden ideoiden kehittyminen. Näin mahdollisuudet itsensä työllistämiseen omien kiinnostusten pohjalta paranevat. Yrittäjyys ei ole kaikille soveltuva työllistymisen muoto, mutta sen mahdollisuudesta puhuminen sopii kaikille.

Entröpörners yhdistää erinomaisella tavalla vertaisohjaajuuden ja yrittäjyyteen orientoivan otteen, ja sen kautta on mahdollista levittää yrittäjyydelle altistumista kokeilussa mukana olleita nuoria laajemmalle joukolle, sillä se on sovellettavissa muillekin paikkakunnille.

Hankkeen nimi: **Digillä duuniin! – Digitaaliset sovellukset nuorten työllisyyspalveluissa**
Rahoittaja: Euroopan sosiaalirahasto, Etelä-Savon ELY-keskus
Aika: 2017–2020
Toteuttajat: Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun nuorisoalan tutkimus- ja kehittämiskeskus Juvenia, Pienyrityskeskus ja Otavia.

LÄHTEET

Kallio, K., Korkiamäki, R. & Häkli, J. 2015. Myönteinen tunnistaminen – näkökulma hyvinvoinnin edistämiseen ja syrjäytymisen ehkäisemiseen. Teoksessa Häkli, J., Kallio, K. & Korkiamäki, R. (toim.) Myönteinen tunnistaminen. Nuorisotutkimusverkosto/ Nuorisotutkimusseura. Julkaisuja 171. 9-35. PDF-dokumentti. Saatavissa: http://www.nuorisotutkimusseura.fi/images/julkaisuja/myonteinen_tunnistaminen.pdf [viitattu 27.6.2019].

Kantonen H. 2017, Kädet savessa Etelä-Savon kunnissa. Teoksessa: Miettinen S. (toim.). 2017. Ohjaamojen tuki – ammattilaisten apuna nuorten parhaaksi – kokemuksia ja kehittämisehdotuksia Etelä-Savossa. Mikkeli: Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, 31–45.

Kautiainen, H. & Kokkonen, A. 2014. Etelä-Savon työt 2025: Tulevaisuuden trendit ja heikot signaalit. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/94536/Raportteja_15_2014.pdf?sequence=4&isAllowed=y [viitattu 18.6.2019].

Komulainen K., Keskitalo Foley S., Korhonen M. & Lappalainen S. (toim.) 2010. Yrittäjyyskasvatus hallintana. 1. painos. Jyväskylä: Vastapaino.

Kyyrä, K. 2017. Nuorten suhtautuminen yrittäjyyteen ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu Oy, Opinnäytetyö Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma. Päivitetty 11.11.2017. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/135097/Kyyra_Karoliina.pdf.pdf?sequence=1 [viitattu 28.6.2019].

Penttinen, P. 2013. Työelämäsuhde ja syrjäytyminen. Teoksessa Penttinen P. & Ronkainen J. 2013. Itä-Suomen nuorisopuntari, Katsaus nuorten hyvinvointiin Itä-Suomen maakunnissa 2010–2012. PDF-dokumentti. sivut 51–66. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/63282/URNISBN9789515883803.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 5.6.2019].

Teräsaho, M. & Keski-Petäjä, M. 2017. Nuorten ammatit sukupuolen mukaan eriytyneitä. Teoksessa: Myllyniemi, S. (toim.) 2017, Katse tulevaisuudessa – Nuorisobarometri 2016. PDF-dokumentti. Sivut 203–220. Saatavissa: https://tietoanuorista.fi/wp-content/uploads/2017/03/Nuorisobarometri_2016_WEB.pdf [viitattu 11.6.2019].

YRITTÄJÄKSI – NUORILLE TUKEA YRITTÄMISEN ALKUUN

Anna-Maija Torniainen

Nuorille ja opiskelijoille on tärkeää tarjota yrittäjämäinen kasvuympäristö, joka tukee opiskelijayrittäjyyttä ja innostaa yrittäjämäiseen toimintatapaan. Yrittäjäksi – nuorille tukea yrittämisen alkuun -hankkeen keskeisenä tavoitteena oli tukea nuorta tai opiskelijaa yrittäjyyden polulle lähtemisessä sekä yrittäjyyden alkuvaiheen ponnisteluissa. Opiskelijayrittäjyyden tukemiseksi Yrittäjäksi-hankkeen toiminnan ytimessä olivat yrittäjyyteen kannustaminen, innostaminen ja opiskelijoiden tukeminen yrittäjyyden alkutaipaleella. Hankkeen aikana opiskelijoille ja nuorille tarjottiin erilaisin tavoin mahdollisuuksia tutustua yrittäjyyteen, oppia siitä ja myös kokeilla sitä käytännössä.

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus (Karvi) toteutti yrittäjyyttä ammatillisessa koulutuksessa ja korkeakouluissa koskevan arvioinnin vuosina 2017–2018. Opiskelijakyselyihin vastasi yhteensä 13 088 opiskelijaa ja tutkinnon suorittajaa. Karvin arviointiin vastanneista ammattikorkeakouluopiskelijoista noin puolet oli suorittanut yrittäjyysopintoja osana opintojaan. Sekä korkeakoulujen että ammatillisen koulutuksen opiskelijat pitivät monipuolisia opetusmenetelmiä ja yritysyhteistyötä sekä yrittäjätarinoiden kuulemista parhaina tapoina oppia yrittäjyyttä. Arvioinnin tuloksista käy ilmi, että opiskelijoiden into lähteä mukaan yritystoimintaan oli lisääntynyt yrittäjyysopintojen suorittamisen myötä. (Karvi 2018, 3–4; 84.) Myös Yrittäjäksi-hankkeessa toteutetun selvityksen perusteella ilmenee, että opiskelijat toivovat opetukseen lisää yrittäjätarinoita ja yritysyhteistyötä (Torniainen 2019).

Tässä artikkelissa kuvataan Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun Pienyrityskeskuksen hallinnoimassa Yrittäjäksi-hankkeessa pilotoituja ja testattuja tapoja mahdollistaa yrittäjyyden monipuolista tarjontaa osana opintoja.

KESÄYRITTÄJYYSMALLIN RAKENTAMINEN

Hankkeessa kehitettiin mallia kesäyrittäjyyden mahdollistamiseksi. Osana mallia pilotoitiin **Oma osaaminen euroiksi** -opintokokonaisuus, joka toteutettiin Yrittäjäksi-hankkeen toimesta kahdesti hankkeen aikana Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun Mikkelin kampuksella. Toukokuussa 2018 opintojakso toteutettiin kolmen opintopisteen laajuisena, ja laajennettiin kevään 2019 toteutusta varten viiteen opintopisteeseen. Opintokokonaisuus tarjosi osallistujille tukea ja osaamista yrittäjyyteen.

Oma osaaminen euroiksi -kokonaisuuden tavoitteena oli tarjota nuorille ja opiskelijoille mahdollisuuksia työllistää itseään vaikkapa kesäksi hyödyntäen kevytyrittäjyyspalveluita. Opintojaksolla tuotiin esiin kevytyrittäjyyteen linkittyvien laskutuspalveluiden tarjontaa ja mahdollisuuksia (mm. UKKO.fi ja OP Kevytyrittäjyys). Opintojaksolla paneuduttiin oman osaamisen tunnistamiseen ja liikeidean tuotteistamiseen. Läpikäydyt teemat liittyivät mm. ideointiin, hinnoitteluun ja kustannustehokkaaseen markkinointiin. Opintojakson aikana vierailijoita kävi jakamassa tietoa mm. kevytyrittäjyydestä ja yrittäjien tukipalveluista. Lisäksi kuultiin paikallisia yrittäjätarinoita ja kokemuksia yrittäjyyden alkutaipaleelta.

Opintojaksokokonaisuus rakennettiin yrittäjyyskasvatuksen menetelmiä käyttäen. Lähiopetuksessa hyödynnettiin mm. tekemällä oppimista, tiimioppimista ja vertaisoppimista. Samaan aikaan pyrittiin hyödyntämään ja käyttämään ideoiden kehittämisessä ja oppimisessa erilaisia valmiita malleja ja pohjia muun muassa palvelumuotoilun kentältä. Näin jokaiselle opiskelijalle jäi opintojakson päätteeksi portfolio, jossa omia yritysideoita oli kehitetty varsin pitkälle. Kyseiseen portfolioon opiskelijan on hyvä palata, jos ja kun yrittäjyys tulee ajankohtaiseksi opiskelun päätyttyä tai jo opintojen aikana. (Tiljander 2018.)

Oma osaaminen euroiksi -kokonaisuuden toisessa toteutuksessa (2019) pyrittiin huomioimaan sekä edellisen vuoden opiskelijapalaute että Karvin raportin suositukset. Opintokokonaisuudessa korostettiin yhteistyötä yrittäjien kanssa, monipuolisuutta, monimenetelmällisyyttä ja monialaisuutta. Viiteen opintopisteeseen laajennettu intensiivikurssi sisälsi ennakkotehtävät, kuusi lähiopetuspäivää sekä yhden etäpäivän, verkko-opintoalustan ja jälkitehtävät. Opintojakso järjestettiin heti toukokuun alussa, jolloin kesälukukausi alkoi ja muut opinnot päättyivät. (Kantanen 2019.)

Osallistujien kommentteja:

> *”Monipuolinen ja mielenkiintoinen opintojakso, jonka jälkeen helppo hahmottaa kuinka olisi mahdollista työllistyä yrittäjänä.”*
>
> *”Kiitos paljon tästä kurssista! Saa enemmän irti kuin kuukausia kestävästä.”*
>
> *”Hyvin innostava opintojakso. Yritysasiat selkeytyi hyvin. Oman yrityksen perustaminen alkoi kiinnostaa entistä enemmän.”*
>
> *“Ainakin tämän kurssin jälkeen kynnys yrittää on laskenut merkittävästi.”*

Kurssin palautteen perusteella tämänkaltaisille opintokokonaisuuksille on tarvetta. Opiskelijat näkivät yrittäjyyden itselleen aitona mahdollisuutena tulevaisuudessa, osa jo opintojen aikana, osa heti valmistumisen jälkeen ja osa myöhemmin hieman enemmän kokemusta keränneenä. Osallistujien myönteinen suhtautuminen yrittäjyyttä ja sen tuomia mah-

dollisuuksia kohtaan myös lisääntyi kurssin aikana. Tämä on kurssin järjestäjille erittäin positiivinen viesti ja osoittaa, että monialaisille ja läsnäoloa vaativille yrittäjyyskursseille on tarvetta ammattikorkeakoulutuksen kentässä. (Kantanen 2019.)

Oma osaaminen euroiksi -toteutukset ovat saaneet osallistujilta hyvää palautetta (vuoden 2019 toteutus sai osallistujilta kokonaisarvosanan 4.1 asteikon ollessa 1–5 (1 huono – 5 erinomainen). Toteutus on tarkoitus tuotteistaa osaksi opintotarjontaa myös jatkossa. Tämänkaltaiset opintokokonaisuudet tasapainottavat olemassa olevaa yrittäjyyden opetuksen verkkotarjontaa.

NY START UP – OIVA TAPA KOKEILLA YRITTÄJYYTTÄ

NY Start Up on yrittäjyysvalmiuksia ja -taitoja kehittävä opintokokonaisuus korkea-asteen opiskelijoille. Tässä 10 opintopisteen kokonaisuudessa korkeakouluopiskelijat perustavat lukuvuoden ajaksi monialaisen, oikealla rahalla toimivan yrityksen. Yrittäjäksi-hanke oli mukana jalkauttamassa NY-toimintaa korkea-asteelle Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun Mikkelin kampuksella. Yrittäjäksi-hankkeen yhteistyö opintojakson toteutuksessa on mahdollistanut opiskelijoille osallistumisen erilaisiin tilaisuuksiin ja tempauksiin mm. myymällä ja markkinoimalla tuotteitaan ja palveluitaan joulusesongin aikana sekä verkostoitumiseen alueella.

Oppimisympäristönä opintojaksolla on monialaisista, tavallisesti 4–5 hengen tiimeistä koostuva NY-yritys. Yritys toimii ideoiden testilaboratoriona, mahdollistaa työelämätaitojen soveltamisen ja liikeidean kokeilemisen käytännössä sekä antaa kokemuksen omassa yrityksessä työskentelemisestä. (Roponen 2018.)

Opiskelijoiden kokemukset yrittäjyysvalmiuksien kehittymiseen liittyen olivat rohkaisevia. NY Start Up -opinnot koettiin hyvänä keinona tunnistaa omia vahvuuksia, kehittää yrittäjyysvalmiuksia (työelämävalmiuksia), lisätä rohkeutta, aloitteellisuutta sekä kykyä tehdä päätöksiä. Kiinnostus yrittäjyyttä kohtaan kasvoi. Opintojakson lopussa ainakin yksi opiskelija aikoi jatkaa NY-yrityksen toimintaa kevytyrittäjänä. Myös sovelluksen kehittämiseen liittyvän NY-yrittäjätiimin tavoitteena oli osakeyhtiön perustaminen heti NY-opintojen päätyttyä. (Roponen 2019.)

Kokemusten perusteella Vuosi yrittäjänä -ohjelman toimintamalli tarjoaa hyvän lähtökohdan yrittäjyysopetuksen suunnittelulle sekä tukiverkoston yrittäjyysopetuksen tueksi ja kehittämiseksi myös tulevaisuudessa. Opetuksen siirtyessä yhä enemmän verkkoon jatkokehittämiskohteita tarjoavat monimuoto- ja verkkokoulutukseen liittyvät toimintamallit. (Roponen 2019.)

INNOVAATIOKILPAILUJA JA MONIPUOLISIA TAPAHTUMIA

Yrittäjäksi-hankkeen aikana on järjestetty mm. **Innostu yrittäjyydestä** -tapahtumia. Tapahtumien merkeissä on kuultu asiantuntijoita ja paikallisten yrittäjien kasvutarinoita sekä kokemuksia yrittäjyydestä. Tarinat ovat oiva tapa jakaa tietoa ja kokemuksia yrittäjyydestä.

Marraskuussa 2017 ja 2018 hanke on mahdollistanut opiskelijoiden osallistumisen korkeakouluopiskelijoille suunnattuun innovaatiokilpailuun. **Innovate or Die** (IOD) on kansallinen Innovate or die Oy:n järjestämä kilpailu, joka tarjoaa innovatiivisen tavan oppia ja luoda kontakteja yrityksiin, kun taas yritykset saavat mahdollisuuden löytää ratkaisuja liiketoiminnan haasteisiin tehokkaasti (Innovate or Die 2019.). Kokonaisuus toteutetaan englanninkielisenä. Kilpailussa opiskelijoilla on mahdollisuus verkostoitua myös muiden korkeakoulujen opiskelijoiden kanssa. Parhaassa tapauksessa työskentely johtaa siihen, että yhteistyö opiskelijoiden kanssa voi jatkua tapahtuman jälkeenkin. Osallistuneet opiskelijat kokivat oppineensa paljon mm. innovoinnista ja tiimityöskentelystä. Innovate or Die -loppuhuipentumasta lisää tämän artikkelikokoelman seuraavassa artikkelissa.

Kuva 3. Innovate or Die 2018 -kilpailun voittajatiimi Xamkista. (kuva: Anna-Maija Tornianen)

Yrittäjäksi-hanke on ollut myös mukana kansainvälisellä yrittäjyysviikolla (GEW) Mikkelin kampuksella. GEW-tapahtumaviikosta kerrotaan tässä artikkelikokoelmassa lisää seuraavassa artikkelissa.

TULOKSIA JA JATKOA

Yrittäjäksi-hankkeen tapahtumiin ja koulutuksiin osallistui yhteensä 1216 nuorta ja opiskelijaa. Toimintaa opinnollistettiin runsaasti, ja tuloksena hankkeen aikana kertyi 514 opintopistettä. Tietoisuus yrittäjyydestä on kasvanut opiskelijoiden ja nuorten keskuudessa. Mukana oleville opiskelijoille ja nuorille on syntynyt laajempi ymmärrys yrittäjyyden tarjoamista mahdollisuuksista, sekä työelämätiedot ja -taidot ovat karttuneet. Palautteen perusteella osallistujat ovat saaneet hankkeen toimenpiteiden avulla ymmärrystä, intoa, tietoa ja taitoja yrittäjyyteen ja sen aloittamiseen. Peilaten hankkeen aikana kerättyyn palautteeseen hanke vastasi kehittämistarpeeseen, ja tavoitteet toteutuivat hyvin.

Hankkeessa edistettiin Etelä-Savon nuorten yrittäjyyden ja korkea-asteen yrittäjyyden ekosysteemin toimenpiteiden polkumallia. Hankkeen myötä korkea-asteen NY-toiminta on saatu osaksi korkeakoulun opintoja. **NY Start Up** -ohjelma tarjoaa valmiin konseptin ammattikorkeakoulun yrittäjyysopetuksen tueksi ja mahdollistaa opiskelijoille yrittäjyyden kokeilemisen käytännössä. Jatkossa NY-mallin toteutusta tulee kehittää edelleen ja yhteistyötä eri koulutusasteiden välillä tiivistää. Opetuksen siirtyessä yhä enemmän verkkoon kehittämiskohteina ovat monimuoto- ja verkkokoulutukseen liittyvien toimintamallien hyödyntäminen. Yrittäjyysviikon osalta toteutukseen tulee saada lisää toimijoita mukaan. Yrittäjyysviikkoa voisi myös jatkossa paikallisesti opinnollistaa laajemmin esimerkiksi luomalla sen yhteyteen **"Yrittäjyysviikko"**-opintojakson.

Koulutuksen tahtotilana on saada yrittäjämäinen toimintatapa läpileikkaavaksi toimintatavaksi ja osaksi kaikkien opiskelijoiden opintoja, jotta se mahdollistaa monialaisesti yrittäjyyspolun valitsemisen ja tarjoaa tietoja, taitoja, syötteitä ja mahdollisuuksia yrittäjyyteen. Tehtävää on vielä paljon. Hankkeen kokemusten ja tulosten perusteella voidaan sanoa, että on tärkeää mahdollistaa opiskelijoille yrittäjyyteen linkittyvää tarjontaa mm. erilaisten yrittäjätarinoiden, yrittäjyystapahtumien ja -tuokioiden muodossa. Yrittäjyydestä kiinnostuneille tulisi myös olla täsmätarjontaa, mitä intensiiviopintojakso Oma osaaminen euroiksi on ollut. Innovaatio- ja yrittäjyyskilpailut, kuten Innovate or Die, tuovat hyvän lisän tarjontaan.

HANKEJULKAISU

Torniainen, A-M. 2019. Opiskelijayrittäjyyden kehittäminen korkeakoulussa. Teoksessa Torniainen A-M (toim.) Opinnoista tukea yrittäjyyteen. Mikkeli: Grano Oy. 67–77. Saatavissa: https://www.theseus.fi/handle/10024/227483.

Hankkeen nimi: Yrittäjäksi – nuorille tukea yrittämisen alkuun
Rahoittaja: Euroopan sosiaalirahasto, Etelä-Savon ELY-keskus
Aika: 2017–2019
Toteuttaja: Pienyrityskeskus.

LÄHTEET

Innovate or Die. 2018. Korkeakouluopiskelijoille suunnattu innovaatiokilpailu. WWW-dokumentti. Saatavissa: www.innovateordie.eu [Viitattu 19.8.2019].

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus, 2018. Yrittämään oppii yrittämällä. Yrittäjyys ammatillisessa koulutuksessa ja korkeakouluissa -arviointi. Saatavissa: https://karvi.fi/app/uploads/2018/11/KARVI_2518.pdf [Viitattu 16.8.2019].

Kantanen, M. 2019. Oma osaaminen euroiksi. Teoksessa Torniainen A-M (toim.) Opinnoista tukea yrittäjyyteen. Mikkeli: Grano Oy. 31–38. Saatavissa: http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-185-9. [Viitattu 19.8.2019].

Roponen, M. 2018. Kokemuksia NY Start Up- ja Oma osaaminen euroiksi -opintojaksojen pilotoinnista. Teoksessa Torniainen A-M (toim.) Opiskelijayrittäjyyden polkuja kehittämässä. Mikkeli: Grano Oy. 46–52. Saatavissa: http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-132-3.

Roponen, M. 2019. NY Start Up 2018–2019 ja opiskelijoiden yrittäjyysvalmiuksien kehittyminen. Teoksessa Torniainen A-M (toim.) Opinnoista tukea yrittäjyyteen. Mikkeli: Grano Oy. 23–29. Saatavissa: http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-185-9. [Viitattu 19.8.2019].

Tiljander, P. 2018. Kokemuksia Oma osaaminen euroiksi -opintojaksolta. Blogi. Saatavissa: https://www.xamk.fi/tutkimus-ja-kehitystoiminnan-blogi/oma-osaaminen-euroiksi-intensiiviopintojaksolta-valmiuksia-yrittajyyteen/ [Viitattu 16.8.2019].

Torniainen, A-M. 2019. Opiskelijayrittäjyyden kehittäminen korkeakoulussa. Teoksessa Torniainen A-M (toim.) Opinnoista tukea yrittäjyyteen. Mikkeli: Grano Oy. 67–77. Saatavissa: http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-185-9. [Viitattu 19.8.2019].

ILMENTYMIÄ KORKEA-ASTEEN YRITTÄJYYDEN POLULLA – CASE GEW 2018

Anne Gustafsson-Pesonen

Yrittäjyyteen ja yrittäjämäiseen toimintaan tukeminen on nostettu yhdeksi monista koulutuksen tehtävistä. Opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM) on antanut linjauksia eri kouluasteille. Korkea-asteen suosituksiksi on nostettu muun muassa seuraavat asiat: 1. Korkeakouluilla on valmiudet ja toimintamallit, joiden avulla ne tukevat ja ohjaavat yrittäjyydestä kiinnostuneita opiskelijoita, ja 2. Korkeakoulussa kannustetaan opiskelijat tutkimuslähtöisten innovaatioiden ja startup-toiminnan pariin. (Koulutuksen yrittäjyyslinjaukset 2017.)

LAAJA-ALAINEN YRITTÄJYYSKÄSITE KOULUKONTEKSTISSA

Yrittäjyyspedagogiikka on puhuttanut kauan, ja sitä on alettu tutkia enenevissä määrin 1990-luvun puolivälistä alkaen. Tutkimuskohde on kiinnostanut ja kiinnostaa yrittäjyyden tutkijoita laajasti 2000-luvulla. Lukuisien tutkijoiden mielestä yksilöllisyyden ja yksilön kasvun tukeminen on parasta yrittäjyyspedagogiikkaa. Yrittäjyyspedagogiikan keskiöön on nostettu teemat oppia itsenäistä, omaehtoista työskentelytapaa, itseohjautuvuutta ja itseluottamusta. Tutkijat kannustavat unohtamaan perinteisen luokkahuoneopetuksen ja suosittelevat käyttämään toisilta, virheistä ja tekemällä oppimista sekä oppimista yrityksiltä. Yritysten kanssa oppiminen on nostettu yrittäjyyspedagogisena menetelmänä keskiöön (mm. Gibb 1993, 2005 a-b, 2010; Hytti 2004; Kyrö 2005, 2008, 2011; Fayolle 2006, 2007, 2008, 2013; Young 1997; Deakins 1998; Rae 2000, 2001, 2004 a-b, 2005; Politis 2005; Harrison 2005).

Tutkijat ovat nostaneet keskustelun keskiöön sen, että yrittäjyyteen oppiminen mahdollistuu parhaimmillaan käsitteiden *learning for, about* ja *through* kautta. Yrittäjyyspedagogiikka on tekemällä, ei kuuntelemalla oppimista. On tärkeää mahdollistaa kokemuksellinen oppiminen ja tiimityöskentely. Monet tutkijat lisäävät yrittäjämäisyyteen kannustavien ympäristöjen merkityksen. He myös korostavat, että opetuksen tulisi mahdollistaa ympäristöjä, joissa oppijat voivat kokea, nähdä, kommunikoida ja oppia organisoimaan, tekemään asioita konkreettisesti yritysten ja yrittäjien kanssa. Yrittäjyyteen tukemisen tulisi koulukontekstissa mahdollistaa urasuunnittelun, yrittäjämäisen työskentelyn ja yrittäjyysaktiviteettien mah-

dollistamisen. Yrittäjyyteen oppiminen tulisi olla oppijan aktiiviseen rooliin kannustavaa, ja opettajuuden tulisi olla valmentavaa. Erilaiset yhteisöllisyyttä, ongelmanratkaisua, virheistä oppimista, luovuutta vaativat menetelmät ovat suositeltavia. (mm. Seikkula-Leino 2007; Steyaert 2006; Berglund 2007; Diensberg 2008.)

Viimeaikaiset tutkimukset vahvistavat, että mahdollisuuksien havaitseminen, virheistä oppiminen, riskinottaminen, tekemällä oppiminen, palautteen antaminen ja ottaminen, ideoiden parantaminen, ratkaisujen vertailu, keskustelut kollegoiden kanssa, henkilökohtainen osallistuminen, paineen alla työskentely ja perinteisestä luokkahuoneopetuksesta yrityksiin siirtyminen ovat yrittäjyyteen ohjaavia menetelmiä. Tutkimukset nostavat esille myös sen, että yrittäjyys koulukontekstissa ei ole pelkästään oman yrityksen perustamista, vaan se on erityisesti luovuutta, innovaatioita ja laaja-alaisen yrittäjyyden näkemyksen kasvua ja toimintaa osana ympäröivää yhteiskuntaa. (mm. Srivastava 2017; Arpiainen 2019; Klapper 2016; Gustafsson-Pesonen 2012 a-b, Gustafsson-Pesonen 2014, Gustafsson-Pesonen 2019; Lackeus 2014, 2015; Hägg 2011, 2016; Volkmann 2017.)

GEW 2018 – MONIMUOTOISTA YRITTÄJYYDEN OHJELMAA

Korkea-asteen yrittäjyyden yhtenä ilmenemismuotona voidaan pitää GEW eli Global Entrepreneurship Week -tapahtumaviikkoa. Tapahtumaviikon aikana tarkoituksena on lisätä tietoutta yrittäjäksi ryhtymisestä ympäri maailmaa sekä rohkaista ja inspiroida ihmisiä yrittämään ja toteuttamaan ideoitaan. Yrittäjyysviikkojen aikana on järjestetty runsaasti monipuolista ohjelmaa. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun Pienyrityskeskus toimi GEW 2018 Suomen pääkoordinaattorina yhdessä pääyhteistyökumppaneiden, Suomen Yrittäjät ry:n ja valtakunnallisen YES-verkosto ry:n kanssa.

Kuva 4. GEW Finland -logo

Global Entrepreneurship Weekiä vietettiin ensimmäisen kerran 2008. Tuolloin Helsingin kauppakorkeakoulun Pienyrityskeskus toimi Suomen pääkoordinaattorina.

Global Entrepreneurship Weekin (GEW) tapahtumaviikko on ketterä tapa lisätä tietoutta yrittäjyydestä ja yrittäjäksi ryhtymisestä sekä rohkaista ja inspiroida ihmisiä yrittämään ja toteuttamaan ideoitaan. Tavoitteena on auttaa ihmisiä näkemään paremmin yrittäjyyden monimuotoisuus ja sen mukanaan tuomat mahdollisuudet ja pyrkiä luomaan positiivisempia mielikuvia yrittäjyydestä sekä esitellä inspiroivia tarinoita ja ihmisiä. Yrittäjyys laaja-alaisesti ymmärrettynä mahdollistaa kaikkien työn merkityksellisyyden ymmärtämisen. (GEW 2018.)

Vuonna 2018, marraskuun 12.–16. päivinä, GEW-yrittäjyysviikon aikana kaikilla Xamkin kampuksilla järjestettiin tapahtumia opiskelijoille, yritysten edustajille ja kaikille yrittäjyydestä kiinnostuneille. Tapahtumat olivat muun muassa tietoiskuja, kilpailuja, työpajoja, yrittäjyyteen liittyviä infoja, inspiroivia puheenvuoroja ja messutyyppisiä tilaisuuksia. (GEW 2018.)

Ohjelmakokonaisuuteen sisältyi kv-opiskelijayrittäjyysmessut, kevytyrittäjyysinfoja, vientitapahtuma yrityksille, inspiroivia yrittäjätarinoita ja koulutuksia, workshoppeja sekä erilaisia verkostoitumistilaisuuksia. Kampuskohtainen ohjelma koottiin yrittäjyysviikko.fi-sivustolle. Tapahtumakooste yhteenvetona on katsottavissa yrittäjyysviikko.fi- ja gengloba.org/finland-sivustoilla (GEW 2018.)

Kokonaisuudessaan Suomessa toteutettiin vuoden 2018 GEW-viikon aikana 46 tapahtumaa, joihin osallistui noin 5000 henkilöä eri puolilla Suomea. Tilaisuudet olivat pääsääntöisesti avoimia, yrittäjyyden innostustilaisuuksia. Viikon aikana toteutettiin NY Start Up -valmennuksen tilaisuuksia sekä sparrausta yrittäjyyteen yhteistyössä eri oppilaitosten kanssa. Lisäksi järjestettiin seminaareja kansainvälistymisestä, digitalisaatiosta ja kyberturvallisuudesta. Viikon aikana toteutuivat International Mikkeli day kauppakeskus Stellassa, yrittäjä vs. opiskelija -networking-tapahtuma, rekrytointimessut ja opiskelijavaihtoon tähtääville suunnattu messutapahtuma sekä hyvinvoinnin innovointisessio. GEW2018-viikon ajalle asettui myös Innovate or Die -kilpailun loppuhuipentuma Himoksella, johon myös Xamkin opiskelijoita osallistui. (GEW 2018.)

OPINNOLLISTETTUJA XAMKISSA TOTEUTUNEITA TAPAHTUMIA GEW-VIIKOLLA VUONNA 2018

Osa tapahtumista opinnollistettiin osaksi Xamkin opetusta, joten opiskelijat saivat tapahtumista opintopisteitä oppimiskokemuksensa lisäksi. Tapahtumia olivat:

1. Innovate or Die -innovaatiokilpailu, Himos

Innovate or Die (IOD) on kansallinen Innovate or die Oy:n järjestämä innovaatiokilpailu korkeakouluopiskelijoille. Innovate or Die -innovaatiokilpailusta lisää tämän artikkelikokoelman edellisessä artikkelissa. Kilpailu avaa oven innovatiiviseen ajatteluun ja yrittäjyy-

teen. Innovate or Die -innovaatiokilpailu on järjestetty Suomessa neljä kertaa, ja Espanjassa, Barcelonassa, 2 kertaa. Opiskelijoille kilpailu tarjoaa innovatiivisen tavan oppia ja luoda kontakteja yrityksiin, kun taas yritykset saavat mahdollisuuden löytää ratkaisuja liiketoiminnan haasteisiin tehokkaasti. Kilpailussa opiskelijoilla on mahdollisuus verkostoitua myös muiden korkeakoulujen opiskelijoiden kanssa. Kokonaisuus toteutetaan englanninkielisenä. Parhaassa tapauksessa työskentely johtaa siihen, että yritysten yhteistyö opiskelijoiden kanssa voi jatkua tapahtuman jälkeenkin. Useimmin korkeakoulut opinnollistavat opiskelijoidensa osallistumisen kilpailuun. (Torniainen 2018.)

Vuonna 2018 Innovate or Die -kilpailun kokonaisuus koostui valmennuspäivästä, ennakkotehtävästä ja päätapahtumasta. Innovate or Die -kilpailuun osallistui Xamkista 40 opiskelijaa vuonna 2018, ja opiskelijat saivat osallistumisestaan kaksi opintopistettä. Valmennuksen tarkoituksena on antaa opiskelijoille tarvittava tieto kilpailuun valmistautumiseen. Valmennuspäivän jälkeen opiskelijat työstävät toimeksiantajayrityksille ennakkotehtävän, jonka avulla varmistetaan, että opiskelijat ovat valmistautuneet kilpailuun perehtyen toimeksiantajayritykseensä. Päätapahtumassa tiimit työskentelevät yrityscasejen parissa ja lopuksi pitchaavat ideansa yrityksille. Parhaat tiimit poistuvat kilpailusta 1000 euroa taskussaan. Vuoden 2018 voittajatiimi tuli Xamkin monialaisesta, kansainvälisestä opiskelijaryhmästä. (Torniainen 2018.) Kuva voittajatiimistä on tämän artikkelikokoelman edellisessä artikkelissa.

2. International entrepreneurship fair

Xamkin Business management -koulutuksen International entrepreneurship -opintojakson opiskelijat järjestivät yrittäjyysviikolla kansainväliset yrittäjyysmessut, joiden aikana opiskelijat esittelivät eri maiden yrittäjyyttä ja liiketoimintakulttuuria. Esittelyssä oli muun muassa Etelä-Korean, Saksan, Italian, Venäjän ja Kiinan liiketoimintakulttuuri ja yrittäjyys. Tapahtumaa oli järjestelemässä ja siihen osallistui 28 opiskelijaa, ja he saivat tekemästään työstä kaksi opintopistettä liitettäväksi opintoihinsa. (Yrittäjäksi-hankkeen ohjausryhmä, 3.6.2019.)

3. NY Start Up -ohjelma

NY Start Up -ohjelma pilotoitiin ensimmäisen kerran syyskuussa 2017 Xamkin Mikkelin kampuksella osana Yrittäjäksi-hanketta. Kymmenen opintopisteen kokonaisuudessa korkeakouluopiskelijat perustavat lukuvuoden ajaksi monialaisen, oikealla rahalla toimivan yrityksen. Opintojakso tarjoaa mahdollisuuden omien ideoiden ja liiketoiminnassa tarvittavien taitojen kehittämiseen. Perustetut yritykset toimivat oikeilla markkinoilla tarjoten tuotteita tai palveluita asiakkaille. NY-yritykset olivat GEW-yrittäjyysviikolla mukana myymässä ja markkinoimassa tuotteitaan Mikkelin kampuksella. GEW 2018 mahdollisti NY Start Up -ohjelmaan osallistuneille opiskelijoille mahdollisuuden saada kontakteja asiakkaisiin ja myydä tuotteitaan tai palveluitaan asiakkaille. NY Start Up -ohjelman suoritti loppuun 20 opiskelijaa Yrittäjäksi-hankkeen aikana. (Yrittäjäksi-hankkeen ohjausryhmä 3.6.2019.) Lue lisää NY Start Up -ohjelmasta tämän artikkelikokoelman edellisestä artikkelista.

4. Innostu yrittäjyydestä -aamupäivä opiskelijoille

Yrittäjätarinat toimivat usein mielenkiinnon herättäjinä yrittäjyyteen. Tämän vuoksi GEW-viikon aikana järjestettiin Innostu yrittäjyydestä -aamupäivä Xamkin opiskelijoille. Tilaisuus oli luonteeltaan yrittäjän oman tarinan kertominen innostavasti, nuoria houkuttelevasti. Tilaisuuksien kesto on puoli päivää, ja ne ovat opiskelijoille innostustilaisuuksia yrittäjyyteen. Tapahtuman houstasivat ZestMarkin asiantuntijat, ja tapahtuman aikana kuultiin opiskelija Emma Jäntin yrittäjyystarina (Evenderi) sekä asiaa NY Start Up -opinnoista Nuori Yrittäjyys ry:n Petri Katajarinteeltä. Tapahtumassa oli 69 osallistujaa Xamkista ja Esedusta. (Torniainen 2018 ja Yrittäjäksi-hankkeen ohjausryhmä 3.6.2019.)

YHTEENVETO JA SUOSITUKSET

Tämän artikkelin alussa todettiin, että yrittäjyyteen ja yrittäjämäiseen toimintaan tukeminen on nostettu yhdeksi monista eri kouluasteiden tehtävistä. OKM:n antamia linjauksia noudatellen voitaneen todeta, että tukeminen, kannustaminen ja rohkaiseminen ovat kaikkien kouluasteiden tehtäviä. (Koulutuksen yrittäjyyslinjaukset 2017.) Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa on päästy testaamaan pidempikestoisten yrittäjyyden valmennusten ja koulutusten lisäksi monia lyhytkestoisia innostustilaisuuksia. Mittavin ponnistus näistä yrittäjyyden innostustilaisuuksista on vuosittain toteutettava GEW eli Global Entrepreneurship Week, jossa ammattikorkeakoulu on viime vuosina ollut mukana.

Kirjoittajan näkemyksen ja kokemuksen mukaan sekä viitaten tässä artikkelissa esille nostettuihin yrittäjyyden laaja-alaiseen käsitykseen koulukontekstissa liittyviin tutkimuksiin tämäntyyppisiä innostusviikkoja tulee mahdollistaa myös jatkossa. Lisäksi asiaan tulee panostaa ja mahdollistaa myös laajemmat yrittäjyyden opinnot osana opetusta. Yrittäjyyden opinnoista tulee tehdä houkuttelevia. Opintojen tulee olla ”irti tuolista, ulos luokista” -tyyppisiä. Lisäksi niitä tulee tuottaa yhdessä yritysten ja yrittäjien kanssa niin, että ne olisivat molempia osapuolia hyödyttäviä, ketterästi toteutettavia kokonaisuuksia. Opiskelijoiden osaaminen, yrittäjäksi lähteminen ja erityisesti yrittäjien tarpeet ovat keskiössä. Näin saataisiin opiskelijoille ja yrityksille yhteisiä onnistumisen kokemuksia. Opiskelijat oppisivat todellista työelämässä tarvittavaa asennetta sekä työelämätaitoja. Ilman tämäntyyppisiä ponnisteluja, uusia avauksia, rohkeita kokeiluja ja ketteriä ratkaisuja ei yrittäjyyden laaja-alaiseen toteutumiseen kouluissa ole mahdollisuuksia.

LÄHTEET

Arpiainen, R-L. 2019. Tiimityötä, toimintaa ja tunteita – näkökulmia yrittäjyyskasvatuksesta ja yrittäjämäisestä oppimisesta kokemuksellisen toimintaoppimisen viitekehyksessä (Akateeminen väitöskirja). Aalto-yliopisto, Finland.

Berglund, K. & Johansson, A.W. 2007. Entrepreneurship, discourses and conscientization in processes of regional development. Entrepreneurship & Regional Development. An International Journal. Volume 19, 2007. pp. 499–525.

Diensberg, C. 2008. Towards Entrepreneurial Regions: Ten propositions for succesfull entrepreneurship Promotion and Education. Rostock Working Papers on Economic and Human Resource development. 29. Rostock: Universität Rostock, HIE-Ro, 1–8.

Deakins, D. & Freel, M. 1998. Entrepreneurial learning and the growth process in SMEs. The Learning Organization. Vol 5(3): 144–155.

Fayolle, A and Klandt, H. 2006. International Entrepreneurship Education, Issues and Newness. Edward Elgar. Cheltenman, UK. Northampton, MA, USA.

Fayolle, A., 2007. Entrepreneurship and New Venture Creation: The Dynamic of Entrepreneurial Process. UK: Cambridge University Press.

Fayolle, A. & Gailly, B., 2008. From craft to science: Teaching models and learning processes in entrepreneurship education. Journal of European Industrial Training. Vol. 32 Iss: 7, pp.569–593.

Fayolle, A. 2013. Personal views on the future of entrepreneurship education. Entrepreneurship & regional Development, 25(7–8), 692–701.

GEW2018. https://www.genglobal.org/gew sekä https://www.xamk.fi/tutkimus-ja-kehitystoiminta/pienyrityskeskus/yrittajyysviikko/

Gibb, A. 1993. The Enterprise Culture and Education. International Small Business Journal. 11 (3), pp.11–34.

Gibb, A. 2005 a. Towards the Entrepreneurial University. Entrepreneurship education as a lever for change. National Council for Graduate Entrepreneurship. Policy paper. #3. May 22/2005, pp.1–46.

Gibb, A. 2005 b. The future of entrepreneurship education – Determining the basis for coherent policy and practice. In: P. Kyrö & C. Carrier. ed. 2005. The Dynamics of Learning Entrepreneurship in cross-Cultural University Context. University of Tampere, research Center for Vocational and Professional education: Hämeenlinna, pp. 44–62.

Gibb, A. 2010. Concept into practice: Meeting the challenge of development of entrepreneurship educators around an innovative paradigm: The case of the International Entrepreneurship Educators programme (IEEP). International Journal of Entrepreneurial Behaviour & research, 17(2), 146–165.

Gustafsson-Pesonen, A. & Kiuru, P. 2012 a. Ideoita ja oivalluksia yrittäjyyskasvatukseen YKOONTI. Aalto-yliopisto kauppakorkeakoulu. Kauppa + Talous 4/2012. Unigrafia oy. Helsinki 2012.

Gustafsson-Pesonen, A & Remes, L. 2012 b. Evaluation of entrepreneurial development coaching: changing the Teachers' thinking and action on entrepreneurship. Annals of Innovation & Entrepreneurship. Volume 3, 2012 - Issue 1. https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.3402/aie.v3i0.17292

Gustafsson-Pesonen, A. 2014. Entrepreneurship Education Evaluation – Ideas for Entrepreneurial learning, Environments and Platforms. ICSB 2014. Dublin.

Gustafsson-Pesonen, A. 2019. Reviewing Entrepreneurship Education Projects and their Impact. research in Economics and Business: Central and Eastern Europe. REB 2019 vol. 11 (1), 33-63.

Harrison, R.T. & Leitch, C.M. 2005. Entrepreneurial Learning: Researching the Interface Between Learning and the Entrepreneurial Context. Entrepreneurship Theory and Practice. Vol. 29(4): pp. 351–371.

Hytti, U. & O'Gorman, C. 2004. What is enterprise education? An analysis of the objectives and methods of enterprise education programs in four European countries. Education + Training, 46(1), 11–23.

Hägg, O. 2011. Yrittäjyysvalmennus ja yrittäjäidentiteetti (Akateeminen väitöskirja). Tampereen yliopisto. Tampere.

Hägg, O. & Kurczewska, A. 2016. Connecting the dots. A discussion on key concepts in contemporary entrepreneurship education. Education + Training, 58(7/89, 700–714.

Klapper, R.G. & Vanina A. 2016. In Alain Gibb's footsteps: Evaluating alternative approaches to sustainable enterprise education (SEE). The International Journal of Management Education 14, 422–439.

Koulutuksen yrittäjyyslinjaukset. 2017. https://minedu.fi/yrittajyyslinjaukset

Kyrö, P., 2005. Entrepreneurial learning in the cross-cultural context challenges previous learning paradigms. In: P. Kyrö & C. Carrier. ed. 2005. The Dynamics of Learning Entrepreneurship in cross-Cultural University Context. University of Tampere, research Center for Vocational and Professional education: Hämeenlinna, pp. 68-102.

Kyrö, P., Speer, S. & Braun, G. 2008. Evaluating, Experiencing and Creating Entrepreneurial and Enterprising Networks. Bepart publication, Juvenes Print, Tampere.

Kyrö, P., Seikkula-Leino., J & Mylläri, J. 2011. Meta processes of entrepreneurial and enterprising learning: The dialogue between cognitive, conative and affective constructs. In O.J. Broch, A. Fayolle, P. Kyrö & E. Ljunggren (Eds.) Entrepreneurship research in Europa. Evolving concepts and processes, pp. 56-84. Cheltem, UK: Edward Elgar Publishing.

Lackèus, M. 2014. An emotion based approach to assessing entrepreneurial education. The International Journal of Management education, 12(3), 374–396.

Lackèus, M. 2015. Entrepreneurship education. What, why, when, how. Entrepreneurship 360 Backround paper. Local Economic and Employment Development. Paris, OECD publishing. Retvieved from https://www.oecd.org/cfe/leed/BGP_Entrepreneurship-in-Education.pdf.

Politis, D., 2005. The Process of Entrepreneurial Learning: A Conceptual Framework. Entrepreneurship Theory and Practice. Vol. 29(4) pp. 399–424.

Rae, D. 2000. Understanding entrepreneurial learning: a question of how? International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, Vol. 6 (3). pp. 145–159.

Rae, D. & Carswell, M. 2001. Towards a conceptual understanding of entrepreneurial learning. Journal of Small Business and Enterprise Development. Vol. 8(2). pp. 150–158.

Rae. D. 2004a. Practical Theories from Entrepreneurs' Stories: discursive approaches to entrepreneurial learning. Journal of Business and Enterprose Development. Vol. 11(2). pp. 195–202.

Rae, D. 2004b. Entrepreneurial learning: A Practical Model from the Creative Industries. Education + Training. Vol 46(8/9). pp. 492–500.

Rae, D. 2005. Entrepreneurial learning: a narrative-based conceptual model. Journal of Small Business and Eterprise Development. Vol 12(3). pp. 323–335.

Seikkula-Leino, J. 2007. Opetussuunnitelmauudistus ja yrittäjyyskasvatuksen toteuttaminen." Opetusministeriön julkaisuja 2007:28, Helsinki: Yliopistopaino.

Srivastava, K., & Katz, J. 2017. Promoting entrepreneurship in higher educational institutions: The role of entrepreneurial methodologies. In M.J. Manimala & P. Thomas (Eds.), Entrepreneurship education: Experiments with curriculum, pedagogy and target gropurs, 16(3), 179–196.

Steyaert, C & Katz, J. 2006. Reclaiming the space of entrepreneurship in society: geographical, discursive and social dimensions. Entrepreneurship & Regional Development. An International Journal. pp. 179–196.

Torniainen A., 2018. Opiskelijayrittäjyyden polkuja kehittämässä. Torniainen A. (Ed)., Opiskelijayrittäjyyden polkuja kehittämässä., In: Xamk Kehittää 62, Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. URN:ISBN:978-952-344-132-3

Young, J. & Sexton, D. 1997. Entrepreneurial learning: a conceptual framework. Journal of Entreprising Culture. Vol. 5 (3).pp. 223–248.

Yrittäjäksi-hankkeen ohjausryhmä, 3.6.2016.

Volkmann, C.K., & Audretsch, D.B. 2017. Introduction: The mandate for entrepreneurship education. In C.K. Volkmann, & D.B. Audretsch (Eds.), Entrepreneurship education at universities, learning from twenty European cases (pp. 1–10). Cham, Switzerland: Springer.

OSA II
YRITTÄJYYS JA YRITYS-TOIMINNAN KÄYNNISTÄMINEN

POLKU HELSINKI

Jari Handelberg

Mitä jos pääkaupunkiseudun kuntien startup-yrityspalvelut toimisivatkin vielä paremmin yhteen? Parantaisiko se alueen startup-palveluita? Lisäisikö se alueen kansainvälistä kiinnostavuutta? Nämä olivat keskeisiä kysymyksiä, kun pääkaupunkiseudun kuntien, Helsingin, Espoon ja Vantaan, yhteistä Polku-hanketta ensin suunniteltiin ja sitten toteutettiin.

TAUSTAA, TAVOITTEET JA TOIMENPITEET

Innovaatioiden ja startup-yritysten synnyttämisen ja kehittämisen kannalta on tärkeää tunnistaa kumuloituneita institutionaalisia ja fyysisiä olosuhteita ja kehittäjien asemaa niissä (Chesbrough 2003). Startup-yrittäjyyden ja startupien yleistyessä kaikkialla yhteiskunnassa siitä tulee uusi normaali (Sawhney & Prandelli 2000). Samalla aluksi vain pientä joukkoa ihmisiä koskettanut palvelu pitääkin ulottaa kaikkialle (Von Hippel 2005).

Polku-hankkeen tavoitteena oli edelleen kehittää alueen alkuvaiheen startup-palveluita ja viedä palveluajattelu seuraavalle tasolle. 2000-luvun alussa palveluita on kehitetty kaupunki- ja hankelähtöisesti, ilman, että asiakkaan näkökulmaa on otettu yksilöllisesti huomioon. 2010-luvulla startup-palveluiden tarve on kasvanut ja moninaistunut, jolloin asiakas- ja markkinalähtöisyydelle on tullut suurempi tarve. Startup-palveluiden olemassaolosta on tullut lisäksi itsestäänselvyys. Jokainen yksityinen ja julkinen toimija, yritys, oppilaitos tai muu organisaatio, joutuu tunnistamaan tekemisensä, osaamisensa ja roolinsa tässä ekosysteemissä (Fagerstrøm & Ghinea 2013; Lee ym. 2012).

Polku-hankkeessa pilotoitiin kaupunkirajat ylittäviä startup-palveluita ja tunnistettiin kunkin organisaation vahvuusalueita palveluiden toteuttamisessa. Hankkeen loppua kohti niin kaupunki- kuin organisaatiorajat ylittävien ohjelmien ja kokeilujen määrä ja niiden riskinotto kasvoivat. Kesällä 2017 hanke oli keskeisesti mukana tukemassa ja toteuttamassa pääkaupunkiseudun yhteistä kesäkouluhanketta, Start Northia, johon hanke tuotti kaikille avoimen haastepohjaisen 10 Days 100 Challenges -ohjelman.

Start North -kesäkoulu on useiden toimijoiden yhteistyönä syntynyt non-profit platform, joka mahdollistaa kansainvälisesti kiinnostavien, rajat ylittävien, hands-on-innovaatio-ohjelmien aikaisempaa huomattavasti nopeamman toteuttamisen. Start North on nuorten, yritysten, oppilaitosten ja muiden organisaatioiden yhteisö ja ekosysteemi, joka kykenee hyvin yksilöllisten oppimis-, työllistymis- ja yrittäjyysprojektien ja -polkujen tukemiseen ja projektien nopeaan viemiseen kansainvälisille markkinoille.

TULOKSET JA HYVÄT KÄYTÄNNÖT

Aiemmin startup-palvelut olivat kuntien yrityspalveluiden vastuulla. Nyt palvelujen pitää integroitua kiinteästi oppilaitosten ja yritysten toimintaan. Samalla kuntien yrityspalveluiden ja startup-palveluita aikaisemmin tuottaneiden toimijoiden tulee arvioida uudelleen toimintaansa. Vaihtoehdot ovat joko entistä erikoistuneempi toiminta joillakin sektoreilla tai toiminnan ja voimavarojen kohdistaminen yleiseen tietämyksen levittämiseen sekä kasvatukseen ja koulutukseen.

Polku-hanke suuntautui erityisesti kasvatukseen ja koulutukseen. Polku-hankkeen myötävaikuttamana syntynyt Start North on saanut osakseen kansainvälistä kiinnostusta. Ekosysteemiin on liittynyt yrityksiä ja muita organisaatioita mm. Pohjoismaista, Baltiasta, Iso-Britanniasta, Yhdysvalloista ja Singaporesta. Samalla, kun Start North näyttäytyy maailmalla uudenlaisena rajat ylittävänä, haasteisiin ja projekteihin perustuvana tapana toteuttaa ainakin osa koulutuksesta ja kehityksestä, se tarjoaa merkittäviä uusia mahdollisuuksia suomalaiselle koulutus- ja osaamisviennille.

Startup-palveluiden tuotannon täytyy integroitua tulevaisuudessa paremmin koulutus- ja työllistymispalveluihin. Hankkeen keskeinen suositus tulevaisuuden palveluiden kehittämiseen on kuntalaisten yksilöllinen kokonaisvaltainen palvelu, jossa yhdistyvät oppiminen, kyvykkyydet, työllistyminen, itsehoito- ja terveyspalvelut sekä muut elämässä tarvittavat palvelut. Tulevaisuudessa tullaan näkemään uudenlaisia integroituja palveluja, joista esimerkkinä on koulutuksen vieminen lähemmäs vähittäiskaupan palveluita.

Kuva 5. Oppimisympäristö kauppakeskuksessa – Start Northin 5G MÖKKI -konsepti julkistettiin Kauppakeskus Sellossa 11.11.2019. (kuva: Jari Handelberg)

Hankkeen nimi: Polku – liikeideasta kasvuyritykseksi
Rahoittaja: Euroopan aluekehitysrahasto (EAKR) ja Uudenmaan liitto
Aika: 2015–2017
Toteuttajat: Helsingin kaupunki, Vantaan kaupunki, Laurea ammattikorkeakoulu / Spinno Enterprise Center (Espoo), Pienyrityskeskus

LÄHTEET

Chesbrough, H. 2003. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology, Cambridge: Harvard Business School Publishing.

Fagerstrøm, A. & Ghinea, G. 2013. Co-creation of value in higher education: using social network marketing in the recruitment of students. Journal of Higher Education Policy and Management, vol. 35, nº 1, pp. 45–53.

Lee, S., Olson, D. & Trimi, S. 2012. Co-innovation: Convergenomics, collaboration, and co-creation for organizational values. Management Decision, vol. 50, nº 5, pp 817–831.

Sawhney, M. & Prandelli, E. 2000. Communities of creation: managing distributed innovation in turbulent markets. Californian Management Review, vol. 42, nº 4, pp 24–54.

Von Hippel, E. 2005. Democratizing Innovation, Cambridge: MIT Press.

OSAAJA-HANKKEELLA PARANNETTIIN IKÄÄNTYNEIDEN TYÖLLISTYMISTÄ

Merja Ryökäs

OSAAJA – monialaisen ja pitkäaikaisen osaamisen hyödyntäminen -hanke tuki Etelä-Savon yli 55-vuotiaiden työnhakijoiden työllistymistä parantamalla kohtaamismahdollisuuksia heidän osaamisensa ja työnantajien tarpeiden välillä. Työnantajia autettiin valmennuksen keinoin vastaamaan paremmin työelämän muutosten aikaansaamiin vaatimuksiin.

TAUSTAA, TAVOITTEET JA TOIMENPITEET

Työnhakijoista +55-vuotiaat ovat jääneet vähälle huomiolle työnhaun koulutuksissa, ja juuri he kaipaavat rohkaisua sekä tukea uudenlaisten kokeilujen tekemiseen. Ikääntyvien ja erityisesti työttömien ikääntyvien mahdollisuudet työllistyä perinteisiin työsuhteisiin ovat olleet hyvin rajallisia. Yrityksillä ja yhteisöillä ei ole mahdollisuuksia eikä resursseja palkata uusia työntekijöitä pysyviin työsuhteisiin lukuisten lomautusten ja irtisanomisien seurauksena. Tarjolla olevat työllistymisen ja työsuhteiden muodot ovat muuttuneet, ja tarjolla on entistä enemmän lyhytaikaista ja lyhyellä aikavälillä tarjolle tulevaa työtä. Toisaalta työnantajilla on vaikeuksia löytää sopivia tekijöitä nopeasti muuttuvaan tarpeeseensa joustavin ehdoin. Perinteiset työllistymiseen liittyvät palvelut eivät kykene olemassa olevilla resursseilla palvelemaan työnantajia tällaisissa tilanteissa, eikä tieto tarjolla olevasta työstä saavuta työnhakijoita.

OSAAJA – monialaisen ja pitkäaikaisen osaamisen hyödyntäminen -hankkeen ensisijaisena tavoitteena oli tukea Etelä-Savon +55-vuotiaiden työnhakijoiden osaamisen ja työnantajien kohtaamista tarjoamalla valmennusta ja sparrausta. Tavoitteena oli paikata tämän kohderyhmän puutteellisia tukitoimia ja vastata muuttuneeseen työmarkkinatilanteeseen.

Hankkeen tavoitteena oli myös valmentaa yrityksiä ikäjohtamiseen uudenlaisen työelämän ja työntekijäryhmien vaatimuksiin vastaten. Tavoitteena oli myös tukea työnantajia joustavan työn tarjoamisessa ja työntekijöiden löytämisessä ketterästi.

Lisäksi hankkeen tavoitteena oli kohtauttaa työnhakijat, työnantajat ja rekrytointifirmat erilaisissa foorumeissa, jotka käsittelevät työelämää, rekrytointia ja työllistymistä. Tavoitteena oli myös mahdollistaa ikääntyvien osaajien valmentaminen hyödyntämällä työelämän tarjoamia eri vaihtoehtoja palkkatyölle, esim. keikkatyö, yrittäjyys, kevytyrittäjyys, osuuskuntatoiminta.

Hankkeessa toteutettu valmennus +55-vuotiaille työnhakijoille koostui tietoiskuista, työpajoista ja valmennuspäivistä Mikkelissä, Pieksämäellä ja Savonlinnassa. Keskiössä olivat työnhakijat ja työ, sen hakeminen sekä löytäminen. Työpajoissa ja valmennuksissa hyödynnettiin vuorovaikutusta ja vertaisoppimista. Niissä käytiin läpi osallistujien henkilökohtaista tilannetta, osaamista ja vahvuuksia sekä pohdittiin, mitä osaamista voisi vielä vahvistaa. Osallistujille tarjottiin myös tietoa mahdollisuuksista hyödyntää palkkatyön sijaan muita työllistymisen vaihtoehtoja. Lisäksi he saivat henkilökohtaista työnhakuohjausta ja siihen liittyvää verkkovalmennusta. Hankkeen osallistujilla oli hyvä mahdollisuus osallistua myös työvoimapoliittiseen Osaan ja Pystyn -koulutukseen.

OSAAJA-valmennuksen osallistujilta kerättyjen palautteiden ja arvioinnin perusteella he olivat tyytyväisiä ja pitivät valmennuksia ja niiden antia yleensä hyvinä ja hyödyllisinä. Osallistujat olivat tyytyväisiä esimerkiksi valmennusten toimivuuteen, käytännönläheisyyteen, monipuolisesti käsiteltyihin asioihin, ryhmän keskusteluihin ja kokemusten vaihtamiseen. Hankkeessa tarjotut erilaiset tukipalvelut motivoivat kohderyhmää jatkamaan työnhakua ja pitämään yllä, päivittämään sekä kehittämään osaamistaan.

Hankkeessa toteutettiin Tuottavuutta osaamisesta -ohjelma, jonka kohderyhmänä olivat alueen työnantajayritykset, rekrytointifirmat, yhdistykset ja osuuskunnat. Tavoitteena oli, että työnantajien tietoisuus ja tahtotila hyödyntää ja arvostaa +55-vuotiaiden monialaista osaamista ja pitkää työkokemusta lisääntyisivät. Valmennuksen sisältöä ja tasoa kokonaisuudessaan pidettiin hyvänä, ja siitä koettiin olleen hyötyä esimerkiksi seuraaviin asioihin: asioiden kertaaminen ja määrättyjen asioiden mieleen palauttaminen, tietojen päivitys, ihmistyypit ja ihmisten käsittely, ja johtamisen arviointi. Saatu oppi myös täydensi aikaisempia tietoja ja syvensi osaamista.

Tuottavuutta osaamisesta -ohjelmasta on tehty sähköinen casejulkaisu, joka koostuu kuuden osallistujayrityksen esittelystä ja henkilöstöjohtamiseen liittyvästä artikkelista (Karjalainen 2017). Caset pohjautuvat osallistujaorganisaatioiden vastuuhenkilöiden haastatteluihin ja organisaatioiden omaan materiaaliin. Keskiössä ovat muun muassa henkilöstörakenne, rekrytointikysymykset, osaamisen kehittäminen, ikäjohtaminen, jaksaminen ja palkitseminen sekä muuttuvan toimintaympäristön vaikutukset henkilöstöjohtamiseen.

Työnhakijoiden ja työnantajien kohtauttamiseksi järjestettiin hankkeen teemojen mukaisia tietoiskuja ja lyhytkestoisempia tilaisuuksia, joiden aikana osallistujilla oli mahdollisuus verkostoitua, luoda kontakteja, kuulla toisten ajatuksia ja käydä keskustelua työelämästä ja työmarkkinoista. Hanke oli mukana erilaisissa muiden järjestämissä tilaisuuksissa, esimerkiksi rekrytointiin liittyvissä tapahtumissa. Niihin osallistuneet osaajat antoivat positiivista palautetta sekä sisällöstä että mahdollisuudesta saada kontakteja.

Kuva 6. Tuottavuutta osaamisesta -ohjelman osallistuja Markus Huttunen yrityksensä Eläinklinikka Kurki Oy:n toimitiloissa Mikkelissä. (kuva: Manu Eloaho)

Hankkeessa valmennettiin ikääntyviä osaajia hyödyntämään eri vaihtoehtoja palkkatyölle. Heille tarjottiin yrittäjyys- ja osuuskuntakoulutusta, ja myös henkilökohtaisissa ohjauksissa yrittäjyys käytiin läpi yhtenä vaihtoehtona. Työllistymisen vaihtoehtoina tuotiin esille myös keikkatyö ja kevytyrittäjyys. Erilaisissa malleissa pystyy toimeentulon hankkimaan eri töitä tekemällä, ja jatkossa eri tulolähteiden yhdistely on yhä yleisempää.

TULOKSET JA HYVÄT KÄYTÄNNÖT

OSAAJA-hanke tehosti lyhyellä aikavälillä +55-vuotiaiden työnhakijoiden osaamisen päivittymistä vastaamaan nykypäivän yritysten tarpeita sekä kohtautti heitä ja yrityksiä sekä osuuskuntia. Hankkeen toimenpiteisiin aktiivisesti osallistuneet hyötyivät hankkeen tarjoamista valmennuksista ja sen tarjoamista muista tukipalveluista. Heidän työnhakuvalmiutensa lisääntyivät ja verkostot laajentuivat.

Osallistujien työllisyystilanne parantui huomattavasti hankkeen aikana. Hankkeessa aloitti yhteensä 89 työnhakijaa. Heistä oli aloitustilanteessa työttömänä 68 eli kolme neljästä. Lopetuslomakkeen toimittaneista 77:stä henkilöstä ilmoitti työttömänä olevansa 25 ja työnhakuun ryhtyneensä kahdeksan. Aloitustilanteessa oli työssä 15 osallistujaa, mutta lopetustilanteessa 38, eli joka toinen lopetuslomakkeen toimittaneista. Hankkeeseen tullessaan oli opiskelemassa tai koulutuksessa kolme henkilöä, ja samoin hankkeessa lopettaessaan.

Työelämän ulkopuolella ilmoitti aloitustilanteessa olevansa kolme henkilöä, ja hankkeessa lopettaessaan kaksi henkilöä. Lopetustilanteessa kertoi yksi henkilö toimivansa yrittäjänä.

Tuottavuutta osaamisesta -valmennukseen osallistui 16 henkilöä 11 yrityksestä. Valmennus tuki osallistujien esimiestyötä ja johtamista. He päivittivät tietojaan eri aihealueista ja syvensivät osaamistaan. Osallistuminen ohjelmaan antoi heille myös erinomaisen tilaisuuden saada uusia kontakteja ja laajentaa verkostoja.

Hankkeen toimenpiteissä hyödynnettiin erilaisia toteutustapoja: ns. perinteiset tietoiskut, työpajat, valmennukset ja seminaarit, kontaktitilaisuudet, räätälöidyt pienryhmävalmennukset, henkilökohtaiset ohjaukset ja niitä tukeva verkkovalmennus, webinaarit, digi-illat. Niistä saatuja kokemuksia ja hyviä käytäntöjä hyödynnetään jatkossa muiden hankkeiden toimenpiteiden suunnittelussa ja toteuttamisessa.

Hankkeessa tehtiin paljon yhteistyötä eri hankkeiden ja tahojen kanssa. Monipuolinen yhteistyö oli tärkeää myös kokemusten jakamisen, vertaistuen ja tiedottamisen kannalta. Yhteistyötä tehtiin esimerkiksi Etelä-Savon TE-palvelujen, Etelä-Savon Yrittäjät ry:n sekä kaupunkien elinkeinopalvelujen ja työllisyyspalvelujen kanssa.

Hyvänä käytäntönä oli myös osallistujien toiveiden ja tarpeiden selvittäminen sähköpostitse, puhelimitse, tapaamisissa ja Webropol-kyselyllä. Vastausten pohjalta suunniteltiin ja toteutettiin erilaisia toimenpiteitä, esimerkiksi räätälöityjä valmennuksia pienille ryhmille toivotuista aihealueista.

Yhteisfoorumit tarjosivat osallistujille hyvän tilaisuuden saada tietoa ajankohtaisista aihealueista, luoda kontakteja ja laajentaa verkostoja. Henkilökohtainen työnhakuohjaus ja sitä tukeva verkkovalmennus tehostivat työnhakua yksilöllisesti. Mikkelissä osallistujat muodostivat oman vertaistukiryhmän, joka kokoontui vapaamuotoisesti kerran kuukaudessa.

HANKEJULKAISU

Karjalainen, J. 2017. Asenne ratkaisee – Tuottavuutta osaamisesta -ohjelman osallistujayritysten kokemuksia työstä ja tekijöistä. E-julkaisu. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Saatavissa: http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-069-2.

Hankkeen nimi: OSAAJA – monialaisen ja pitkäaikaisen osaamisen hyödyntäminen
Rahoittaja: Etelä-Savon ELY-keskus, Euroopan sosiaalirahasto.
Aika: 2015–2017
Toteuttaja: Pienyrityskeskus.

ROIHU KIIHDYTTÄÄ YRITTÄJYYTEEN

Tapu Holttinen, Johanna Koponen ja Elina Pöllänen

Pienyrityskeskuksen ROIHU – uutta yrittäjyyttä, sukupolvenvaihdoksia ja kansainvälisiä yrityksiä Etelä-Savosta -hankkeen kantavana teemana on uuden yrittäjyyden luominen, olemassa olevan kehittäminen, uusien yrittäjyyden tukimuotojen testaaminen sekä sukupolvenvaihdosten ja ekosysteemin perustan luominen. ROIHUn toiminta kohdentuu yrittäjyyttä uravaihtoehtona miettiville henkilöille sekä muutaman vuoden toimineille yrittäjille. Myös omistajanvaihdosta suunnittelevat yrittäjät saavat apuja ja sparrausta. Hanke tukee liiketoiminnan kehittämistä, ideoiden tuotteistamista, maakunnallisten hyvin alkuvaiheen yritysten kv-markkinoille suuntautumista sekä toisen ja korkea-asteen oppilaitosten yrittäjyyden polkumallien toteutumista. Hanke rakentaa myös omalta osaltaan kattavampaa ja toimivampaa yrittäjyyden ekosysteemiä Etelä-Savon maakuntaan. Tässä artikkelissa keskitytään pääsääntöisesti Savonlinnan startup-toimintakulttuurin edistämiseen Startup Booster Savonlinna -valmennusohjelman keinoin sekä Pieksämäellä toimiviin omistajanvaihdosprosesseihin.

ROIHU tarjoaa pitkäkestoisia yrittäjyysvalmennuksia, joista Syty Yrittäjäksi -valmennus on kohdennettu yrittäjyyttä miettivälle tai oman yrittäjyyden alkutaipaleella olevalle henkilölle. Valmennus täyttää starttirahan vaatimukset. ROIHU-yrittäjyysvalmennus kohdennettiin toimiville yrityksille ja kokeneemmille yrittäjille. Valmennuksen tavoitteena oli vahvistaa yrittäjien liiketoimintaosaamista sekä keskinäistä verkostoitumista. Lisäksi erikseen toteutettavat pienyrittäjävalmennukset ovat lyhytkestoisia valmennuksia, joissa on jokin tarpeesta noussut teema, mm. digitaidot, työhyvinvointi tai talous. Lyhytkestoisen tilaisuudet, kuten Business Breakfastit, ovat aamupalatilaisuuksia, joissa saadaan oivalluksia ajankohtaisista teemoista. ROIHU-hanke osallistuu aktiivisesti myös erilaisiin tapahtumiin, mm. SYKE – erilainen työelämätapahtuma, Hauenkita-liikeideakilpailu, Uuden yrittäjyyden iltapäivä ja Nordic Business Forum Live Stream.

Osallistumalla hankkeen toimintaan saa vankat tiedot ja osaamisen yleisestä yrittäjyydestä, omistajanvaihdoksen toteuttamisesta ja liiketoiminnan kehittämisestä. Osallistujat saavat mahdollisuuden keskinäiseen verkostoitumiseen ja voivat löytää uusia yhteistyökumppaneita. Valmennusten ja tapahtumien kautta on tutustuttu yrittäjyyden julkisiin palveluntarjoajiin ja opittu tuntemaan sekä valtakunnalliset että kansainväliset mahdollisuudet. ROIHU-hanke on luomassa yhdessä muiden toimijoiden kanssa koko maakunnan kattavalle yrittäjyyden ekosysteemille vakaan perustan.

2.0 STARTUPEILLE SUUNNATUT KIIHDYTYSOHJELMAT LUOVAT NOPEAA KASVUA JA KANSAINVÄLISTYMISTÄ

Startup-yrittäminen ja liiketoiminnan kehittäminen noudattavat erityistä ajatusmallia ja metodologiaa verrattuna ns. traditionaaliseen liiketoimintaan ja sen kehittämiseen. Startup-yrityksen liiketoiminnan kehittämisessä tavoitteena on edistää yrityksen nopeaa kasvua ja kansainvälistymistä auttamalla yrittäjiä pilottien, asiakkaiden, partnerien ja rahoituksen hankinnassa. (Naukkarinen 2019.)

Edellä mainittuja tavoitteita edesautetaan mm. startupeille suunnatuilla kiihdytysohjelmilla. Kiihdytysohjelmat tukevat startupien tai aloittelevien yritysten kehittymistä tarjoamalla niille joukon erilaisia resursseja ja palveluita, mm. valmennusta, sparrausta ja vertaistukea. Kiihdytysohjelman läpikäyneet ja tukea saaneet yritykset luovat todennäköisimmin työpaikkoja, elvyttävät toimintaympäristöä, kaupallistavat uutta teknologiaa sekä vahvistavat paikallista ja kansallista taloutta. (Naukkarinen 2019.)

Startup-yritysten tukiprosessit ovat siis tärkeitä resursseja, joilla vahvistetaan uusien yritysten toiminnan jatkuvuutta ja kasvua. Savonlinnan kaupunki edisti Saimaa Startup -hankkeessa Itä-Suomeen yrittämistä aktivoivaa ja kansainvälisen liiketoiminnan työkaluja tarjoavaa toimintamallia. Hankkeen tavoitteena oli luoda startup-kulttuurista ponnistava ja kansainväliseen liiketoimintaan tähtäävä koulutus- ja mentorointiohjelma tiimeille ja yksilöille, jotka haluavat lähteä kehittämään uutta liiketoimintaa. Hankkeen toteuttama ohjelma oli onnistunut, ja se siivitti useamman yrityksen kansainväliseen kasvuun. Startup-toiminnasta ei kuitenkaan syntynyt pysyvää tukiprosessia kaupunkiin.

STARTUP BOOSTER SAVONLINNA VALMENTAA KANSAINVÄLISILLE MARKKINOILLE JA LUO POHJAA STARTUP-TOIMINTAKULTTUURILLE

ROIHU-hankkeen luotsaaman Startup Booster Savonlinna -valmennuksen tavoitteena on Startup Saimaa -hankkeen hengessä tukea paikallisia startup-yrityksiä nopeaan kasvuun ja kansainvälistymiseen valmennusohjelman keinoin. Tavoitteena on myös kehittää ja luoda startup-toimintakulttuuria, jossa uusien liikeideoiden esiin tuomista ja kehittämistä kannustetaan sekä tarjotaan tukea ja verkostoja niiden eteenpäin viemiseen.

Startup-yrityksille suunnattuihin kiihdytysohjelmiin osallistuvat yritykset hyötyvät yleensä saamalla toimintaansa nopeutta, verkostoitumismahdollisuuksia, mentorointia, liiketoimintakoulutusta, rahoitusta sekä vertaistukea.

- Nopeus: Kiihdytysohjelmat tarjoavat startupeille tukea liikeideoiden prototyyppien nopeaan kehittämiseen. Nopea toiminta on tärkeää, jotta kilpailevat yritykset eivät ehtisi tuoda vastaavaa tuotetta markkinoille ensin.

- Verkostoitumismahdollisuudet: Kiihdytysohjelmiin kuuluu yleensä joukko valmentajia ja tapahtumia, joissa eri toimijat ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa. Startupeille luodaan mahdollisuus pitchata liikeideaansa, tavata potentiaalisia sijoittajia sekä löytää tiimeihinsä uusia osaajia.
- Mentorit: Mentorit tarjoavat henkilökohtaisen kokemuksensa ja verkostonsa startupien käyttöön. Mentoreiden neuvonta ja kontaktit ovat startupeille elintärkeitä resursseja.
- Liiketoimintakoulutus: Kiihdytysohjelmissa oleville yrittäjille opetetaan erilaisia liiketoimintakonsepteja, brändäystä, markkinointia, asiakaspalvelun kehittämistä jne. Monet yrittäjät ovat nuoria, eikä heillä välttämättä ole tietoa tai osaamista liiketoiminnan kehittämisen kaikilla osa-alueilla.
- Rahoitus: Kiihdytysohjelmat sisältävät yleensä niin kutsutun ”Demo dayn”, jossa yrittäjät esittelevät kiihdytysohjelmassa hiotun liikeideansa joukolle potentiaalisia sijoittajia. Näin pyritään varmistamaan startupeille jatkorahoitusta kiihdytysohjelman siemenrahoituksen lisäksi.
- Vertaisyritykset ja alumnit: Kiihdytysohjelman osallistuvat yritykset luovat usein kaveruussuhteita ohjelman läpikäyneiden, samanhenkisten ja yhtenevät tavoitteet omaavien yrittäjien kanssa. Alumnius mahdollistaa yrittäjille resursseja sekä neuvontaa luoden näin vertaistukea. (Chang, 2013.)

Kiihdytysohjelmat kestävät usein useamman kuukauden, ja valmentavien sarjayrittäjien asiantuntijaverkostot ja kontaktit ovat hyvin tärkeässä roolissa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi (Naukkarinen, 2014).

ROIHU-hankkeen kahdeksanviikkoisen Startup Booster Savonlinna -valmennuksen tavoitteena on ollut vastata edellä listattuihin startup-yrityksen tarpeisiin ja tarjota monipuolisesti tukea eri vaiheessa olevien startupien haasteisiin. Valmennus koostuu Lean startup -mallin mukaisesta koulutuksesta sekä oman liikeidean kehittämiseen ja sparrailuun suunnatuista työpajoista.

Valmennuksen vetäjiksi on koottu startup-kehittämisen asiantuntijoita ympäri Suomen. Interaktiivisessa valmennuksessa valmentajat kouluttavat Lean startup -kehittämisen työkaluja sekä tarjoavat henkilökohtaista sparrausta sekä ideoiden iterointia ryhmän kesken. Palautteen saaminen uudelle idealle on hyvin tärkeää, ja osallistujat saavat myös mahdollisuuden pitchata liikeideoitaan paikallisille yrittäjyyden asiantuntijoille.

Valmentajat tarjoavat monipuolisesti osaamistaan ja verkostojaan osallistujien käyttöön niin rahoituksen kuin pilottiasiakashankinnankin osalta. Valmennuksessa rohkaistaan osallistujia hyödyntämään digitaalisen ajan mahdollisuuksia ja lähtemään rakentamaan verkostoja ja mahdollisuuksia kansainvälisesti. Startup Booster Savonlinna -valmennus toimii myös alustana paikallisten verkostojen luomiseen ja rahoittajien tavoittamiseen.

Valmennuksen lopuksi järjestettiin pitchaus-tilaisuus, jossa valmennuksen paras yritysidea valittiin jatkoon kansainväliseen Entrepreneurship World Cup -tapahtumaan Riadiin, Saudi-Arabiaan. Marraskuussa 2019 järjestettävässä tapahtumassa on mahdollisuus verkostoitua kansainvälisesti, tavata rahoittajia ja voittaa mittavia palkintoja.

Startup Booster Savonlinna -valmennus tavoitti hyvin myös paikallisten oppilaitosten opiskelijoita ja onnistui tarjoamaan erityisesti mentorointia, verkostoitumista sekä vertaistukea. Perusliiketoimintaosaamista haluavia osallistujia ohjattiin ROIHU-hankkeen Syty yrittäjäksi -valmennukseen. Osallistujat olivat tyytyväisiä valmennuksen sisältöön, ja sen pituus koettiin sopivaksi – jopa liian pitkäksi. Intensiivinen ja interaktiivinen ohjelma auttoi etenemään suunnitelmallisesti tavoitteita kohti, ja liikeideoiden sparrailu valmentajan johdolla sekä ryhmän kesken loivat oivalluksia ja innostusta. Valmennus loi ympärilleen paikallista yhteistyötä sekä verkostoja ympäri Suomen, ja syntynyt yhteisö on jalostettavissa pysyväksi prosessiksi.

Kuva 7. ROIHUn projektipäällikkö Johanna Koponen (vasemmalla) ja aluekoordinaattori, projektityöntekijä Elina Pöllänen (oikealla) Yrittäjyyskasvatuspäivillä lokakuussa 2019 Helsingissä.

ONNISTUNEILLA OMISTAJANVAIHDOKSILLA ELINVOIMAA

ROIHU tarjoaa apua omistajanvaihdoksien vauhdittamiseksi. Eritoten tätä työtä tehdään Pieksämäellä yhteistyössä kaupungin yrityspalvelujen kanssa. ROIHUn tavoitteena on lisätä keskustelua omistajanvaihdosten toteuttamisen eri vaihtoehdoista sekä auttaa yrittäjiä valmistautumaan hyvissä ajoin tulevaan omistajanvaihdokseen. Yrittäjien osaamista toteuttaa onnistunut omistajanvaihdos on myös lisätty koulutusten avulla.

Etelä-Savon alueella toimii 8700 yritystä, joista yli 4000 yrittäjää on ikääntyviä. Näistä yli 2600:lla yrityksellä ei ole jatkajaa tiedossa. (Enter to Business – toimivan yrityksen jatkaminen.) Kiinnostava kysymys kuuluukin: mistä löydämme nuo jatkajat? Osalle jatkaja voi löytyä perheen tai lähisuvun keskuudesta. Osalle oiva jatkaja voi olla työntekijä tai työntekijätiimi, joka ostaa yrityksen itselleen. Osalle jatkajaa täytyy etsiä suurennuslasin kanssa laajasti koko Suomen alueelta.

Tähän mennessä ROIHU on järjestänyt omistajanvaihdokseen liittyviä lyhyitä koulutuksia sekä yhden pidemmän koulutusprosessin. Lisäksi tarjolla on ollut yrittäjille maksuton kevyt arvonmäärityspalvelu. Palveluiden piirissä on ollut 27 yritystä. Yritykset ovat edustaneet useita eri toimialoja, mm. matkailu- ja ravintola-alaa, rakentamista, teollisuutta, terveys- ja sosiaalipalveluja sekä tukku- ja vähittäiskauppaa. Yleisin syy hakeutua omistajanvaihdosprosessiin on ollut yrittäjän ikä. Onnistuneen omistajanvaihdosprosessin läpivienti vie yleensä aikaa, joskus vuosia. Tähän mennessä ei ole vielä toteutunut yhtään omistajanvaihdosta, mutta prosessi on vielä kesken.

Sopivan jatkajan löytäminen on haastavaa, sillä se usein edellyttää yrityksen julkista myynti-ilmoitusta. Jostakin syystä omistajanvaihdostoimeksiantoja annetaan edelleen hengessä ”Saat etsiä yritykselleni jatkajan, mutta et saa kertoa kenellekään, että yritys on myynnissä”. Myös kauppapaikat, joissa yrityksen myyntiä tehdään, ovat muuttuneet. Ennen hyvänä alustana saattoi toimia esim. myynti-ilmoitus paikallislehdessä. Nykyisin kauppapaikkoja pitää olla samanaikaisesti käytössä useita erilaisia. Ostajan löytämiseksi tarvitaan myös entistä enemmän yksilöllistä suorahakua.

Kun potentiaalinen ostaja löytyy, oman haasteensa tuo arvonmääritys. Aika usein myyjän ja ostajan näkemykset eivät kohtaa. Yrittäjä hinnoittelee elämäntyötään, tunnettaan ja omaa tulevaisuuden turvaansa. Hänellä saattaa olla hinnoittelun lähtökohtana varaston tai kiinteistön arvo, joka ei enää vastaa tämän päivän arvoa. On myös tutkittu, että yrittäjän täyttäessä 55 vuotta alkaa hänen myyntihalunsa kasvaa. Samanaikaisesti hänen innokkuutensa sijoittaa yrityksen kasvuun ja kehitykseen alkaa alentua. (Tourdjman 2014.) Tämä kehitys johtaa osaltaan siihen, että arvonmääritys on haastavaa.

Yrittäjällä on usein halu myydä koko yritystoiminta kerralla, ja tämä ajatusmalli voi osaltaan estää kaupanteon. Joskus kauppa onnistuu vain niin, että siitä myydään aidosti ostajia kiinnostavia elementtejä. Onkin osattava katsoa myynnissä olevaa yritystä ostajan silmin. Yritystä ei siis pidä laittaa myyntikuntoon vaan ostokuntoon (Oikarinen 2019). Viimeisenä vaan ei vähäisimpänä omistajavaihdoksen haasteena on yrittäjän henkinen luopumisprosessi. Yrittäjyys on ollut monelle yrittäjälle elämäntapa, ja kun yrittäjä ei enää ole yrittäjä, niin mitä hän on? Osana omistajanvaihdosprosessia on tarpeen tukea luopuvan yrittäjän siirtymistä uusien mielekkäiden toimintojen pariin.

Onnistuneessa omistajanvaihdoksessa on siis monta haastetta ratkottavana. Inhimillisesti katsottuna on jokaisen toimivasta yrityksestä luopuvan yrittäjän etu, että hän saa yritykselleen jatkajan. On myös jokaisen kunnan etu, ettei yksikään kannattava yritys lopeta toimintaansa sen vuoksi, ettei sopivaa jatkajaa löydy. Nämä näkökulmat huomioiden onkin olennaista kysyä, miten kuntien yrityspalvelut auttavat omistajanvaihdosasiassa? Miten kunnat ovat houkuttelevia paikkoja elää, yrittää ja tehdä työtä, jotta kuntiin saadaan myös uusia yrittäjiä ja osaajia oman kunnan ulkopuolelta?

ONNISTUNEEN OMISTAJANVAIHDOKSEN MALLI

ROIHU-hankkeen aikana on hahmottunut viiden vaiheen malli omistajanvaihdosten vauhdittamiseksi. Malli on rakentunut yritystä myyvän yrittäjän näkökulmasta, ja se on syntynyt aiemman tutkimustiedon, ammattilaisten kanssa käytyjen keskustelujen sekä omistajanvaihdosasiakkaiden kanssa yhteistuotantona.

Vaihe 1: Herätys. Yrityksen myyntiin tai jatkajan etsintään herätään liian myöhään, jolloin asian kanssa on jo kiire. Vaiheen tavoite on herättää yrittäjät pohtimaan oman yrityksen tulevaisuutta ajoissa. Toimivia keinoja tässä ovat koulutukset, webinaarit ja aiheen näkyminen medioissa.

Vaihe 2: Suunnitelma. Yrittäjä haahuilee ajatuksen kanssa, että *”Olisi kiva, jos yritykselle löytyisi jatkaja”.* Yrittäjältä puuttuu aikataulu ja keinot yrityskaupan toteuttamiseen. Tämän vaiheen tavoitteena onkin tukea yrittäjää rakentamaan konkreettinen suunnitelma. Toimivia keinoja tähän ovat esim. arvonmäärityspalvelu, yrittäjän sparraus ja konsultointi.

Vaihe 3: Ostajan löytäminen. Yrittäjältä puuttuu pohdinta siitä, kuka voisi olla potentiaalinen ostaja. Yritys ei myöskään ole julkisesti myynnissä. Vaiheen tavoitteena on auttaa yrittäjää tekemään päätöksiä siitä, miten aikoo konkreettisesti edetä ostajan löytämiseksi. Hyviä keinoja tähän ovat yrittäjän sparraus, aktiivinen viestintä, kauppapaikan valinta sekä yritysvälittäjän käyttäminen.

Vaihe 4: Kaupanteko. Paperiasiat koetaan monimutkaisena ja vaikeina. Erityisesti verotuskysymykset mietityttävät. Tämän vaiheen tavoitteena on ohjata yrittäjää käyttämään yrityskaupan ammattilaisia esim. verotuksen saralla. Tämän lisäksi toimivia keinoja ovat teemaan liittyvät koulutukset, webinaarit ja yrittäjän sparraus.

Vaihe 5: Luopuminen. Kaupanteon jälkeen julkisen ja yksityisen sektorin tarjoamat palvelut tukevat usein jatkavaa yrittäjää. Luopunut yrittäjä voi jäädä tilanteessaan kovin yksin. Vaiheen tavoitteena on tukea luopuvaa yrittäjää uudessa elämänvaiheessa. Uutta merkitystä elämään voi antaa liittyminen yrityskummitoimintaan.

MALLI KÄYTÄNTÖÖN!

Tämäntyyppisiä mallintamisia on tehty aiemminkin. Mistä sitten johtuu se, ettei omistajanvaihdoksia ole saatu tehtyä enemmän?

Yksi yksinkertainen vastaus lienee se, ettei yhdellä toimijalla ole riittävästi omistajanvaihdososaamista. Omistajanvaihdokseen liittyvät haasteet ovat sellaisia, että niiden ratkaiseminen vaatii useiden henkilöiden ja organisaatioiden aitoa yhteistyötä. Tällöin on tärkeää tietää esim. se, mitä tekevät kuntien yrityspalvelut ja mitkä ovat ne palvelut, joita ostetaan markkinoilta?

Oman haasteensa asiaan tuo se, että omistajanvaihdosasiaa kehitetään paljon hankerahoituksella. Voikin kysyä, että missä on jatkuvuus, kun hankkeet alkavat ja päättyvät, ja ihmiset vaihtavat toimenkuvia ja työpaikkoja? Omistajanvaihdosasiakkuudet ovat hyvin henkilökohtaisia asiakkuuksia. Niissä, jos missä, on olennaista toimijoiden kesken syntyvä luottamus sekä pitkäkestoinen yhteistyö.

Tarvitsemme myös entistä avoimempaa keskustelua siitä, että yrityskauppa kuuluu osaksi yrityksen elinkaarta. Ja mitä varhaisemmin yrityksen myyntityön aloittaa, sen varmemmin yrityksen saa myytyä. Suomen Yrittäjien Mika Haaviston sanoin: *”Omistajanvaihdos tulee eteen väistämättä kaikille yrityksille. Parasta valmistautumista on se, että yritys on kaiken aikaa myyntikunnossa.”* (Haavisto 2018.)

Tietysti onnistuneiden omistajanvaihdosten osalta ratkaisevaa on se, miten yrittäjä aktivoituu jatkajan etsintään ja yrityksen myyntiin. Asiassa pitää tulla rohkeasti esille. Apua on osattava pyytää ja palveluista on oltava valmis myös maksamaan. Yrittäjän herättämiseksi toimimaan ajoissa tarvitaan matalan kynnyksen tilaisuuksia ja runsasta viestintää.

Kuten jo aiemmin todettiin, on jokaisen toimivasta yrityksestä luopuvan yrittäjän etu, että hän saa yritykselleen jatkajan. On myös jokaisen kunnan etu saada yrityksiin jatkajia,

jotka ylläpitävät ja kehittävät alueen elinvoimaa. Näiden syiden vuoksi yritysneuvojien ja -kehittäjien, niin yksityisten kuin julkisten, tulee tehdä entistä laajempaa yhteistyötä sekä jatkajan että luopujan parhaaksi.

TULOKSIA JA NOSTOJA TULEVAISUUTEEN

ROIHUn tavoitteena on synnyttää uutta yrittäjyyttä Etelä-Savoon, edistää yrittäjyyden ekosysteemiä sekä tukea olemassa olevaa yrittäjyyttä. Tätä työtä on edistetty erinomaisella yhteistyöllä ja asenteella.

ROIHUn tavoitteena on saavuttaa toimenpiteillään yhteensä 1050 osallistujaa. Jo keväällä 2019 tuo tavoiteluku oli saavutettu. Toimintaan on tällä hetkellä osallistunut yhteensä yli 1700 henkilöä ja 121 yritystä, joista suurin osa on mikroyrityksiä. Omistajanvaihdosprosessissa on mukana 30 henkilöä. Uusia yrityksiä on synnytetty noin 10 % tavoitteesta, mutta maakuntaamme syntyy uusia yrityksiä jatkuvasti.

ROIHUn aikana on toteutettu 14 pitkäkestoista yrittäjyysvalmennusta yrittäjyyttä harkitseville, aloittaville yrittäjille, sekä jo toimiville yrittäjille. Keväällä 2020 toteutetaan vielä kaksi pitkäkestoista yrittäjyysvalmennusta sekä Pieksämäellä että Savonlinnassa.

Hankkeeseen on sisältynyt myös lyhytkestoisia, kolmen neljän illan pienyrittäjävalmennuksia eri teemoista, muun muassa osuuskuntayrittäjyys, digitaidot, yrittäjän työhyvinvointi ja talous. ROIHU on toteuttanut yhteensä 13 pienyrittäjävalmennusta, ja ne on pääsääntöisesti kohdistettu jo toimiville yrityksille. Hankkeen loppuaikana toteutetaan näitäkin valmennuksia vielä lisää.

ROIHU on lisäksi käynnistänyt kaksi Startup Booster -valmennusohjelmaa Savonlinnassa. Kaksi valmennusta toteutetaan vielä hankkeen loppuaikana Savonlinnassa ja Mikkelissä. Mikkelin valmennus on kestoltaan lyhyempi, ja se toteutetaan yhteistyökumppanin, Miksei Oy:n kanssa.

Pieksämäellä on keskitytty omistajanvaihdosten onnistuneeseen läpivientiin. ROIHU on tarjonnut kolme Omistajanvaihdos-koulutusta sekä kymmenen arvonmääritystä Pieksämäen alueen yrityksille, jotka ovat mukana omistajanvaihdosprosessissa. Yhteistyössä muiden hankkeiden ja toimijoiden kanssa ROIHU on toteuttanut lisäksi 19 lyhytkestoista tapahtumaa ja tilaisuutta.

Maakunnan kattava, digitaalinen yrittäjyyden ekosysteemin mallinnus on suunnitteluprosessin alla. Erityyppisiä ratkaisumalleja on etsitty yhteistyössä maakunnallisten toimijoiden kanssa.

Osallistujamäärien, valmennusten ja tapahtumien alueellinen jakautuminen maakunnan alueella (6.11.2019 mennessä):

- Pieksämäki:
  - 512 osallistujaa
  - 5 pitkäkestoista yrittäjyysvalmennusta
  - 3 pienyrittäjävalmennusta
  - 3 Omistajanvaihdos-koulutusta
  - 3 yrittäjyyswebinaaria
  - 10 arvonmääritystä
  - 4 lyhytkestoista tapahtumaa/tilaisuutta.
- Savonlinna:
  - 611 osallistujaa
  - 4 pitkäkestoista yrittäjyysvalmennusta
  - 2 Startup Booster -valmennusta
  - 2 pienyrittäjävalmennusta
  - 6 lyhytkestoista tapahtumaa/tilaisuutta.
- Mikkeli:
  - 673 osallistujaa
  - 5 pitkäkestoista yrittäjyysvalmennusta
  - 8 pienyrittäjävalmennusta
  - 9 lyhytkestoista tapahtumaa/tilaisuutta.

Osallistujapalautetta on kerätty systemaattisesti heti toimintavuodesta 2018 alkaen. Aloittavalle yrittäjälle ja yrittäjyyttä harkitsevalle suunnattujen Syty yrittäjäksi -valmennusten osallistujista 30 % katsoi, että ei olisi perustanut yritystä ilman kyseistä valmennusta, tai olisi luopunut yrittämisestä. Lisäksi noin 80 % vastaajista arvioi, että valmennus luultavasti paransi omia edellytyksiä menestyä yrittäjänä. Jatkovalmennuksia toivottiin, mikä on erittäin positiivinen merkki koulutuksen järjestäjän näkökulmasta.

Kuva 8. Syty yrittäjäksi -yrittäjyysvalmennuksen Pieksämäen osallistujat yhteiskuvassa kouluttajansa, ROIHUn aluepäällikkö, TKI-asiantuntija Tapu Holttisen (eturivissä vasemmalla) kanssa. (kuva: Peter Hartwig)

Yrittäjyysvalmennukset ovat saaneet kiitosta hyvän valmennuksen, asiantuntevien valmentajien ja konkreettisten esimerkkien osalta. Ryhmän sisäinen verkostoituminen sekä osallistujille tarjottu maksuton henkilökohtainen sparraus todettiin lisäksi hyväksi.

Hankkeen nimi: ROIHU – uutta yrittäjyyttä, sukupolvenvaihdoksia ja kansainvälisiä yrityksiä Etelä-Savosta
Rahoittaja: Euroopan sosiaalirahasto, Etelä-Savon ELY-keskus
Aika: 2018–2020
Toteuttajat: Päätoteuttajana Pienyrityskeskus, osatoteuttajina Etelä-Savon Koulutus Oy ja Savonlinnan aikuis- ja ammattiopisto.

LÄHTEET

Chang, C. 2013. Portfolio Company Selection Criteria: Accelerators vs Venture Capitalists. CMC Senior Theses. Paper 566. 57 s.

Enter to Business – toimivan yrityksen jatkaminen. Saatavissa: https://isuyk.fi/palvelut/enter-to-business/

Haavisto, M. 2018. Miksi valmistautua omistajanvaihdokseen? Saatavissa: https://www.yrittajat.fi/blogit/miksi-valmistautua-omistajanvaihdokseen

Naukkarinen, J. 2014. Katsaus yrityskiihdyttämöihin Suomessa ja maailmalla. Lappeenrannan Teknillinen Yliopisto, Raportit ja selvitykset. Paper 39. 1 s.

Oikarinen, S. 2019. Omistajanvaihdoskoulutus Pieksämäellä 4.4.2018.

Tourdjman, A. 2014. Buyout: The biggest barriers in entrepreneurial buyouts. European SME transfer summit. 26.3.2014 Brussels, Belgium.

OSA III
YRITYKSEN KEHITTÄMINEN, KASVU JA KANSAINVÄLISTÄMINEN

DIGITAALISUUS, NAISET JA JOHTAMINEN

Kaija Villman ja Mervi Rajahonka

Digitaalisuus on merkittävä kasvun lähde yritystoiminnassa. Useiden tutkimusten pohjalta voidaan silti päätellä, että digitaalisuuden hyödyntäminen pienissä ja keskisuurissa yrityksissä ei juurikaan etene. Eteläsavolaiset yritykset eivät ole tutkimuksissa poikkeus. (Rajahonka ja Aaltonen 2018.) Yksilön digitaitojen oppiminen on hyvä sitoa muihin elämänalueisiin ja kiinnostuksiin, jotta taidot tarttuvat käyttöön ja koetaan kiinnostavina. Erityisesti naisten digiosaamisen kehittämiseen olisi hyvä kiinnittää huomiota, koska naisten työurat ovat monesti katkonaisia esimerkiksi perhetilanteen takia. Pätkistä koostuvat työurat vaativat jatkuvaa osaamisen päivittämistä, jotta paikka työelämässä säilyy ja ura etenee haluttuun suuntaan.

Olemme työskennelleet kuluvalla ohjelmakaudella 2014–2020 aktiivisesti digitaalisuuden ja naisten työurien ja osaamisen kehittämisen parissa. Tähän kokonaisuuteen liittyvät hankkeet ovat DigiBus – Liiketoimintamahdollisuuksia digitaalisista aineistoista (2015–2017), DigiJoko – digitaalisuus, naiset ja johtaminen (2017–2019) sekä vielä käynnissä oleva hanke Time4Help Suomi: palvelukehittäminen – naisjohtajuus – yrittäjyys (2018–2020).

DIGIBUS-HANKKEESSA EDISTETTIIN AVOIMEN TIEDON HYÖDYNTÄMISTÄ

DigiBus-hankkeessa digitaalisuutta edistettiin tukemalla pk-yritysten avoimen tiedon hyödyntämistä liiketoiminnassa. Digitaalisuus on edelleen suuri mahdollisuus liiketoiminnassa, mutta potentiaalin hyödyntäminen vaatii osaamista ja ymmärrystä mahdollisuuksista. Avoimen datan hyödyntäminen liiketoiminnassa ei tee poikkeusta, pikemminkin päin-

vastoin. Yleinen huoli digiteknologioiden karkaamisesta keskivertotyöntekijän tai yrittäjän osaamisen ulkopuolelle konkretisoitui hanketyössämme. Yritykset ovat vasta heräämässä ymmärtämään datan arvon asiakkailleen ja uusien palvelujen kehittämisessä. Avoimen datan hyödyntämisen haasteina mainitaan yleensä oman osaamisen puutteet, tekniset ja tietosuoja-asiat sekä helppokäyttöisten palvelujen puute markkinoilla. Jos datan hyödyntämisen liiketaloudellista hyötyä ei pysty selkeästi osoittamaan, kehittämisinvestointia ei voi tehdä. Avoimen datan liiketoiminnallinen hyödyntämispotentiaali on myös erilainen erilaisilla datalajeilla. Avointa dataa julkaisee pääosin julkinen sektori, ja haasteena on usein myös sen heikko laatu ja arvo liiketoiminnassa. Yritysten edustajat eivät tunne riittävästi hyödynnettävissä olevia aineistoja. Pienellä yrityksellä ei ole myöskään resursseja selvittää, mistä mitäkin dataa saa ja missä formaatissa se on saatavissa.

DigiBus – Liiketoimintamahdollisuuksia avoimesta datasta -hankkeen tavoitteena oli selvittää eteläsavolaisten toimijoiden avoimen tiedon käyttöä, syventyä paikallisiin kehitystarpeisiin, järjestää keskustelutilaisuuksia ja kehityspajoja avoimen tiedon käyttö- ja hyödyntämistarpeisiin sekä tuottaa avoimen tiedon konseptointikokeiluja Etelä-Savon kehittymisen kannalta tärkeistä teemoista. Lisäksi hanke pyrki tukemaan eteläsavolaisen digitaalisen osaamiskeskittymän kehittymistä ja lisäämään Etelä-Savon arkisto- ja tietokantojen näkyvyyttä ja hyötykäyttöä.

DigiBus-hankkeessa tehtiin ”Caseja ja tietoa avoimesta datasta” -julkaisu koosteena hankkeen selvityksistä ja hankkeessa tehdyistä kokeiluista (Rajahonka ja Villman 2018). Julkaisussa esiteltiin avoimen datan hyödyntämistä käytännön casejen kautta ja hankkeen puitteissa tehtyjä kokeiluja, joissa käytettiin avointa dataa. Hankkeen kokeiluina Etelä-Savon sosiaali- ja terveysalan järjestöjen tuki ry (ESTERY) kehitti yhdessä Observis Oy:n kanssa esteettömyyssovellusta, ja Ekin muovi, Mikkelipuisto ja Observis kehittivät kaksi peliä, jotka olivat pelattavissa Mikkelissä kesällä 2017 järjestettyjen Asuntomessujen ajan.

Lisäksi hankejulkaisu kuvasi avoimen datan ilmiötä, käsitteitä sekä suosituksia. Selvitystyön keskeisinä havaintoina julkaisussa todettiin muun muassa, että avoin data ja sen mahdollisuudet tunnetaan eteläsavolaisella pk-sektorilla huonosti, ja datan liiketoiminnallinen hyödyntäminen on vasta tuloillaan. Avoimella datalla ei ole itseisarvoa, vaan arvo syntyy, kun avoin data yhdistetään yrityksen käytössä olevaan muuhun dataan. Yritykset ymmärtävät paremmin datan hyödyt sisäisen toiminnan tehostamisessa, mutta ovat vasta heräämässä ymmärtämään datan arvon asiakkailleen ja uusien palvelujen kehittämisessä. Datan hyödyntäminen liiketoiminnassa mahdollistaa myös täysin uusien liiketoimintamallien kehittämisen. Erityisen kipeästi tarvittaisiin lisää välittäjätahoja, jotka jalostavat ja visualisoivat dataa havainnollisempaan ja helppokäyttöisempään muotoon.

Tiedon levittämistä tarvitaan lisää pk-sektorille avoimesta datasta sekä avoimen datan hyödyntämismahdollisuuksista liiketoiminnassa. Lisäksi on korostettava, että avoimen datan

hyödyntämistä kannattaa lähestyä liiketoimintanäkökulmasta ja yritysten kehityshaasteista lähtien. Tarvitaan konkreettisia hyviä esimerkkejä datan käytöstä ja erilaisten datojen yhdistämisestä, jotta voidaan lisätä ymmärrystä siitä, miten dataa käytännössä voidaan hyödyntää. Sekä yritysten johto että henkilöstö tarvitsevat lisätietoa, tukea ja valmennusta. Tiedon jakaminen on yhdistettävä käyttäjälähtöisten palvelujen kehittämisvalmennuksiin.

Kuva 9. WoManager-valmennuksissa painotettiin keskustelua uusien ajatusten vauhdittajana. Parhaat oivallukset syntyvät tiimeissä. (kuva: Manu Eloaho)

DIGIJOKO-HANKKEEN KOHDERYHMÄNÄ NAISET DIGITALISOITUVASSA TYÖELÄMÄSSÄ

DigiJoko-hankkeen tavoitteena oli naisten urapolkujen, johtajuuden sekä naisyrittäjyyden tukeminen digitalisoituvassa työelämässä sekä naisten johtamien yritysten kilpailukyvyn parantaminen muun muassa uusien liiketoimintamahdollisuuksien havaitsemisen ja mallintamisen avulla. Murroksessa olevan liiketoiminnan johtajan tulee pystyä sparraamaan hybridiammattilaisia, verkostomaista hajautunutta toimintatapaa, ajasta ja paikasta riippumatonta työtä. DigiJoko-hankkeessa tartuttiin näihin ajassa oleviin vaatimuksiin kehittämällä naisten johtajuutta ja osaamista sekä tukemalla heidän elinikäistä oppimistaan työllisyyden ja urakehityksen edistämiseksi.

DigiJoko – digitaalisuus, naiset ja johtaminen -hankkeessa toteutettiin työhön linkitettyjä WoManager-kehittämisvalmennuksia naisjohtajille ja yrittäjille sekä Young WoManager -valmennus nuorille naisille. WoManager-valmennukset oli suunnattu eteläsavolaisille

naisille, jotka ovat johtavassa asemassa tai siirtymässä esimiehen, tiiminvetäjän tai johtajan tehtäviin tai ovat yrittäjiä. Valmennuksiin osallistui yhteensä 62 naista. Valmennuksissa keskityttiin johtamisosaamisen kehittämiseen ja verkostojen vahvistamiseen sekä naisten johtamien yritysten liiketoiminnan uudistamiseen. Lisäksi järjestettiin hankkeen teemaa tukevia Business Breakfast -tilaisuuksia, matkoja ja yritysvierailuja tai muita lyhytkestoista tilaisuuksia. Verkostojen muodostumista ja vertaisoppimista tuettiin aktiivisesti koko hankkeen ajan. Kerätystä aineistosta syntyi selvityksiä naisjohtajuuden poluista ja taitekohdista.

DigiJoko-hankkeen selvityksissä tarkasteltiin naisten työuria ja digitaalisuutta. Selvitystyö osoitti, että digitaaliset teknologiat muuttavat liiketoimintaa ja avaavat naisille uudenlaisia ura- ja yrittäjyysmahdollisuuksia. Naisilla on kuitenkin digitaalisten teknologioiden käytössä usein enemmän haasteita kuin miehillä. Hankkeessa haastatellut, varsinkin jo pitkään työelämässä olleet naiset korostivat, että digitaalisuus oli ollut yksi suurimmista muutoksista heidän työurallaan. Useimmilla naisilla on kuitenkin varsin positiivinen suhde digitaalisuuteen. Haastatellut naiset pitivät digitaalisia taitoja keskeisenä työelämän osaamisalueena, ja he katsoivat, että digitaitojen hallitseminen oli tuottanut heille mahdollisuuksia edetä urallaan. Naiset olivat yleensä opiskelleet näitä taitoja työssään tekemällä, itseoppien. Digiteknologioiden käytössä oli valmennukseen osallistuvien naisten välillä suuria eroja: joillakin heistä oli verkkokauppa tai he käyttivät muutoin eri kanavia ja välineitä sujuvasti sekä työssä että vapaa-ajalla. Toiset taas vasta opettelivat käyttöä. Useilla naisilla oli erityisesti haasteita pitää erillään sosiaalisen median käyttö työ- ja vapaa-ajan tarkoituksiin.

Selvityksemme osoitti, että digitaidot ja -työkalut – silloin kun ne yhdistetään itsensä johtamisen taitoihin – voivat edistää naisten yritystoimintaa, lisätä naisten työhyvinvointia sekä heidän mahdollisuuksiaan edetä urallaan. Naiset voivat digitaalisuuden kautta päästä parempaan työelämän tasa-arvoon. He kuitenkin kaipaavat roolimalleja eli esimerkkejä naisista, jotka ovat onnistuneet etenemään urallaan. Selvitystyömme havainnot DigiJoko-hankkeessa tiivistyivät 10 teesiin: 1. Naiset suhtautuvat teknologiaan käytännönläheisesti; 2. Naiset kääntävät teknologian käytännön kielelle, jota organisaatioissa ymmärretään; 3. Naiset käyttävät ahkerasti sosiaalista mediaa; 4. Teknologia kesyyntyy, mutta tasapainon löytäminen voi olla haastavaa; 5. Kun elämä yllättää, naisen ura joustaa ja väistää; 6. Yrittäjyys tai osa-aikatyö voi olla naisille keino sovittaa perhe- ja työelämä yhteen tai edetä uralla; 7. Naiset päivittävät osaamistaan käytännönläheisesti; 8. Digitalisaatio tarjoaa mahdollisuuksia uralla etenemiseen erityisesti naisille; 9. Rohkea etenee urallaan; 10. Naiset tarvitsevat rohkaisua, roolimalleja ja verkostoja. (Rajahonka ja Villman 2019 a ja b.)

Uusien teknologioiden on yleensä katsottu laajentuvan käyttöön varsin yksioikoisesti siten, että edelläkävijät omaksuvat teknologian ensin ja valtavirtakäyttäjät seuraavat heitä. Toisaalta tieteellinen keskustelu korostaa nykyään yhä enemmän kontekstien ja yhteisöjen merkitystä teknologioiden käyttöönotossa. Teknologian domestikaatio- eli kesyttämisteoria perustuu juuri tähän ajatukseen teknologian ja kontekstien yhteydestä, ja se korostaa käyt-

täjien roolia teknologioiden muokkaamisessa helppokäyttöisiksi jokapäiväisissä yhteyksissä. (Deidre 2007; Silverstone ym. 1992.) DigiJokon yhteydessä tekemiemme haastattelujen pohjalta voimme todeta, että digitaidot – kun ne kesytetään ja yhdistetään itsensä johtamisen taitoihin – voivat edistää naisten mahdollisuuksia edetä uralla ja lisätä heidän työhyvinvointiansa ja elämänhallintaansa. Jos naiset onnistuvat kesyttämään digiteknologiat, tämä on omiaan parantamaan naisten mahdollisuuksia tasa-arvoon työssä. He tarvitsevat kuitenkin tukea ja esimerkkejä urapolkujensa löytämisessä. (Rajahonka ja Villman 2019 a ja b.)

Yhtenä tavoitteena DigiJoko-hankkeessa oli selvittää, millaisia naisten työ- ja yrittäjyysurat tyypillisesti ovat ja miten elinikäinen oppiminen ja digitalisaatio näkyvät heidän työssään ja urakehityksessään. Materiaalina selvitystyössä käytettiin aiheesta aiemmin julkaistuja tutkimuksia sekä neljänkymmenen DigiJoko-hankkeen WoManager-valmennuksiin osallistuneen naisen yksilö-, ryhmä- ja videohaastatteluja sekä heidän tuottamiaan oman elämän aikajanoja. Monipuolista tutkimus-, haastattelu- ja aikajanamateriaalia analysoitiin laadullisin menetelmin. Selvitystyön tuloksia eli malleja ja havaintoja hyödynnetään naisten elinikäisen oppimisen ja kestävän työuran tueksi tuotettavien valmennusten ja muiden tukipalveluiden kehittämisessä ja toteuttamisessa.

Kuva 10. Vertaiskeskusteluja WoManager-valmennuksessa (kuva: Manu Eloaho)

MERKITYKSELLISEN TYÖN JA ELANNON JÄLJILLÄ TIME4HELP-HANKKEESSA

Yli 45-vuotiaiden naisten digi- ja palveluosaamisen merkitys korostuu yhteiskunnan taloudellisen kehityksen kannalta tulevaisuudessa. Naisten kestäviin työuriin paneudutaan Etelä-Savossa Time4Help Suomi: palvelukehittäminen – naisjohtajuus – yrittäjyys -hankkeessa. Kehitämme ja testaamme ratkaisuja, jotka edistävät 45–65-vuotiaiden naisten urapolkuja ja pääsyä erilaisiin elinikäisen oppimisen muotoihin. Tavoitteena on tukea osallistujia etenemään työurallaan kestävästi hyvinvointia unohtamatta. Etelä-Savossa toteutamme pienryhmävalmennuksia 45–65-vuotiaille naisille oman osaamisen päivittämiseen ja kehittämiseen palvelumuotoilun, palvelu- ja liikeideoiden kehittämisen, jaksamisen ja hyvinvoinnin sekä kansainvälistymisen teemoista. Osallistujien kehityskohde voi olla oma palvelu- tai bisnesidea tai tavoitteena voi olla, että ryhmällä syntyy yhdessä tuotettava uusi palvelu. Vertaisoppiminen ja osaamisen jakaminen ovat tärkeässä osassa ryhmätyöskentelyä. Ajatuksena onkin, että naiset itse kokoavat pienryhmän, jolle valmennus järjestetään ryhmän omista lähtökohdista ja ryhmän toiveiden mukaan räätälöidysti.

Naisten ja miesten työurat ovat Suomessa edelleen vahvasti eriytyneet: jako niin sanottuihin naisten ja miesten ammatteihin on säilynyt ja osin myös vahvistunut. Naiset ovat pohjoismaisissa hyvinvointivaltioissa perinteisesti työllistyneet julkisen sektorin hoiva- ja kasvatusaloille. Myös yksityisten palvelualojen kasvu on lisännyt naisten työssäkäyntiä. Teknologia-aloilla naisia on taas merkittävästi vähemmän kuin miehiä. Tilastokeskuksen mukaan rakentamisen alalla työskentelevistä miehiä on 92 % ja vastaavasti terveys- ja sosiaalialoilla työskentelevistä naisia on 86 %. (Keski-Petäjä & Witting 2018.) Samaan aikaan, vaikka naisten yleneminen johtotehtäviin on hitaasti yleistynyt, naisia on silti edelleen ylimmissä johtotehtävissä huomattavasti vähemmän kuin miehiä. Pörssilistatuissa yhtiöissä toimitusjohtajina on naisia EU-maissa keskimäärin 6,3 % ja Suomessa 7,2 % (Kauppakamari 2018). (Rajahonka ja Villman 2019c.)

Naiset kantavat edelleen päävastuun lasten ja kodin hoidosta (James 2013). Tämä johtaa monen naisen kohdalla merkittäviin työuran katkoksiin ja hitaaseen etenemiseen uralla. Usein työuraan tulee katkos miltei heti opiskelujen päätyttyä – joko ennen ensimmäistä työpaikkaa tai heti sen saannin jälkeen (Rajahonka & Villman 2019a). Naisten vähäisempi työkokemus taas liitetään tutkimuksissa siihen, että heidän osaamisensa ja taitonsa jäävät suhteellisesti heikommiksi, ja heidän on siksi vaikeampaa edetä urallaan johtotehtäviin (Terjesen 2005).

Toisaalta naisten yrittäjyys on useissa länsimaissa kasvussa. Naisten motiivit perustaa yritys eroavat miesten motiiveista: naiset pyrkivät yrittäjyyden avulla parempaan elämänhallintaan ja joustavuuteen, saamaan uusia haasteita ja kehittämään osaamistaan ja kokemuksiaan, kun taas miehillä taloudelliset motiivit ovat tärkeimpiä (Akehursta ym. 2012). Ilmiötä,

jossa naiset sankoin joukoin siirtyvät tahmeasti etenevältä työuralta yrittäjiksi tai kokonaan työvoiman ulkopuolelle on kuvattu varsinkin amerikkalaisessa keskustelussa ja tutkimuskirjallisuudessa termillä ”opt-out” (Zimmerman & Clark 2016). Termi viittaa naisten positiiviseen valintaan siirtyä pois suuryrityksistä ja pyrkimykseen tällä tavoin sovittaa perhe- ja työelämä yhteen ja samalla välttää lasikatto-ongelma. Usein on korostettu myös sitä, että kun työelämän vaatimukset muuttuvat, naiset etsivät merkitystä elämäänsä työn ja muun elämän tasapainon kautta. (Rajahonka ja Villman 2019c.)

Naisten urakehitystä on kuvattu tutkimuskirjallisuudessa erilaisilla termeillä. Lasikatto on näistä termeistä ylivoimaisesti tunnetuin, mutta myös tahmeaa lattiaa, labyrinttia ja kaleidoskooppia on käytetty vertauskuvina. Lasikatto tarkoittaa sitä, että naiset eivät etene korkeimpiin johtotehtäviin. Tahmea lattia taas kuvaa sitä, että usein naisten on vaikea edetä aloitustehtävistään yhtään mihinkään. Labyrintti vertauskuvana korostaa sitä, että haasteita kohtaavat kaikki naiset koko uransa ajan eivätkä vain johtoasemiin pyrkivät. (Carli & Eagly 2016.) Kaleidoskooppivertauskuvassa elämän värikkäät lasipalaset liikkuvat putken sisällä ja nainen pyrkii löytämään muuttuvassa elämäntilanteessa kauneimmat mahdolliset kuviot putkea kääntelemällä. Kaleidoskoopin peilit kuvaavat naisten omia henkilökohtaisia tavoitteita, tasapainoa työn ja muun elämän välillä sekä työelämän haasteita. (Sullivan & Mainiero 2007 ja 2008; Rajahonka ja Villman 2019c.)

Naiset tarvitsevat usein miehiä kipeämmin täydennyskoulutusta ja työssä oppimista pystyäkseen paikkaamaan uransa katkoksia ja edetäkseen urallaan. Toisaalta positiivisena asiana voidaan pitää sitä, että koska naisten työurat ovat yleensäkin katkonaisia, naiset ymmärtävät elinikäisen oppimisen välttämättömyyden. Tämä etu korostuu, kun elinikäisen oppimisen merkitys kasvaa muutenkin koko ajan työelämän muutosten kiihtyessä. Yksi merkittävimmistä muutoksista työelämässä on alati lisääntyvä digitaalisuus. Nykytyöelämässä oletetaan, että työntekijä kykenee vetämään rajat työn ja vapaa-ajan välillä. Jos tämä ei onnistu, voi työtekijän hyvinvointi olla vaarassa. Tämä voi johtaa jaksamisen vaarantumiseen erityisesti naisten kohdalla, koska heillä on työn ulkopuolisia velvollisuuksia (lastenhoito, omaishoito yms.) usein enemmän kuin miehillä. (Rajahonka ja Villman 2019a.)

Kehitimme selvitystyömme pohjalta mallin, jossa yhdistimme naisten tavoitteet elantoon, oppimiseen ja merkitykselliseen elämään (earning – learning – meaning). Jatkuva elinikäinen oppiminen näyttää aineistojemme ja teorian valossa olevan se ajuri, joka vie naisten urakehitystä eteenpäin, mutta samalla se tukee myös elämän tasapainoa kokonaisvaltaisesti. Kirjallisuus- ja haastattelututkimuksemme tulokset siis osoittivat, että naisille elinikäinen oppiminen ja mielekäs työ varmistavat henkilökohtaisen kehityksen, työhyvinvoinnin ja kestävän uran. Ketteryys, joustavuus ja valmius elinikäiseen oppimiseen, jota selvitystyöhön kerätyn tiedon perusteella naiset osoittivat, voi olla yrityksille merkittävä kilpailuetu. Samoin organisaatioille on kilpailuetu, jos se pystyvät tarjoamaan työntekijöilleen oppimismahdollisuuksia ja merkityksellisyyttä työssä. (Rajahonka ja Villman 2019c.)

Kuva 11. Time4Help-verkoston kumppaneita vierailulla Mikkelissä.

Time4Help Suomi -hanke toteutetaan kansainvälisessä yhteistyössä. Eurooppalaisessa kumppaniverkostossa on Pienyrityskeskuksen lisäksi mukana kumppanit Puolasta, Espanjasta ja Belgiasta. Time4Help-yhteistyö tuo naiset Suomessa ja kansainvälisesti jakamaan parhaita käytäntöjä ja mentoroimaan toisiaan. Verkoston tapaamisissa tavoitteena on uusien ratkaisujen yhteiskehittäminen sekä tietojen ja kokemusten vaihto. Kumppanimaissa tutustumme paikalliseen toimintaympäristöön, opimme toisiltamme parhaiden käytäntöjen ja esimerkkien kautta sekä jaamme tietotaitoamme ja saamme vertailudataa sekä ideoita naisten urapolkujen edistämiseen.

HANKEJULKAISUJA JA KONFERENSSIESITYKSIÄ

Hankejulkaisu/DigiBus:
Rajahonka M. ja Villman K., (2018). Caseja ja tietoa avoimesta datasta: DigiBus – Liiketoimintamahdollisuuksia digitaalisista aineistoista, Xamk Kehittää 38, Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu Oy. http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-078-4

Hankejulkaisuja/DigiJoko:
Heikkilä-Leino, T. (2018), WoManager auttaa naisia eteenpäin urallaan – Lumme Energia mukana edistämässä naisjohtajiensa valmiuksia, Lumpeenlehti 1/2018, Lumme Energia Oy, ISSN 2489-5245 (painettu), ISSN 2489-5253 (verkkojulkaisu), https://energiaa.lumme-energia.fi/womanager-auttaa-naisia-eteenpain-urallaan/

Rajahonka M., Villman K. 2019. 10 teesiä naisten työurista ja digitalisaatiosta. Xamk Inspiroi 14, Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-176-7

Rajahonka M., Villman K. 2019. Women Managers and Entrepreneurs and Digitalization: On the Verge of a New Era or a Nervous Breakdown?, Technology Innovation Management Review, 9(6): 14-24. http://doi.org/10.22215/timreview/1246.

Rajahonka, M. and Villman, K. 2018. Women managers and entrepreneurs and digitalization – on the verge of new era or nervous breakdown? The Eight Camot 2018 international conference, September 19-20, 2018 Savonlinna, Finland. (unpublished)

Villman, K. (2017), On pakko olla aktiivinen, READ Nro 1/2017, Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun verkkolehti, ISSN 2323-6353, http://read.xamk.fi/2017/digitaalinen-talous/on-pakko-olla-aktiivinen/

Villman, K. (2018), Digiajan WoManager on johtamisvalmennus naisille, Etupenkki 1/2018, Savonlinja Oy henkilöstölehti, ISSN 2343-3582.

Villman, K. ja Rajahonka, M. 2018. Naiset teknologian kesyttäjinä, READ Nro 3/2018, Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun verkkolehti, ISSN 2323-6353, http://read.xamk.fi/2018/digitaalinen-talous/naiset-teknologian-kesyttajina/

Suomenkielinen videokooste: https://tinyurl.com/10teesia
Englanninkielinen videokooste: https://tinyurl.com/womanager

Konferenssipaperi/Time4Help:
Rajahonka M., Villman K. 2019. From lifelong earning to lifelong meaning: Perspectives to lifelong learning and sustainable careers of women in service businesses. Paper submitted for and presented at the XXIX International RESER Conference. Services and the future of the workforce September 12th-14th 2019, Ceuta, Spain.

Hankkeen nimi: DigiBus – Liiketoimintamahdollisuuksia digitaalisista aineistoista
Rahoittaja: Etelä-Savon maakuntaliitto, Euroopan aluekehitysrahasto (EAKR)
Aika: 2015–2017
Toteuttajat: Pienyrityskeskus, Helsingin yliopiston Kansalliskirjaston Digitointi- ja konservointikeskus.

Hankkeen nimi: DigiJoko – digitaalisuus, naiset ja johtaminen
Rahoittaja: Etelä-Savon ELY-keskus, Euroopan sosiaalirahasto
Aika: 2017–2019
Toteuttaja: Pienyrityskeskus.

Hankkeen nimi: Time4Help Suomi: palvelukehittäminen – naisjohtajuus – yrittäjyys
Rahoittaja: Etelä-Savon ELY-keskus, Euroopan sosiaalirahasto
Aika: 2018–2020
Toteuttaja: Pienyrityskeskus.

LÄHTEET

Akehursta, G., Simarrob, E. & Mas-Tur, A. 2012. Women entrepreneurship in small service firms: motivations, barriers and performance. The Service Industries Journal 32(15), 2489–2505.

Carli, L.L. & Eagly, A.H. 2016. Women face a labyrinth: an examination of metaphors for women leaders. Gender in Management: An International Journal 31(8), 514–527.

Deidre, H. 2007. Applying Domestication: How the Internet Found Its Place in the Home. Managing Worldwide Operations & Communications with Information Technology. In Proceedings of the 2007 Information Resources Management Association (IRMA) International Conference: 799–801. May 19–23, Vancouver, Canada.

James, A. 2013. Work–Life 'Balance', Recession and the Gendered Limits to Learning and Innovation (Or, Why It Pays Employers To Care). Gender, Work and Organization 21(3), 273–294.

Kauppakamari. 2018. Naisjohtajia ennätysmäärä – toimialojen erot suuria. Keskuskauppakamarin kahdeksas naisjohtajaselvitys 2018. Kauppakamari. Naisjohtajaohjelma. www.naisjohtajat.fi/.

Keski-Petäjä, M. & Witting, M. 2018. Alle viidennes opiskelijoista opinnoissa joissa tasaisesti naisia ja miehiä – koulutus alojen eriytyminen jatkuu. Tieto & trendit. Tilastokeskus. www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2018/alle-viidennes-opiskelijoista-opinnoissa-joissa-tasaisesti-naisia-ja-miehia-koulutusalojen-eriytyminen-jatkuu

Rajahonka, M. ja Aaltonen, H. 2018, Etelä-Savon Digipuntari 2017. Raportti. XAMK Kehittää 66. ISBN: 978-952-344-140-8 (PDF). Saatavissa: http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-140-8

Rajahonka M. ja Villman K. (2018). Caseja ja tietoa avoimesta datasta: DigiBus – Liiketoimintamahdollisuuksia digitaalisista aineistoista, Xamk Kehittää 38, Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu Oy. http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-078-4

Rajahonka M. & Villman K. 2019b. 10 teesiä naisten työurista ja digitalisaatiosta. Xamk Inspiroi 14, Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-176-7

Rajahonka M. & Villman K. 2019c. From lifelong earning to lifelong meaning: Perspectives to lifelong learning and sustainable careers of women in service businesses. Paper submitted for and presented at the XXIX International RESER Conference. Services and the future of the workforce September 12th–14th 2019, Ceuta, Spain.

Rajahonka, M. & Villman, K. 2019a. Women Managers and Entrepreneurs and Digitalization: On the Verge of a New Era or a Nervous Breakdown?, Technology Innovation Management Review, 9(6): 14–24. http://doi.org/10.22215/timreview/1246

Silverstone, R., Hirsch, E., & Morley, D. 1992. Information and Communication Technologies and the Moral Economy of the Household. In R. Silverstone & E. Hirsch (Eds.), Consuming Technologies: Media and Information in Domestic Spaces: 9–17. London and New York: Routledge.

Sullivan, S.E. & Mainiero, L.A. 2007. Kaleidoscope Careers: Benchmarking Ideas for Fostering Family-Friendly Workplaces. Organizational Dynamics 36(1), 45–62.

Sullivan, S.E. & Mainiero, L.A. 2008. Using the Kaleidoscope Career Model to Un-derstand the Changing Patterns of Women's Careers: Implementing Human Resource Development Programs to Attract and Retain Women. Advances in Developing Human Resources 10(1), 32–49.

Terjesen, S. (2005): Senior women managers' transition to entrepreneurship: Lever-aging embedded career capital. Career Development International 10(3), 246–259.

Zimmerman, L.M. & Clark, M.A. 2016. Opting-out and opting-in: a review and agenda for future research, Career Development International 21(6), 603–633.

JOKO – JOHTAJUUDEN UUDET SUUNNAT

Eila Avelin ja Jari Karjalainen

JOKO – Johtajuuden uudet suunnat -hankkeen tavoitteena oli vastata yritysten toimintaympäristön ja työn tekemisen muutokseen ja kehittää eteläsavolaisten yritysten johtamista muutoksen johtamisen, kilpailukyvyn ja työhyvinvoinnin näkökulmasta sekä saada yritysten johto ja esimiehet hahmottamaan ja ottamaan vakavasti muutoksen trendit sekä niiden vaikutukset ja vaatimukset yritysjohtoa kohtaan. Ihmisten henkilökohtaisen osaamisen ja ihmisten välisen vuorovaikutuksen johtaminen nousi hankkeessa tärkeäksi teemaksi.

JOHDANTO

Johtajan ja johtajuuden rooli yritysten kilpailukyvyn ja työhyvinvoinnin edistäjänä on korostunut nykyisen työn luonteen muuttuessa yhä enemmän rutiininomaisten tehtävien suorittamisesta kohti moniulotteista ongelmanratkaisua. Muutokset seuraavat toisiaan nopeassa syklissä ja työn tekemisen tavat muuttuvat. Työtä tehdään verkostoissa ajasta ja paikasta riippumatta. (Alasoini 2015, 7; Kautiainen ja Kokkonen 2014, 2.) Oma-aloitteisuus, kehittämishalu sekä epävarmuuden sietokyky ja valmius riskinottoon ovat osa muuttuvaa työelämää. Keskeisinä trendeinä ovat nousseet esiin verkostomaisuus, yhteiskehittäminen, työn merkityksellisyys, integriteetin kasvu (luotettavuus, johdonmukaisuus ja ennustettavuus), työn ”tuunaaminen” ja digitalisoituminen. Digitalisaatio mahdollistaa ajasta ja paikasta riippumattoman ja etätyön tekemisen, jotka edellyttävät uudenlaista esimiestyötä ja itsensä johtamista. Myös tarpeet huomioida kognitiivisen ergonomian kysymyksiä ja psykososiaalisia tekijöitä kasvattavat merkitystään, sillä tiedon käsittely on yhä keskeisempi osa muuttuvaa työtä. (Uusitalo & Ruotsala 2019.)

Johtajien tärkeä tehtävä on työntekijöiden sisäisen motivaation vaaliminen sekä yhteisen tulevaisuudenkuvan ja yhteisöllisyyden vahvistaminen. Tällöin myös organisaatio on houkutteleva työnantajana, työntekijät ovat sitoutuneita siihen ja henkilöstön vaihtuvuus on vähäistä (esim. Karvonen 2014, 16).

Hankkeen tavoitteena oli myös tuottaa uudenlaista johtamis- ja esimiesosaamista alueen yrityksiin haastamalla ne uusiin ajatus- ja toimintamalleihin, kehittämään olemassa olevaa liiketoimintaansa ja strategioitaan sekä innovoimaan täysin uutta. Tarkoitus olisi, että jatkuva kehittäminen tulisi yritysten tavaksi toimia, ja muutostilanteet kääntyisivät mahdollisuuksiksi ja loisivat yritykselle uutta ansaintalogiikkaa.

KOULUTUKSELLA PAREMPIA JOHTAMISVALMIUKSIA

Yhteistyössä Etelä-Savon kauppakamarin kanssa toteutettu CEO-JOKO-johtamiskoulutus antoi yritysten ylimmälle johdolle ja avainhenkilöille käytännönläheisesti uusinta tietoa. Punaisena lankana oli antaa osallistujille tukea päätöksentekoon ja kehittää heidän henkilökohtaisia valmiuksiaan johtajana. Tavoitteena oli antaa johdolle valmiuksia ja käytännössä testattuja työmenetelmiä reagoida johtamisen tulevaisuuden haasteisiin ja työelämän muutoksiin. Valmentajiksi valittiin parhaat mahdolliset ulkopuoliset kilpailutetut, oman alansa asiantuntijat. Johtamiskoulutus oli laajuudeltaan yhdeksän lähipäivää, ja se sisälsi myös round table -tapaamisia osallistujien toivomista teemoista. Näiden lisäksi toteutettiin useita aamukahvitilaisuuksia ajankohtaisista teemoista, kuten Kyberturvallisuus liiketoiminnassa, Leadership as a service, Tulevaisuuden johtaminen, Ristiriitojen ratkaisu ja sovittelu työpaikoilla, Pk-yritysten digitaalinen tulevaisuus ja Varautuminen ennustamattomaan. Etelä-Savossa ei yleisjohtamiskoulutusta ole paljoa tarjolla, joten Mikkelissä järjestetty lähiopetus oli tehokasta osallistujien ajankäytön kannalta.

Koulutusteemat kattoivat laajasti liiketoiminnan eri osa-alueet. Pienryhmien teemoja olivat ryhmäkehityskeskustelu, toimiva johtoryhmätyöskentely, luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen, itsensä johtaminen ja ihmisten johtaminen. CEO-JOKO-johtamiskoulutuksia toteutettiin kaksi, ja niissä oli mukana yhteensä 33 yritystä ja 63 osallistujaa. Osallistujista oli naisia kolmannes. Tyypillinen osallistuja oli yrityksen yleisjohdossa johto- tai päällikkötehtävissä toimiva mies, jolle oli kertynyt esimieskokemusta alle 10 vuotta. Toimitusjohtaja-nimikkeellä valmennuksiin osallistuneista oli 11 henkilöä, lisäksi mukana oli yritysten varatoimitusjohtajia.

Kuva 12. Tabletit ovat myös oppimisen välineitä. (kuva: Manu Eloaho)

Johtamiskoulutuksen rinnalla kulki koko hankkeen ajan selvitystyö vaikuttavuudesta, jolla saatiin arvokasta tietoa suoraan osallistujilta itseltään ennen ja jälkeen koulutuksen. Temaattisilla alkuhaastatteluilla selvitettiin osallistujien odotuksia koulutusta kohtaan, ja niitä hyödynnettiin jossain määrin koulutuksen painotuksissa.

Valmennusten ennakkohaastatteluissa kartoitettiin osallistujien motiiveja valmennukseen hakeutumiseen. Yleisimmin mainittu syy osallistumiselle on vain yleinen halu saada koulutusta johtamisesta. Johtajana oli saatettu toimia jo tovi, mutta mitään varsinaista johtamiskoulutusta ei ollut koskaan saatu. Tähän liittyy kiinteästi pyrkimys jatkuvaan itsensä kehittämiseen ja tarjolla olevien koulutusmahdollisuuksien hyödyntämiseen. Noin neljännekselle osallistuneista oli esimies tai yrityksen omistajataho ehdottanut tai antanut kehotuksen mennä koulutukseen. Taustalla olivat esimerkiksi yrityksen kehittämissuunnitelmat ja tehtävien uudelleenjärjestelyt. Kokeneet johtajat haluavat myös päivittää osaamistaan ja tarkistaa, missä johtamisen saralla mennään. Uusien virikkeiden, työkalujen, vinkkien tai toiminnan tehostamiskeinojen saamisen mainitsi noin kolmannes yhtenä koulutukseen hakeutumisen motiivina.

KOKEMUKSET KOULUTUKSEN ANNISTA HYVIÄ

Kokonaisuutena osallistujat olivat hyvin tyytyväisiä valmennukseen. Pääsääntöisesti heidän ennakko-odotuksensa täyttyivät tai ylittyivät, joten he ovat saaneet valmennuksesta käyttökelpoista oppia johtamistyöhön tai esimerkiksi päivittäneet aiempaa osaamistaan.

Osallistujien kokema valmennuksen anti voidaan jakaa karkeasti neljään ryhmään. Ensinnäkin valmennuspäivillä saatiin uutta ja ajankohtaista tietoa perustuen luentoihin, jaettuun materiaaliin sekä oheiskirjallisuuteen. Lisäksi saatiin käytännön vinkkejä arkeen sekä luennoilta että muiden osallistujien kanssa käydyistä keskusteluista. Nämä pitävät sisällään mm. työkaluja, toimintakäytäntöjä, mittareita, ongelmatilanteiden ratkaisumalleja ja ajankäytön tehostamista. Käsiteltyjä asioita voitiin poimia myös yrityskohtaiseen jatkotyöstöön ja lisätä siten valmennuksen tuottamaa hyötyä erityisesti silloin, kun samasta yrityksestä oli useampia osallistujia.

> *”Vahvisti omia ajatuksia ja muistutti joistakin johtamiseen asioista, sai erilaisia menetelmiä ja huomasi, että samanlaiseen lopputulokseen voi päästä erilaisilla tavoilla.”*

Hyödyllisenä antina nähtiin myös muiden osallistujien antama vertaistuki ja uudet verkostot. Verkostoitumisesta hyötyivät etenkin muualta Etelä-Savoon muuttaneet osallistujat, joilla aiemmat verkostot alueella eivät olleet niin vahvat. Vertaistukea koettiin saadun esimerkiksi pohdittaessa yhdessä nykypäivän johtajan roolia ja haasteita. Myös valmennuksen teemoja syventäneet round table -keskustelut koettiin vertaistukea antaneina tilaisuuksina.

”Hyvät asiantuntevat kouluttajat ja kiva porukka, syntyi kaikenlaista keskustelua.”

Osallistujat näkivät yhtenä valmennuksen tuloksena olevan myös oman perspektiivin laajenemisen, mikä käytännössä tarkoittaa pysähtymistä pohtimaan omaa työtä eri näkökulmista, yrityksen strategian tarkastelua ja niihin pohjautuvaa yrityksen kehittämisen mahdollisuuksien arviointia.

Kuva 13. Koulutuspäivissä hyödynnettiin erilaisia työskentelymenetelmiä. (kuvat: Manu Eloaho ja Jade Hirvonen)

Hankkeen nimi: JOKO – Johtajuuden uudet suunnat
Rahoittaja: Euroopan sosiaalirahasto, Etelä-Savon ELY-keskus
Aika: 2017–2019
Toteuttajat: päätoteuttaja Pienyrityskeskus ja osatoteuttaja Etelä-Savon kauppakamari.

LÄHTEET

Alasoini, T. 2015 Digitalisaatio muuttaa työtä – millaista työelämää uudistavaa innovaatiopolitiikkaa tarvitaan? Työpoliittinen Aikakauskirja 2/2015. Työ ja elinkeinoministeriö. Saatavissa: https://tem.fi/documents/1410877/2874993/tak22015.pdf

Karvonen, P. 2014. Esimies työhyvinvoinnin edistäjänä. Teollisuuden ja luonnonvarojen osaamisalan opinnäytetyö. Lapin ammattikorkeakoulu. Teknologiaosaamisen johtaminen. Kemi 2014. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/80477/Karvonen_Petra.pdf?sequence=1

Kautiainen, H & Kokkonen, A. 2014. Etelä-Savon työt 2025: Tulevaisuuden trendit ja heikot signaalit. Etelä-Savon elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. RAPORTTEJA 15 | 2014. Saatavissa: http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-257-982-9

Uusitalo, H., & Ruotsala, R. (toim.) 2019. Työsuojeluvalvonnan toimintaympäristöanalyysi RUNKOKAUDELLE 2020-2023. Työterveyslaitos 2019. Saatavissa: https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/126507/Tyosuojeluvalvonnan+toimintaymparistoanalyysi

ORGANISAATIOKOHTAINEN JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN – CASE XAMK LEADER

Eila Avelin ja Anne Gustafsson-Pesonen

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu Xamk aloitti Mikkelin ja Kymenlaakson ammattikorkeakoulun yhteenliittymänä vuoden 2017 alussa. Xamk on maantieteellisesti laaja, opintotarjonnaltaan laaja-alainen ja tutkimus- ja kehitystoiminnaltaan Suomen suurin ammattikorkeakoulu. Uudenlaisen yhteenliittymän tekninen toteutus on jo sinällään iso prosessi unohtamatta erilaisten toimintatapojen, toimintakulttuurien hioutumisen ja muutoksen läpiviennin näkökulmaa. Laaja Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu haluaa kehittää esimiestyötään. Xamk Leader -hankkeen tavoitteena oli kirkastaa Xamkin yhteistä yrityskulttuuria, esimiesten ja johdon rooleja sekä antaa esimiehille käytännön työkaluja johtamisen tueksi ja esimiestyön kehittämiseksi. Yhteensä 47 esimiestä kaikilta neljältä kampukselta ja kaikilta koulutusaloilta sekä tutkimuksen ja kehittämisen parista samoin kuin hallinnosta osallistui sisäiseen Leader-valmennukseen talvikauden 2018–2019 aikana.

HANKALATKIN ASIAT ESIIN

Henkilöstöpäällikkö Riitta Vehmassalmen mukaan esimiestyöllä ja johtamisella on merkittävä vaikutus henkilöstön hyvinvointiin ja työkykyyn, erityisesti muutostilanteissa. – Uutena korkeakouluna Xamkissa on monia melko tuoreita esimiehiä, ja yhteiset toimintatavatkin hakevat vielä muotoaan. Xamk Leader -koulutuskokonaisuuden avulla haluamme varmistaa, että xamkilaisia johdetaan taidolla ja tasalaatuisesti.

Etukäteen useilta esimiehiltä tuli toiveita muun muassa yhtenäisten käytäntöjen ja ohjeiden tarkastelusta sekä hankalien asioiden puheeksi ottamisen taidoista. Myös työnantajan velvollisuuksien ja oikeuksien kertaaminen koettiin tarpeellisena. Haasteellisten henkilöstötilanteiden käsittelyyn on ajatus tarjota esimiehille lisää varmuutta. Kollegoiden vertaistuki ja tiiviimpi yhteistyö esimiestasolla on tärkeä osa arjen pyörittämistä.

Xamk Leader käynnistyi 2018 puolella ja päättyi 2019 alkusyksystä. Se sisälsi kaikkiaan kuusi valmennuspäivää sekä sisäisin asiantuntijavoimin toteutetun työpajan aiheista HR, laatu ja turvallisuus. Valmennuksen sisältö räätälöitiin esimiesten ja johdon esittämien toiveiden mukaisesti.

TAVOITTEENA YRITYSKULTTUURIN KIRKASTAMINEN

Tavoitteena oli kirkastaa Xamkin yhteistä yrityskulttuuria, esimiesten ja johdon rooleja sekä antaa esimiehille käytännön työkaluja johtamisen tueksi ja esimiestyön kehittämiseksi. Päivien teemoina olivat vaikuttava lähijohtaminen, myönteinen muutoksen johtaminen, itsensä johtaminen, työhyvinvointi, työlainsäädäntö sekä yhteinen tulevaisuus: mihin olemme menossa ja miten jatkamme tästä eteenpäin.

Hyvä itsetuntemus on yksi johtajana ja esimiehenä kehittymisen kulmakivistä. Osallistujat saivat kurssin aikana DISC-analyysin omasta luontaisesta käyttäytymistyylistään sekä tietoa muista tyyleistä ja ihmisten kohtaamisesta arjessa. DISC-analyysi perustuu itsearviointiin ja on yksi maailman käytetyimmistä persoonallisuustesteistä. Sen tarkoituksena on auttaa kehittämään itsetuntemusta ja kommunikaatiota muiden ihmisten kanssa. Sen avulla Ihmisten käytöstyylejä kuvataan neljällä eri parametrilla: Dominance, Influence, Steadyness ja Compliance.

OMA AJATTELU SAI RAVISTELUA

Valmennus oli osallistavaa, toiminnallista ja usein myös ajattelua ravistavaa. Ei niinkään luentoja ja kalvosulkeisia tai valmentajien valmiita vastauksia. Kaikissa yhteisissä tapaamisissa oli mahdollisuus verkostoitua ja tutustua eri koulutusaloilla ja eri paikkakunnilla työskenteleviin kollegoihin.

Osallistujia oli mukana kaikilta kampuksilta yhteensä 47. Valmennukseen osallistui esimiehiä ja johtoa kaikilta koulutusaloilta, TKI-puolelta ja hallinnosta. Lähipäivät järjestettiin Kouvolan, Mikkelin ja Savonlinnan kampuksilla sekä Vierumäen Urheiluopistolla.

Valmennuksen päätyttyä osallistujilta pyydettiin palautetta valmennuksesta Webropol-kyselyn avulla. Palautteiden perusteella Xamk Leader -valmennukselle oli tarvetta. Se vastasi esimiestyön kehittämistarpeeseen, ja sen koettiin omalta osaltaan mahdollistavan yhtenäisen tulevaisuuteen luotaavan ammattikorkeakoulun polkua eteenpäin.

Esille nostettiin myös vertaisoppimisen ja toistensa tuntemisen merkityksellisyys. On helpompaa lähestyä ja tehdä yhteistyötä kollegan kanssa, kun on opittu tuntemaan toisiaan ja jaettu yhteinen oppimiskokemus valmennuksessa. Vahvana toiveena esitettiin, että Xamk Leader jatkuisi muodossa tai toisessa jatkossakin.

IDEASTA EUROIKSI – YRITYSTEN TUOTE-KEHITYKSEN TEHOSTAMINEN

Eila Avelin (toim.)

Eteläsavolaisista pienyrityksistä vain murto-osa toteuttaa systemaattista tuotekehitystä. Kuitenkin näissä yrityksissä on suuri määrä kesken jääneitä tuoteaihioita tai hyödyntämättömiä liikeideoita. Ideasta euroiksi -hankkeen tavoitteena oli tuottaa innovatiivisten kokeilujen avulla tietoa siitä, miten eteläsavolaisten yritysten tuotekehitystä ja maakunnallista tuotekehityksen ekosysteemiä tulisi toteuttaa. Tämän Alueelliset innovaatiot ja kokeilut- eli AIKO-hankkeen aikana haluttiin luoda toteuttamismalli suuremmalle tuotekehityksen kehittämisohjelmalle.

TAUSTAA

Hankkeen kohderyhmänä olivat pienet, alle 50 hengen yritykset, joissa tuotekehitysosaamisen tarve on suurin. Hankkeessa keskityttiin konkreettisia tuotteita valmistaviin ja suunnitteleviin yrityksiin, koska palvelualan yrityksille on viime vuosina ollut tarjolla paljon hankkeita, mutta konkreettisten, fyysisten tuotteiden puolella hanketoimintaa ei ole ollut.

Hankeidea lähti alun perin liikkeelle muutamista keskusteluista yksinyrittäjän kanssa, joka oli mukana Pienyrityskeskuksen Tuottava yritys ja hyvinvoiva yrittäjä -hankkeessa. Ideaa jalostettiin vähitellen isommalla porukalla ja päätettiin hakea idealle hankerahoitusta. Hanke suunniteltiin ja toteutettiin usean julkisen ja yksityisen toimijan yhteistyönä, mikä sinänsä on jo uusi ja innovatiivinen malli. Yhteiskehittämisen kulmakivenä oli useasta eri näkökulmasta tunnistetut yritysten ongelmat. Tuotekehitys tapahtui tässä hankkeessa aina asiakastarpeista lähtevänä toimintana.

Hankkeen toimenpiteet toteutettiin tiiviinä kokonaisuutena vuoden 2018 aikana. Kehittämistyö perustui organisaatioiden keskinäiseen yhteistyöhön ja luottamukseen.

TESTIPENKIN KYYDISSÄ

Eteläsavolaisia tuotannollisia yrityksiä kontaktoitiin systemaattisesti, ja haravoitiin noin 100 yrityksestä ne, joilla oli ajankohtainen tuotekehitykseen liittyvä haaste. Löydös oli

30–50 yrityksen joukko. Tästä joukosta löytyivät vielä ne yritykset, jotka syvähaastateltiin ja joiden tuotekehitystoiminnan nykytila, tuotekehityksen esteet ja tavoitteet kartoitettiin. Tarkoituksena oli löytää toimenpiteitä, joilla näihin esteisiin ja tarpeisiin voidaan vastata. Seuraavassa vaiheessa toteutettiin viisi testipenkkiä haastattelujen perusteella valikoituneille yrityksille.

Testipenkin toimintamalli ja tavoitteet ovat seuraavat: Yritykset tai yrittäjät ja yritystoimintaa suunnittelevat saavat testipenkissä rakentavaa ja kehittävää palautetta tuote- ja liikeideoistaan sekä vertaispalautetta tuote- ja liikeideoistaan testipenkissä mukana olevilta yhteistyökumppaniyrityksiltä ja asiakkailta. Yrityskehittäjäverkoston asiantuntijoille, asiakkaille ja vertaisyrityksille esiteltyä ideaa jatkojalostettiin valmiimmaksi tuote- ja liikeideaksi, mikä nopeuttaa idean toteuttamista ja kaupallistamista. Kaikki osapuolet hyötyivät testipenkki-toimintamallista: solmitaan ja vahvistetaan verkosto-, yhteistyö- ja asiakassuhteita yritysten välillä ja vahvistetaan yritysten omaa osaamista kehittää tuotteitaan tai palveluitaan. Testipenkkiin liittyy myös toiminnan tuki, eli yritystä tai yrittäjää ei jätetä yksin miettimään jatkoa.

TEHTYJÄ HAVAINTOJA YRITYSTEN INNOVAATIOTOIMINNAN PULLONKAULOISTA

Hankkeessa syvähaastateltiin yhteensä 53 eteläsavolaista mikro- ja pienyritystä. Yritykset saatiin oivaltamaan tuotekehitystoimintansa nykytila ja sen kehityshaasteet haastattelun avulla sekä yritystilaisuuksissa. Samalla yritykset pyrittiin aktivoimaan toimintansa kehittämiseen. Yritystilaisuuksien perusteella voidaan todeta, että tuotekehitystoiminta ei mikroyrityksissä ole systemaattista, ja sitä tehdään arjen ohessa. Toiminta ei ole systemaattista, koska sitä ei ole resursoitu, ja perusliiketoimintaan pitää keskittyä jo liiketoiminnan jatkumon kannalta. Tuotekehitystoiminnan resurssit ovat harvoin määriteltyjä, jolloin tuotekehitystä ei nähdä tai koeta varsinaisena investointina. Useat haastatellut yrittäjät totesivat kuitenkin tuotekehityksen olevan heidän yritystoiminnalleen elinehto.

Haastatteluissa nousi esille tarve tunnistaa tarjolla olevat palvelut ja asiantuntijat. Yrittäjien mielestä tulisi paremmin olla saatavilla tietoa esimerkiksi siitä, mistä voi saada neuvoja ja asiantuntija-apua tuotesuojauksen toteuttamiseen tai tuotekehityshankkeen rahoitukseen. Korostettiin myös, että vähintään ensimmäinen kontakti tulisi olla saavutettavissa fyysisesti omassa maakunnassa.

Tuotekehitys on pitkälti yrittäjän itsensä harteilla. Joissain yrityksissä tarve tuotekehitykselle syntyy ja aktivoituu alihankinnan kautta. Yrityskehittäjäverkosto havaitsi, että työllistävissä yrityksissä olisi hyödyllistä työntekijöiden ottaminen mukaan tuotekehitysprosessiin. Näin he aktiivisesti osallistuisivat yrityksen kehittämiseen, saisivat äänensä kuuluviin, ja heidän osaaminensa tulisi uuteen käyttöön. Tämä turvaisi yrityksen tulevaisuutta ja myös työn-

tekijöiden omaa työsuhdetta. Osassa yrityksiä henkilöstöä hyödynnettiin tässä tuotekehitysprosessissa, tai ainakin kuunneltiin. Tällä tavoin tavallaan myytiin idea ensin itselle eli kysyttiin, ostaisitko, tai onko kannattavaa tehdä. Osa on niin kiinni liiketoiminnan arjen pyörityksessä, ettei edes huomaa hyödyntää henkilöstön osaamista.

Haastatelluissa yrityksissä koettiin jonkin verran tuotekehitysosaamisen puutteita nimenomaan yksinyrittäjien keskuudessa. Osa oli kiinnostunut koulutuksesta, ja pari osallistunutta yritystä aloittaakin koulutuksen. Myös lyhyet täsmäkoulutukset kiinnostavat yrityksiä, ja näitä tulisi jatkossa tarjota. Tuotekehitystyön pitkä prosessi vaatii osaamista. Innovaatiotoiminnan ongelmien taustalla ovat myös perusliiketoimintaosaamisen puutteet, jotka jarruttavat tuotekehitystoimintaa. Tässä oli usealle yritykselle hankkeen tarjoama tuki ja töytäisyn paikka: haettiin yhdessä liiketoiminnan fokusta ja tulevaisuuden strategiaa.

Yrityksen tuotekehitysidean jalostuminen, puhumattakaan kaupallistaminen, voi olla yhdestä yhteistyökumppanista (esimerkiksi teknisestä suunnittelijasta) kiinni. Yrityksellä tulisikin olla laajempi kumppaniverkosto ideoiden eteenpäin viemiseen. Luottamuksellinen verkosto on tärkeä, jotta tuotteen laatu jne. pysyvät korkealla. Neuvoja prosessien etenemiseksi tarvitaan muun muassa alan asiantuntijoilta ja rahoittajilta. Tiimin tai yhteistyökumppaniverkoston merkitys nähtiin myös uskottavuushaasteena, sillä ilman uskottavia yhteistyökumppaniyrityksiä ja leveämpiä hartioita on vaikea esitellä asiaa eteenpäin. Pullonkaulana nousi esille, kuinka löytää tällaisia yhteistyökumppaneita. Erityisesti yksinyrittäjien kohdalla yhteistyökumppanien tarve korostui.

HANKKEEN TOTEUTTAJAVERKOSTOA KOSKEVIA HAVAINTOJA

Yritysten tuotekehitystoiminnan tuloksellinen vauhdittaminen edellyttää useamman auttajatahon tiivistä yhteistyötä. Pelkästään testipenkkien toteuttaminen (valmistelu, toteutus, seuranta) vaati 3–5 asiantuntijan verkostojen ja osaamisen hyödyntämisen. Yrityksen tuotekehityksen vauhdittaminen edellyttää usein myös muiden toimintojen kehittämistä, ja tähän tarvitaan useanlaista osaamista (rahoitus, strategiatyö, myynti jne.). Erilaiset verkostot asiantuntijoineen olivat tärkeitä tässä ja jatkohankkeessa.

Eri tahojen välinen yhteistyö vaatii roolittamista, muiden toimintatapojen tiedostamista ja osaamisen tunnistamista ja tunnustamista aina päällekkäisestä (kilpailevasta) toiminnasta roolittamiseen, työnjakoon sekä yhteisten päämäärien kirkastamiseen. Selkeät roolit ja erilaisten asiantuntijuuksien hyödyntäminen on tunnistettava prosessin aikana.

Verkoston yhteistyö yhteisessä hankkeessa tutustuttaa asiantuntijoita toisiinsa ja vahvistaa toimijoiden välistä luottamusta. Luottamus on verkostotoiminnan perusta. Jos sitä ei ole, niin homma ei toimi, ja se näkyy asiakkaaseen päin. Verkosto yhteistyöllään pystyy

tavoittamaan (ja rekrytoimaan kehittämistoiminnan piiriin) huomattavasti suuremman yritysmäärän kuin mikään organisaatio yksin. Etelä-Savon noin 10 000 yrityksessä riittää työsarkaa kaikille. Hyvä verkosto on kuin hämähäkinseitti, johon tarttuu paljon sattumia.

Painopisteen tulee jatkossa siirtyä sellaisten (mikro)yritysten kehittämiseen, jotka eivät tähän saakka ole olleet aktiivisten toimenpiteiden piirissä. Hankkeen tulosten esittelyn yhteydessä loppuseminaarissa oli keskustelua siitä, keskitytäänkö hyvin toimiviin yrityksiin ja kehitetäänkö niitä vai otetaanko kohderyhmäksi haasteellisemmat pk-yritykset eri puolilta maakuntaa.

Tuotekehitystoiminnan edistämisen kannalta olisi hyödyllistä olemassa oleva pysyvä neuvontajärjestelmä, joka toimii maakunnassa. Järjestelmän pitäisi olla kevyt, yksinkertainen ja verkostomainen. Sen kautta erityisesti yksinyrittäjä voisi löytää helpommin asiantuntijan, joka voi auttaa ensivaiheessa, tuntee aiheeseen liittyvän toimijaverkoston ja palvelut sekä pystyy tarvittaessa ohjaamaan yrittäjää hankkeessaan eteenpäin. Järjestelmä parantaisi sen todennäköisyyttä, että idea etenee tuotteeksi tai palveluksi.

Tämä hanke oli hyvää pohjatyötä seuraavalle vaiheelle, ja 2019 käynnistyi hanke nimeltään Vakiintuneiden pienyritysten kasvuun kannustaminen tuotteistamisosaamisen lisäämisen kautta, lyhyesti VAKKA.

Artikkelin teksti perustuu AIKO-hankkeen julkaisemattomaan loppuraporttiin *”Ideasta euroiksi – innovatiivinen kokeilu yritysten tuotekehityksen tehostamiseksi ja tuotekehitysekosysteemin implementoinniksi Etelä-Savoon”,* jonka ovat kirjoittaneet Kati Torniainen ja Leila Rapo-Jääskeläinen, Etelä-Savon Koulutus Oy, Eila Avelin, Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu Pienyrityskeskus, Heidi Lampinen, Mikkelin Kehitysyhtiö Miksei, Veli-Matti Kokkonen, VMK valmennus, Jukka-Pekka Keronen, ProAgria ry ja Pekka Sillanpää, Etelä-Savon ELY-keskus.

Hankkeen nimi: Ideasta euroiksi – Innovatiivinen kokeilu yritysten tuotekehityksen tehostamiseksi ja tuotekehitysekosysteemin implementoinniksi Etelä-Savoon

Rahoittaja: Etelä-Savon maakuntaliitto, Alueelliset innovaatiot ja kokeilut (AIKO)

Aika: 1/2018 – 10/2018

Toteuttajat: Etelä-Savon Koulutus Oy, Pienyrityskeskus, Mikkelin kehitysyhtiö Miksei Oy, VMK valmennus. Yhteistyökumppaneina ProAgria Etelä-Savo ja Etelä-Savon ELY-keskus.

OSA IV
TOIMINTAYMPÄRISTÖN JA TOIMIALOJEN KEHITTÄMINEN

PALVELULIIKETOIMINNAN KEHITTÄMISELLÄ UUDISTUMISTA JA KASVUA

Kaija Villman ja Mervi Rajahonka

Pienyrityskeskuksessa on edistetty ja tuetaan edelleen palveluliiketoiminnan ja palvelumuotoilun osaamista pk-yrityksissä useassa hankkeessa toteutetuissa valmennuksissa ja muissa kehittämistoimissa. Tässä artikkelissa keskitytään palveluliiketoiminnan kehittämiseen liittyvään hanketoimintaan vuosina 2015–2019. Kokonaisuuteen kuuluvat jo päättyneet *Palveluiden kehittäminen pk-yritysten kilpailukyvyn tukena: PaKe Savo* ja *Palveluiden kehittäminen uuden liiketoiminnan perustana – New Service Solutions -hankkeet* sekä käynnissä oleva *PAMU Savonlinna* -hanke.

TAUSTAA

Palvelumuotoilu ja käyttäjälähtöinen kehittäminen voivat avata pk-yrityksissä uusia ulottuvuuksia liiketoiminnan kehittämisessä. Useat yritykset ovat todenneet, että palveluliiketoiminta tarjoaa hyvät kasvu- ja selviytymismahdollisuudet niin hyvässä taloustilanteessa kuin huonompanakin aikana. Kannattavuus palvelutuotannossa näyttää olevan parempi kuin tuotannossa. Tuotannollisissa yrityksissä katseen ja ajatusten kääntäminen tuotteista palveluihin ei ole aina yksinkertaista ja vie aikaa varsinkin, kun palveluliiketoimintaan yhdistetään digitaalisuuden tuomat mahdollisuudet. Käyttäjälähtöisyyden kehittäminen on yhtä lailla palveluyritysten kuin tuotannollisten yritysten asia kaikilla toimialoilla. Palveluliiketoiminta on siis osoittautunut pk-yritysten kilpailukyvyn kannalta keskeiseksi osaamisalueeksi.

Osaamisharppaukseen tarvitaan innovatiivisuutta, yhteistyötä ja ymmärrystä käyttäjän tarpeista sekä tekemällä ja kokeilujen kautta oppimista. Kaikessa yksinkertaisuudessaan käyttäjälähtöisen kehittämisen idean oivaltaminen helpottaa ja selkeyttää yrityksen toimintaa, kun tuotetaan juuri sitä, minkä kohderyhmäksi tunnistettu asiakas kokee arvokkaaksi – ei sitä, mitä palvelun tuottaja hiljaisesti olettaa olevan asiakkaan mieleen. Palveluliiketoiminnan kehittäminen pk-yrityksessä voi tarkoittaa esimerkiksi sisäisten prosessien kehittämistä, asiakkaan tunnistamista, palvelumuotoilun välineiden hyödyntämistä tai digitaalisuuden huomioimista uudistetussa palvelussa.

PAKE SAVO JA NEW SERVICE SOLUTIONS PALVELULIIKETOIMINNAN EDISTÄJINÄ

Palveluiden kehittäminen pk-yritysten kilpailukyvyn tukena: PaKe Savo -hankkeen tavoitteena oli edistää yritysten uudistumista ja kannattavuutta palveluliiketoiminnan avulla pohjoissavolaisissa mikro- ja pk-yrityksissä. Palveluiden kehittäminen uuden liiketoiminnan perustana – New Service Solutions -hankkeen päätavoitteena oli tuottaa palvelukehittämisen avulla uutta kannattavaa liiketoimintaa ja kasvua eteläsavolaisiin organisaatioihin, erityisesti pk-yrityksiin. Hankkeissa toteutettiin laajoja palveluliiketoiminnan kehittämisvalmennuksia.

Valmennusohjelmien kolmiportainen rakenne osoittautui varsin toimivaksi: asiantuntijaluennot, organisaatiokohtainen kehittämistehtävä ja pienryhmätapaamiset tukivat hyvin uuden oppimista ja uusien toimintamallien soveltamista käytäntöön. Valmennukseen kuuluvissa kehittämisprojekteissa osallistujat kehittivät asiakastarpeita vastaavia palveluratkaisuja omissa organisaatioissaan. Kehittämisprojekteissa osallistujat pääsivät soveltamaan asiantuntijoiden esittelemiä toimintamalleja ja työkaluja suoraan käytäntöön palveluliiketoiminnan uudistamisessa omissa organisaatioissaan.

Osallistujat kertoivat saaneensa hyviä tuloksia: Asiakasymmärrys lisääntyi ja palveluliiketoiminnan osaamisessa tapahtui loikkauksia, uusia asiakaslähtöisiä toimintamalleja testattiin ja otettiin käyttöön. Joitakin toimintamalleja jopa palkittiin kansainvälisesti. Lisäksi uutta palveluliiketoimintaa käynnistettiin ja uusia asiakaslähtöisiä palveluja kehitettiin kv-markkinoille. Verkottuminen ja verkottunut toimintamalli lisääntyi yrityksissä, kehittäminen avautui ulospäin, ja ketterät menetelmät tulivat tutuiksi. Palveluliiketoiminta alettiin nähdä kasvun tuojana ja otettiin uudella tavalla kehittämisen kohteeksi. Pohjatyötä tehtiin laajemmalle palveluliiketoiminnan kehittämiselle, ja palveluliiketoiminnan kehittämistyö jatkuu yrityksissä edelleen.

Palveluliiketoiminnan valmennukset osoittivat, miten asiakkaiden tarpeista nouseva ketterä palvelusuunnittelu ja palvelumuotoilu sekä verkostomainen työskentelytapa voidaan viedä osaksi organisaation arkea. Palveluosaamisen kehittymisen myötä organisaatiot pystyvät luomaan uutta liiketoimintaa sekä kasvamaan ja kansainvälistymään.

Kuva 14. Palveluliiketoiminnan kehittämisessä ennakointi on yksi keskeinen teema. Käytännössä se on aktiivista, osallistavaa ja toimintasuuntautunutta tulevaisuuden tekemistä. (kuva: Manu Eloaho)

PaKe Savo -hankkeessa tuotettiin Palvelukehittämisen teemajulkaisu sekä ”Palvelukehittämisen caseja – PaKe Savo” -julkaisu. Ensin mainitussa oli asiantuntijakirjoituksia kehittämisohjelman kouluttajilta. Casejulkaisuun oli koottu kuvauksia palvelujen kehittämisestä pohjoissavolaisissa pk-yrityksissä, jotka pohjautuivat PaKe Savo -kehittämisohjelman yrityskohtaisiin kehittämisprojekteihin. Casekuvaukset sisälsivät palvelukehittämisen parhaita käytäntöjä, mutta toisaalta myös kehittämistyön ongelmakohtia ja haasteita. Casekuvauksiin liittyi myös video. NSS-hankkeessa tuotettiin casejulkaisu ”Uusia palveluratkaisuja Etelä-Savosta. New Service Solutions – NSS”, jonka casekuvaukset pohjautuivat valmennukseen osallistuneiden organisaatioiden kehittämisprojekteihin. Lisäksi casejulkaisussa esiteltiin joitakin palveluliiketoiminnan kehittämisen työkaluista ja menetelmistä.

PAMU SAVONLINNA -HANKKEESSA KEHITETÄÄN VALMENNUSTEN OHELLA PALVELULIIKETOIMINNAN KYPSYYSMALLIA

Palveluliiketoiminnan kehittäminen jatkuu eteläsavolaisissa organisaatioissa PAMU Savonlinna -hankkeessa. Hankkeen tavoitteena on luoda houkuttelevia palveluita ja uutta liiketoimintaa sekä asiakaslähtöisempää yrityskulttuuria Savonlinnan talousalueelle. Hankkeessa tuotetaan yrityksille palveluliiketoiminnan kehittämisen valmennusta asiakaslähtöisten uu-

sien palvelumuotojen, toimintatapojen ja tuotteiden kehittämisen tueksi palvelumuotoilun keinoja ja työkaluja hyödyntämällä. Lisäksi hankkeessa kehitetään, testataan ja pilotoidaan Palvelupuntari-työkalu, jonka avulla yritys saa entistä tarkemman kuvan siitä, millä tasolla se on palveluliiketoiminnassaan ja mitkä ovat tärkeimmät kehityskohteet palveluliiketoiminnassa. Seuraavassa kuvataan Palvelupuntari-työkalun taustatutkimuksena tehtyä palveluliiketoiminnan kypsyyden arviointiin soveltuvien kypsyysmallien selvitystyötä.

Monille pienille ja keskisuurille palveluyrityksille on haastavaa muuttaa organisaatiokeskeisen ajattelu asiakaskeskeiseksi. Esittelemme seuraavassa palvelu- ja johtamiskirjallisuudesta poimittuja kypsyysmalleja, jotka voivat olla hyödyllisiä arvioitaessa palveluyritysten kehitystä kohti asiakaskeskeisyyttä.

Monet uudet menetelmät otetaan ensin käyttöön suurissa yrityksissä ja vasta sen jälkeen pienemmissä yrityksissä. Esimerkiksi Acklin (2011b) väittää, että muotoiluajatteluun liittyvä innostus on toistaiseksi rajoittunut lähinnä suurempiin yrityksiin. Sen sijaan pk-yritykset, jotka alkavat käyttää muotoilua strategisena välineenä, joutuvat läpikäymään oppimisprosessin. Useimmat pk-yritykset kun ovat hyvin pieniä, ja niillä on rajalliset resurssit kehitystyöhön. Jos yritys ei ole tietoinen kypsyystasostaan, se ei pysty määrittelemään oikeita kehitystoimia. Esimerkiksi yritys voi tehdä virheen ottamalla käyttöön palvelumuotoilumenetelmiä, ennen kuin työntekijöillä on valmiudet niiden hyödyntämiseen. (Corsten, 2019.)

Kypsyysmallit ovat olleet suosittuja useilla johtamiskirjallisuuden aloilla. Tietojärjestelmät ja ohjelmistosuunnittelu ovat olleet ensimmäisten alojen joukossa, joilla kypsyysmallit ovat tulleet suosituiksi. Niitä ovat seuranneet sovellukset useilla muilla aloilla, muun muassa toimitusketjun hallinnassa, projektijohtamisessa ja laatujohtamisessa. (Mettler 2011; Rapaccini ym. 2013; Blommerde ja Lynch 2016.)

Kypsyysmalleja voidaan kuvata organisaation kyvykkyyksien arvioinnin ja kehittämisen vaiheittaisiksi etenemissuunnitelmiksi, jotka ovat käyttökelpoisia yrityksen kehitysvaiheiden ja -kohteiden määrittelemisessä (Rapaccini ym. 2013). ”Kypsyys” on kyvykkyyksien mittari, ja se voi osoittaa esimerkiksi, kuinka hyvin organisaation prosessit on määritelty, kuinka niitä mitataan ja kuinka tehokkaita ne ovat (Blommerde ja Lynch 2016).

Kypsyysmallien tavoitteena on yleensä arvioida organisaation nykytilannetta, mahdollistaa vertailukehittäminen ja tarjota parannussuosituksia (Wendler 2012; Blommerde ja Lynch 2016). Kypsyysmallien taustalla on ajatus, että organisaatiot etenevät kohti kypsyyttä tiettyä reittiä, joka voidaan ennakoida ja jakaa peräkkäisiin vaiheisiin, joita puolestaan voidaan arvioida tiettyjen kriteerien perusteella. Tyypillisesti malleissa on kolmesta kuuteen tasoa, jotka kuvaavat kypsyyden lisääntymistä. (Blommerde ja Lynch 2016.) Yleensä tavoitteena on, että kypsyysmallin seuraava taso rakentuu edeltävän tason päälle, ja malli sisältää ohjeita siitä, kuinka yritys voi käydä läpi kehitysprosessin päästäkseen seuraavalle tasolle. Yrityk-

selle ei kuitenkaan aina ole realistista yrittää päästä korkeimmalle tasolle, vaan tavoitteena on löytää parhaiten kunkin yrityksen tarpeisiin soveltuva taso. (Hesselmann ym. 2012.)

Palvelukirjallisuudessa on tähän mennessä esitetty kohtuullisen vähän kypsyysmalleja. Erityisesti pk-yrityksille soveltuvia malleja ei juuri ole. Palveluliiketoimintaan liittyviä kypsyysmalleja on esitetty muun muassa laadunvarmistukseen (esim. ISO 9000), asiakaskeskeisyyteen (esim. ISO 9001; Navarro 2014) ja palveluinnovaatioihin liittyen (Blommerde ja Lynch 2016).

Sen sijaan muotoiluajattelun kypsyyden arvioimiseksi on kehitetty useita malleja. Tunnetuin niistä on Tanskan muotoilukeskuksen (Danish Design Centre) vuonna 2001 kehittämä ”Muotoilutikapuut” (Design Ladder), joka kuvaa yritysten eroja muotoilun käytössä (Gomes ja Branco 2011; Foglieni ym. 2018; Design Ladder 2019). Tässä mallissa yrityksen tason määrittelee yksi kysymys: Mikä seuraavista kuvaa parhaiten muotoilun käyttöä yrityksessäsi? Mallin neljä vaihetta ovat: 1) Muotoilua ei käytetä yrityksessä systemaattisesti, 2) Muotoilua käytetään tuotteiden tai palvelujen ulkomuodon viimeistelyyn, 3) Muotoilu sisältyy yrityksen kehitystyöhön, 4) Muotoilu on keskeinen osa yrityksen liiketoimintamallia. Käytännössä malliin on lisätty ylimääräinen vaihe 0): Muotoilua ei käytetä yrityksessä lainkaan. Tällä tavalla muokattua mallia on käytetty yhdessä maailman suurimmista muotoilun käytön tutkimuksista (BEDA 2017). BEDA-tutkimuksen mukaan 17 prosenttia eurooppalaisista yrityksistä saavutti tikkaiden ensimmäisen tason, 14 prosenttia toisen, 18 prosenttia kolmannen ja 12 prosenttia korkeimman tason. Kuitenkaan 37 prosenttia yrityksistä ei käyttänyt muotoilua lainkaan. (Björklund ym. 2018; Design Ladder 2019.)

Vastaavanlainen kypsyysmalli muotoilujohtamiseen on Design Management Staircase, jota on testattu Design Management Europe (DME) -tutkimuksessa (Kootstra 2009; Hesselmann ym. 2012; Hesselmann 2015). Mallissa on neljä muotoilujohtamisen kypsyysastetta: 1) Ei muotoilujohtamista, 2) Muotoilujohtaminen projektina, 3) Muotoilujohtaminen toimintana ja 4) Muotoilujohtaminen kulttuurina. Portaikon tasoja syventää viisi tekijää: 1) tietoisuus (hyöty ja arvo), 2) suunnittelu (sisältyy strategiaan, liiketoimintasuunnitelmiin, viestintään), 3) resurssit (henkilöstö, rahoitus, tilat), 4) asiantuntemus (kokemus, taidot, työkalut ja menetelmät), ja 5) prosessit (ammattimainen ja tehokas prosessi, joka on upotettu ydinliiketoimintaprosesseihin). (Kootstra, 2009.)

Artefactin muotoilukypsyysmatriisissa on viisi kypsyysastetta, joita arvioidaan suhteessa viiteen osa-alueeseen: 1) empatia (asiakkaiden ymmärtäminen), 2) osaaminen (toteutuksen laatu), 3) luonne (tuki suunnittelulle, suunnittelumallille ja muotoilualan ammattilaisille), 4) suorituskyky (markkinoiden vastaus) ja 5) vaikutus (toimet). (Björklund, Hannukainen ja Manninen 2018.) Artefactin luoma itsearviointityökalu Design Maturity Survey (DMS) on käytettävissä verkossa osoitteessa http://dms.artefactgroup.com.

Kirjallisuudessa on väitetty, että monet palveluyritykset eivät ole omaksuneet ajatusta systemaattisesta palvelukehittämisestä tai että ne eivät ymmärrä, että ne voisivat käyttää muotoilua palvelukehityksessään (Rocco ja Hodak 2013). Palvelukehittämiseen on erilaisia lähestymistapoja. Yksi niistä on saksalaista alkuperää, ja siinä korostetaan, että palveluita voidaan kehittää samoilla menetelmillä kuin tuotteita. Tämä lähestymistapa korostaa systemaattista ja teknistä lähestymistapaa palveluiden kehittämiseen. (Rapaccini ym. 2013.) Rapaccini ym. (2013) esittelevät mallin palvelukehityskäytäntöjen kypsyyden arvioimiseksi tuotelähtöisiä palveluja tarjoaville teollisuusyrityksille. Malli sisältää viisi tasoa (aloitus, toistettava, määritelty, johdettu, optimoitu), ja mallin keskeisiä elementtejä arvioidaan suhteessa neljään osa-alueeseen: prosessit ja projektit; resurssit, taidot ja työkalut; asiakkaiden, toimittajien ja sidosryhmien osallistuminen; ja suorituskykyjärjestelmien käyttö.

Corsten (2019) esittelee uuden kypsyysmallin, joka on erittäin tärkeä tämän selvitystyön kannalta. Mallia kutsutaan palvelumuotoilun kypsyysmalliksi. Se on kehitetty Service Design Networkin (SDN) toiminnassa. SDN on globaali voittoa tavoittelematon organisaatio, jonka tavoitteena on lisätä tietoisuutta palvelumuotoilusta. SDN:n palvelumuotoilun kypsyysmallin viisi vaihetta kuvaavat prosessia, jonka kautta yritys ja sen rakenteet kehittyvät yrityksen muuttuessa palvelumuotoiluyritykseksi. Nämä viisi vaihetta ovat tutki, todista, skaalaa, integroi ja kukoista. Mallissa on neljä pilaria, jotka auttavat määrittelemään yrityksen nykyisen kypsyysasteen: ihmiset ja resurssit, työkalut ja kyvyt, organisaatiorakenne sekä mittarit ja suoritteet.

Kaikkia olemassa olevia kypsyysmalleja on kritisoitu siitä, ettei niitä ole yleensä tarpeeksi testattu niiden pätevyyden tai käytettävyyden suhteen. Lisäksi monet niistä eivät selitä, miksi valittuja tekijöitä pidetään tärkeinä, koska taustalla on vain vähän empiiristä tutkimusta. (Hesselmann 2015.)

Selvitystyömme empiirinen osa on vielä varhaisessa vaiheessa. Empiirinen materiaali kerätään pk-yrityksistä, jotka osallistuvat palvelukehityksen ja palvelumuotoilun valmennusohjelmiin Savonlinnassa. Kahdesta valmennusohjelmasta ensimmäinen on vielä käynnissä. Ensimmäisessä ohjelmassa on ollut yksitoista osallistuvaa organisaatiota, joista kustakin kaksi henkilöä on osallistunut valmennukseen. Kaikkien organisaatioiden edustajia haastateltiin ennen ohjelman alkua. Kypsyysmallin kehitystyötä varten ensimmäinen lyhyt verkkopohjainen kysely lähetettiin osallistujille juuri ennen kesälomia vuonna 2019. Kysymykset koottiin useista lähteistä, kuten Design Ladder, Artefactin Design Maturity Matrix ja SDN:n Service Design Maturity Model, mutta mukana oli myös omia kysymyksiämme, jotka perustuvat pk-yritysten palvelukehitykseen liittyneisiin yksikkömme aikaisempiin projekteihin.

Voimme perustellusti väittää, että palveluliiketoiminnan kehittämiseen pk-yrityksissä tarvitaan kypsyysmalleja. Niistä tulisi keskustella ja niitä tulisi kehittää ja testata, koska pk-yri-

tyksille uuden tiedon ja uusien työkalujen hyödyntäminen on oppimisprosessi. Voidakseen soveltaa uutta tietoa pk-yrityksen on rakennettava kyvykkyyksiään ja omaksumiskykyään vähitellen. (Acklin 2011 a ja b.)

Ensimmäinen luonnos palveluliiketoiminnan kypsyysmallista esitettiin Reser2019-konferenssissa esittämässämme konferenssipaperissa (Rajahonka ja Villman 2019).

HANKEJULKAISUJA JA KONFERENSSIESITYKSIÄ

Hankejulkaisuja / PaKe Savo:
Eskelinen, T., Rajahonka, M. ja Villman, K. (toim.) 2017. Palvelukehittämisen caseja PaKe Savo. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Mikkeli. WWW-dokumentti. Saatavissa: http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-030-2

Eskelinen, T., Rajahonka, M., Santti, U. ja Villman, K. 2017. Improving Internal Communication Management In SMEs: Case Study, The Proceedings of The 2017 ISPIM Forum, Toronto, Canada, 19-22 March 2017. ISBN 978-952-335-019-9.

Eskelinen, T., Rajahonka, M., Villman, K. ja Santti, U. 2017. Improving Internal Communication Management in SMEs: Two Case Studies in Service Design, Technology Innovation Management Review, Volume 7, Issue 6, pp. 16-25, http://timreview.ca/article/1081

Rajahonka, M. (toim.) 2017. Palvelukehittämisen teemajulkaisu PaKe Savo. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Mikkeli. WWW-dokumentti. Saatavissa: http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-029-6

Video Pake Savo -hankkeen osallistujayritysten caseista: https://youtu.be/ExoLbF0Llq4

Hankejulkaisu / New Service Solutions:
Rajahonka, M. ja Juvakoski, M. 2017. Uusia palveluratkaisuja Etelä-Savosta. New Service Solutions – NSS. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Mikkeli. WWW-dokumentti. Saatavissa: http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-028-9

Konferenssipaperi/PAMU Savonlinna:
Rajahonka M., Villman K. 2019. A Maturity Model for Service Development for SMEs. Paper submitted for and presented at the XXIX International RESER Conference. Services and the future of the workforce September 12th–14th 2019, Ceuta, Spain.)

Hankkeen nimi: **Palveluiden kehittäminen pk-yritysten kilpailukyvyn tukena: PaKe Savo**
Rahoittaja: Pohjois-Savon ELY-keskus, Euroopan sosiaalirahasto (ESR)
Aika: 2015–2017
Toteuttajat: Pienyrityskeskus ja Savonia-ammattikorkeakoulu.

Hankkeen nimi: **Palveluiden kehittäminen uuden liiketoiminnan perustana – New Service Solutions**
Rahoittaja: Etelä-Savon maakuntaliitto, Euroopan aluekehitysrahasto (EAKR)
Aika: 2015–2017
Toteuttajat: Pienyrityskeskus.

Hankkeen nimi: **PAMU Savonlinna**
Rahoittaja: Etelä-Savon ELY-keskus, Euroopan sosiaalirahasto (ESR)
Aika: 2019–2020
Toteuttajat: Itä-Savon Koulutuskuntayhtymä Samiedu, Savonlinnan Hankekehitys Oy ja Pienyrityskeskus.

LÄHTEET

Acklin, C. 2011b. Design Management Absorption Model – A Framework to Describe the Absorption, Process of Design Knowledge by SMEs with Little or No Prior Design Experience. 1st Cambridge Academic Design Conference, 7 – 8 September 2011, pp. 1–14.

Acklin, C. 2011a. The Absorption of Design Management Capabilities in SMEs with Little or no Prior Design Experience. Paper presented at the Nordes 2011. Making Design Matter, Helsinki.

BEDA 2017. BEDA Cluster: Measuring Design Value as a key factor of successful innovation. The Bureau of European Design Associations. https://beda.org/wp-content/uploads/2019/01/BEDA-Cluster-Measuring-Design-Value-Report-2017.pdf. Last retrieved 8th of August, 2019.

Björklund, T., Hannukainen, P. & Manninen, T. 2018. Measuring the impact of design, service design and design thinking in organizations on different maturity levels. In: Service Design Proof of Concept. Proceedings of the ServDes 2018 Conference. Linköping.

Blommerde, T. & Lynch, P. 2016. A Maturity Matrix for Assessing Service Innovation Capability. In: Irish Academy of Management Conference 2016. 31 August – 2 September. UCD. Dublin.

Corsten, N. 2019. The Service Design Maturity Model. SDN. Touchpoint 10(3) – Managing Service Design. https://www.service-design-network.org/touchpoint/vol-10-no-3-managing-service-design.

Design Ladder 2019. Design Ladder. https://danskdesigncenter.dk/en/design-ladder-four-steps-design-use. Last retrieved 8th of August, 2019.

Foglieni, F., Villari, B. & Sleeswijk Visser, F. 2018. About evaluation in service de-sign: As it is and how it could evolve, In: Service Design Proof of Concept. Proceedings of the ServDes 2018 Conference. Linköping.

Gomes, A. & Branco, V. 2011. How to measure design contribution to the competitiveness of companies: models for analysis tool. In: Deserti, A.; Zurlo, F.; Rizzo, F. (Eds.): Designing Pleasurable Products and Interfaces, DPPI '11, Milano, Italy, June 22-25, 2011. ACM 2011, ISBN 978-1-4503-1280-6, 56:1-56:4.

Hesselmann, E.F.S. 2015. An Investigation into European Design Management Capability Assessment. Dissertation submitted in fulfilment for the requirements for the degree of Doctor of Philosophy for Cardiff Metropolitan University.

Hesselmann, S., Walters, A.T. & Kootstra, G. 2012. An Analysis of Design Management Practices in Europe – A Critical Investigation of the Design Management Staircase Model, In: Bohemia, E.; Liedtka, J.; Rieple, A. (Eds.): Leading Innovation Through Design. Proceedings of the DMI 2012 International Research Conference, 8-10 August, 2012, Boston, pp. 193–208.

Kootstra, G. L. 2009. The Incorporation of Design Management in Today's Business Practices, An Analysis of Design Management Practices in Europe. Rotterdam: Centre for Brand, Reputation and Design Management (CBRD), INHOLLAND University of Applied Sciences.

Mettler, T. 2011. Maturity assessment models: A design science research approach. International Journal of Society Systems Science 3(1/2), pp. 81–98.

Navarro, F.J. 2014. 5 Maturity Levels for Customer-Centered Organizations. Smart Customer Management. https://www.slideshare.net/FranciscoJavierNavar1/5-maturity-levels. Last retrieved 18th of August, 2019.

Rajahonka M., Villman K. 2019. A Maturity Model for Service Development for SMEs. Paper submitted for and presented at the XXIX International RESER Conference. Services and the future of the workforce September 12th–14th 2019, Ceuta, Spain.

Rapaccini, M., Saccani, N., Pezzotta, G., Burger, T. & Ganz, W. 2013. Service development in product-service systems: a maturity model. The Service Industries Journal 33(3–4), pp. 300–319.

Rocco, S. & Hodak, M. 2013. Innovation by Design: Bringing Design into the Focus of SMEs. In: 23rd CROMAR Congress. Congress Proceedings, Marketing in a Dynamic Environment – Academic and Practical Insights, pp. 521–536.

Wendler, R. 2012. The maturity of maturity model research: A systematic mapping study. Information and Software Technology 54(12), pp. 1317–1339.

TUOTTAVA YRITYS – HYVINVOIVA YRITTÄJÄ

Eila Avelin

Valtaosa Etelä-Savon yrityksistä on pieniä alle viisi henkilöä työllistäviä mikroyrityksiä. Lisäksi maakunnassa on paljon eri alojen yksinyrittäjiä, jotka työllistävät itsensä ilman palkattua työväkeä. Yrittäjät ovat joskus kovin yksin yritystoimintansa tai oman jaksamisensa kanssa. Bisneksen sujuminen ja työhyvinvointi ovat asioita, jotka kietoutuvat hyvin usein toisiinsa. Jos bisnekset luistavat hyvin, voi yrittäjäkin hyvin, ja päinvastoin. Monissa hankeselvityksissä ja käytännön kokemuksissa sekä keskusteluissa yrittäjien kanssa on noussut vahvasti esille yrittäjien kokema keskustelukumppanin puute. He tarvitsisivat rinnalla kulkijan, sparraajan, jonka kanssa voisi ideoida ja puhua auki mieltä askarruttavia asioita luottamuksellisesti. Tuottava Yritys – Hyvinvoiva Yrittäjä eli TYHY-hankkeen tavoitteena oli vastata tähän haasteeseen käytännön toimenpiteillä, jotka edistäisivät mikroyrityksissä yrittäjän työhyvinvointia, liiketoiminnan kannattavuuden parantumista, yritysten keskinäistä verkostoitumista ja kumppanuuksien rakentamista.

TAUSTA JA TAVOITTEET

TYHY-hanke tarjosi yrittäjille ja heidän yrityksilleen juuri sellaista tukea ja apua, jota yrittäjät tarvitsevat. Mukana oli 50 Etelä-Savossa toimivaa alle 10 henkilöä työllistävää yritystä. Kaikissa mukana olevissa yrityksissä toteutettiin yrityshaastattelut, joiden avulla kartoitettiin yritysten nykytila ja kehittämistarpeet. Analyysin pohjalta rakennettiin yritysten elinkaarimallin mukaiset kehittämispolut ja käynnistettiin tarvittavat kehittämisprosessit.

Yrityksen tarpeiden mukaan tuki oli puhtaasti liiketoimintaan liittyvää sparrausta ja benchmarkausta tai yrittäjien henkilökohtaista työhyvinvoinnin ja elämänhallinnan vertaistukea. Hanke valmisteltiin Etelä-Savon työelämän kehittämisverkostossa yhteistyössä yrittäjien, yrittäjäjärjestön ja muiden asiantuntijaorganisaatioiden kanssa, ja se pohjautui eteläsavolaisiin lähtökohtiin. Verkostolla on vankka kokemus ja tuntemus pienten yritysten ja yksinyrittäjien haasteista Etelä-Savossa. Hankkeessa kokeiltiin yhtenä menetelmänä tarinallisuutta.

KEHITTÄMISPAJATYÖSKENTELY

Kehittämispajatyöskentely perustui pienryhmäprosesseihin, joiden sisällöt rakennettiin yrityshaastatteluissa esille nousseista tarpeista. Ne liittyivät liiketoiminnan kehittämiseen

tai yrittäjän työhyvinvointiin. Lähtökohtana kehittämispajoissa oli vertaiskehittäminen sekä kestävien verkostosuhteiden luominen toisten yrittäjien kanssa. Kehittämispajatyöskentely oli intensiivistä, ja pajat saivat hyvää palautetta. Yksi ryhmä koostui yrittäjistä, jotka pohdiskelivat sukupolvenvaihdosasioita, tai heillä oli jokin muu muutos tulossa yritystoimintaan. Syntyi myös toimialakohtainen työpaja matkailuyrittäjien kesken. Mäntyharjun yrittäjät löivät hynttyyt yhteen ja ideoivat yhdessä uusia palveluja. Tuloksena on syntynyt asiakkaille uusia, konkreettisia palvelupaketteja, joissa hyödynnetään jokaisen yrityksen erityisosaamista ja vahvuuksia. Ideoinnin tuloksena syntyi esimerkiksi Kokous keskellä tuhansia järviä, Luontoloma Mäntyharjussa eri vuodenaikoina, Rentoudu riippukeinussa ja Yövy puussa.

Jokaisen yrityksen takana on jokin tarina. Hyvänä ja käyttökelpoisena käytäntönä voi mainita Yrittäjän Polku -työskentelymenetelmän, jota pilotoitiin ryhmän kanssa yhdessä kehittämispajassa.

YRITTÄJÄN POLKU – LÖYDÄ OMA ÄÄNESI -KEHITTÄMISPAJA

Kesäkuisena aamuna viime vuonna ryhmä pienyrittäjiä kokoontui Puumalan Sahanlahteen. Tarkoitus oli saattaa päätökseen parivuotinen yhteinen prosessi. Päivän työskentelyn teemana oli Yrittäjän polku – löydä oma äänesi! Yrittäjät olivat tottuneet kahden vuoden aikana vertaiskehittämiseen perustuvaan työskentelyyn. Pienryhmissä toteutetut vertaiskehittämispajat olivat hankkeen keskeinen toimintatapa ja punainen lanka. Ryhmät rakennettiin yrityksen elinkaaren tai jonkin muun yrityksiä yhdistävän tekijän mukaan, joita olivat esimerkiksi sesonkiluonteinen työ, matkailuyritykset, useita työntekijöitä työllistävät yritykset jne. Tärkeintä oli, että ryhmät palvelivat parhaiten jokaista yrittäjää. Mukana oli sekä vasta yrityksen perustaneita että omistajanvaihdosta miettiviä yrittäjiä. Pajoissa kehitettiin liiketoimintaa ja tuettiin yrittäjän henkilökohtaista elämänhallintaa ja työhyvinvointia. Hankkeen aikana syntyi uusina palvelutuotteina Pk-yrittäjien Tyhy -vertaiskehittämispajamalli ja Yrittäjän Polku -työskentelymenetelmä.

Sahanlahdessa oli aikaa saattaa pitkä prosessi päätökseen ja summata kaikki yhteen päätösseminaarissa. Yrittäjän Polku – löydä oma äänesi -kehittämispajassa yrittäjät työstivät oman henkilökohtaisen yritystarinansa näkyväksi visualisoinnin avulla ja esittelivät sen lopuksi muulle ryhmälle. Tarinan kertominen aloitettiin valmistautumistehtävän avulla. Jokainen toi mukanaan itsestään ja yrityksestään kertovan konkreettisen kuvan tai esineen. Yrittäjät kertoivat sen avulla muulle ryhmälle muutamia tärkeitä merkkipaaluja, joista kaikki oli alkanut. Sen jälkeen oli vuorossa esimerkkicase, kirjoittajan vuoro esittää oma etukäteen valmistelema oma yrittäjätarinansa. Työskentely alkoi yksin työskennellen, mietiskellen. Tuloksena yrittäjät tekijät oman polkunsa näkyväksi. He kuvasivat oman yrittäjäpolkunsa sanoin ja kuvin havainnollistaen. Sen jälkeen jokainen vuorollaan esitteli oman yrittäjän polkunsa. Ryhmällä oli vuoro antaa kuulemastaan ja näkemästään palautetta yrittäjälle. He

saivat kertoa yrittäjälle, mikä heidän mielestään oli olennaista, mitä kannattaisi korostaa jatkokehittämisessä tai mitä ehkä jäi puuttumaan. Prosessin aikana yrittäjän omaa tarinaa kirkastettiin. Ryhmältä saaduista kommenteista, vinkeistä ja täydennyksistä syntyi uusia oivalluksia. Näistä aineksista syntyi päivän aikana tarinoita, joita yrittäjät voivat hyödyntää muun muassa erilaistumisessa muista yrityksistä. Päivän aikana syntyi hyviä aineksia liiketoiminnan kehittämiseksi sekä markkinointiviestintään.

Kuva 15. Yrittäjät sanoittamassa ja kuvittamassa omaa tarinaansa. (kuva: Eila Avelin)

Yrittäjän polku nähdään tässä työskentelymenetelmässä tapahtumaketjuna, jossa mietitään seuraavia asioita: Miten minusta tuli sellainen yrittäjät kuin olen juuri nyt? Millaisia uskomuksia on yritystoimintani takana, onko se omannäköistä? Teenkö sitä sydämelläni? Millainen on ollut oman elämäni ja työelämäni kaari? Ja uskonko sellaiseen yrittäjyyteen, mitä tänään toteutan? Tarinan avulla yrittäjät pohtivat omaa yrittäjän polkuaan tulevaisuuden liiketoimintaansa menneisyyden ja nykyisyyden näkökulmasta. Uskottavat, rehelliset tarinat kiinnostavat lukijoita.

Yrittäjän ja yrityksen tarpeesta lähtevän kehittämispolun jatkokehittämisessä on kiinnitettävä huomiota enemmän tulosten seurantaan ja pitkäjänteiseen yritystoiminnan edistämiseen. Se tarkoittaa käytännössä erilaisten coachauksen ja henkilökohtaisen ohjauksen ja neuvonnan menetelmien kehittämistä ja vertaiskehittämisen syventämistä osana koulutuspolkumallia. Vertaisoppiminen ja verkostoitumisen edistäminen ovat hankkeisiin osallistuneiden

yrittäjien toivelistalla. Yrittäjien valmennusten muotoa olisi muutettava lähiopetuksesta kohti ryhmäohjausta, työpajoja ja henkilökohtaisia ohjausmenetelmiä. Tähän tarpeeseen vastattiin Yrittäjän polku -työskentelyllä hyvin tuloksin. Tarinallisuus osoittautui toimivaksi menetelmäksi, jossa yrittäjä teki itselleen näkyväksi oman polkunsa ja tarinansa ja vastasi työskentelyn tuloksena kysymyksiin "miksi minusta tuli tällainen yrittäjä" ja "millaiseksi yrittäjäksi haluan tulevaisuudessa tulla".

Hankkeen nimi: Tuottava yritys ja hyvinvoiva yrittäjä Etelä-Savossa – TYHY
Rahoittaja: Euroopan sosiaalirahasto, Etelä-Savon ELY-keskus
Aika: 2015–2017
Toteuttaja: Pienyrityskeskus.

REPRO – TKI-TOIMINNASTA UUSIA KAUPALLISIA TUOTTEITA

Jari Karjalainen

Hanketoimintaa toteuttavissa tutkimus-, kehitys- ja innovaatio- eli TKI-organisaatioissa sekä niiden rahoituskanavina toimivissa kehittämisohjelmissa on kiinnitetty kasvavaa huomiota TKI-toiminnan innovaatiopotentiaalin tunnistamiseen ja tulosten kaupallistumiseen (esim. Arene 2017, 37–38). Vaikka julkisesti tuettu TKI-toiminta jo itsessään vaikuttaa myönteisesti aluetalouteen, vasta tulosten hyödyntämisen kautta mahdollistuu myös pitkäaikaisten alueellista kehitystä tukevien prosessien käynnistyminen. RePro – TKI-toiminnasta uusia kaupallisia tuotteita -mallinnushankkeen ensisijaisena tavoitteena oli etsiä tutkimuksen keinoin päättyneistä ja käynnissä olleista Mikkelin ammattikorkeakoulun[1] TKI-hankkeista uudenlaisia kaupallistettavia tuotteita ja palveluita.

RePro-hankkeen lähtöajatuksena oli tehdä mallinnus pääasiassa jo olemassa olevan dokumentaation kokonaistarkastelun sekä asiantuntijoiden ja hankkeiden toteuttajien näkemysten ja haastattelujen pohjalta. Haastattelut, hankearkiston läpikäynti ja niiden pohjalta valikoituneiden ideoiden uudelleen tarkastelu kuitenkin osoittivat, että korkeakoulun laitoksilla ja tutkimusyksiköissä oli jo melko tarkkaan mietitty, miten kesken olevia ideoita kannattaisi lähteä viemään eteenpäin. Käytännössä hylätyistä hakemuksista oli poimittu osia hyödynnettäviksi uusissa hakemuksissa. Toimivia, parhaita elementtejä hylätyistä ja idea-asteelle jääneistä hankkeista oli upotettu muihin hankkeisiin. Hakemuksia oli myös yhdistelty uusiksi hakemuksiksi ja/tai suunnattu hieman muokattuina uusiin rahoitushakuihin.

Toinen ideoiden uudelleenkäytön leimallinen piirre on toimintaympäristön muutos, etenkin digitalisaatio. Aika siis ajaa myös hankeideoista melko nopeasti ohi. Esimerkiksi rahoituksen niukkuuden takia kertaalleen hylättyjen hakemusten sinänsä hyvätkään ideat eivät ole kehityksen edetessä ikuisia, eikä niitä näin ole välttämättä enää järkevää tarjota uudelleen rahoitettaviksi.

Aineiston avulla vahvistui käsitys siitä, että tekniset innovaatiot tavoitetaan Xamkissa varsin hyvin; hankkeiden tulokset ovat usein selkeitä tuotteita tai teknologioita. Kaupallistaminen on näillä aloilla helpommin hahmotettavissa sekä perustuu pidempiin traditioihin kuin

[1] 1.1.2017 alkaen kohteena olivat Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun Etelä-Savoon kohdistuvat hankkeet.

esimerkiksi yhteiskunnallisilla aloilla. Sen sijaan sosiaalisia ja palveluinnovaatioita saattaa helpommin jäädä havaitsematta. Periaatteiltaan Xamkin järjestelmän ideoiden kaupallistamiseksi nähtiin kuitenkin olevan toimiva.

Hankkeen aikana näkökulmaa laajennettiin maakunnan TKI-toiminnan tulosten kaupallistamisen tarkasteluun. Tuloksia kaupallistaa ennen kaikkea yksityinen yrityssektori. Muu TKI-kenttä tukee sitä ja muodostaa yhdessä yritysten kanssa löyhästi jäsentyneen alueellisen innovaatioekosysteemin. (Hautamäki ym. 2016, 16; Kaihovaara ym. 2016, 3; Ståhle & Pirttivaara 2015, 7.)

TKI-hanketoiminnassa on keskeisenä haasteena rakentaa kokonaisuus, jossa toteuttajan ohella ovat tiiviisti mukana sekä kaupallistava yritys että mahdollinen loppukäyttäjä. RePro-hankkeessa esiin nousseita kaupallistamisen haasteita olivat maakunnan TKI-organisaatioiden rajalliset resurssit ja henkilöstön tiedolliset puutteet kaupallistamisesta. Henkilöstön asenteet kaupallistamista kohtaan voivat paikoin olla torjuvia, etenkin jos organisaatiokulttuuri ja toimintaprosessit eivät varsinaisesti ole kaupallistamista tukevia. Myös maakunnan TKI-toimijoiden yhteistyön toimivuutta kohtaan esiintyi kritiikkiä. Yhteistyötä oli pyritty aika ajoin parantamaan, mutta muiden TKI-toimijoiden toiminnan tunteminen voi kuitenkin olla puutteellista, koska eri organisaatioissa yhteistyöhankkeet keskittyivät helposti samoille yksittäisille henkilöille. TKI-toiminnan hankemuotoisuus muodostaa itsessäänkin haasteita kaupallistamiselle; pääsääntöisesti julkisella ulkoisella rahoituksella ei voida kehittää tuotteita valmiiksi, lisäksi kehittämisorganisaatioiden henkilöstössä on ollut paljon vaihtuvuutta.

Esiin nousi monia sellaisia kaupallistamisen haasteita, jotka eivät ole pelkästään Etelä-Savon pulmia. Tämä kävi ilmi tarkasteltaessa muualla Suomessa kaupallistamisen tueksi luotuja käytäntöjä. Toimivia ratkaisuja voidaan kuitenkin vain harvoin siirtää suoraan sellaisenaan toisille alueille.

Toisaalta Etelä-Savon TKI-kentällä oli jo paljon tehtykin kaupallistamisen kehittämiseksi. Tarvittavia elementtejä ja toimintatapoja oli olemassa, ja kaupallistamista tukevaa ympäristöä pyrittiin eri projekteissa vähintäänkin välillisesti parantamaan. Tarkasteltaessa muilla korkeakoulupaikkakunnilla toteutettavia innovaatioiden kaupallistamiskäytäntöjä nähtiin, että aivan uusia elementtejä kaupallistamisen edistämiseen on vaikea keksiä.

TKI-toiminnan tulosten kaupallistaminen on yksi tapa, jolla esimerkiksi ammattikorkeakoulu aikaansaa vaikutuksia maakuntaan. Kaupallistaminen kuitenkin nähdään helposti kapea-alaisesti, sillä kyse on paljon muustakin kuin uusien tuotteiden, palveluiden tai patenttien lukumäärästä. Se on pikemminkin monimutkainen polku, joka hyödyttää myös maakunnan muita toimijoita. Siksi kaupallistaminen on terminä jossain määrin rajoittava. Ammattikorkeakoulujen toiminnan laaja-alaisuus huomioon ottaen oikeampi ilmaus voisi

tässä mielessä olla ”TKI-toiminnan tulosten taloudellinen hyödyntäminen”.

Käytännön tasolla TKI-toiminnan tulosten kaupallistettavuutta on mahdollista tehostaa useilla tavoilla, jotka ovat lähtökohtaisesti yksinkertaisia. Niiden muuntaminen toimiviksi käytänteiksi on monimutkaisempaa. Kaupallistamisen kehittämiseen tarvitaan sekä motivoitunutta henkilöstöä että tukirakenteita, jotka tukevat ideoiden syntyä, esiin nousua ja etenemistä. Selvitystyössä kootun aineiston perusteella TKI-toiminnan tulosten kaupallistettavuuteen on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota jo hankkeiden ja tutkimusten suunnitteluvaiheessa. Resursseja tulisi kanavoida niin myyntityöhön, yritystoiminnan edistämiseen kuin kaupallistamiseen kannustavan ja kehittämismyönteisen kulttuurin luomiseenkin. Myös maakunnan TKI-toimijoiden selkeät roolit ja avoin yhteistoiminta voivat aikaansaada synergiaa, joka hyödyttää maakuntaa laajemmin kuin yksittäinen uusi tuote.

Kokonaisuutena RePro-hanke oli osa iteratiivista prosessia, jolla Etelä-Savon TKI-toiminnan kaupallistamista kehitetään. Hanke taustoitti ja tarjosi osaltaan suuntaviivoja muuttuvassa toimintaympäristössä tehtävälle jatkuvalle kehittämistyölle, jonka pidemmän ajan tavoitteena on edelleen tehostaa alueellista TKI-toimintaa ja parantaa kaupallistettavan tarjonnan potentiaalia. Selvityksessä esiin nousseita teemoja on Etelä-Savossa viety myöhemmin eteenpäin osana eri tahojen tavoitteellista hanketoimintaa.

HANKEJULKAISU

Karjalainen, J. 2017. Katsaus Etelä-Savon TKI-toiminnan kaupallistamiseen. XAMK KEHITTÄÄ 18. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Mikkeli 2017. Saatavissa: http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-031-9.

Hankkeen nimi: **RePro – Selvitys Mikkelin ammattikorkeakoulun hanketoiminnan tulosten hyödyntämismahdollisuuksista**
Rahoittaja: Etelä-Savon maakuntaliitto
Aika: 2016–2017
Toteuttaja: Pienyrityskeskus.

LÄHTEET

Arene 2017. Innovaatioita, kehittämistoimintaa ja tutkimusta. Kaikki kirjaimet käytössä ammattikorkeakoulujen TKI-toiminnassa. Ammattikorkeakoulujen tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa koskeva rakenteellisen kehittämisen selvitys. Saatavissa: http://arene.fi/fi/ammattikorkeakoulut/vaikuttavuus/tki-rake-selvitys

Hautamäki, A., Ståhle, P., Oksanen, K. & Tukiainen, T. 2016. Vaikuttavaa tutkimusta. Kokeiluehdotuksia tutkimuksen vaikuttavuuden ja kaupallistamisen edistämiseksi. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Innovaatio. 2/2016. Saatavissa: http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-080-0

Kaihovaara, A., Härmälä, V. & Salminen V. 2016. Mitä innovaatioekosysteemit ovat ja miten niitä voi kehittää? Policy Brief. Valtioneuvoston kanslia. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan artikkelisarja 15/2016. Saatavissa: http://tietokayttoon.fi/julkaisu?pubid=14101

Ståhle, P. & Pirttivaara, M. (toim.) 2015. Rikastuttava yhteistyö ja uudet toimintamallit. Innovaatioekosysteemi yhteiskunnan ajurina. Tekes Review 317/2015. Helsinki 2015.

PROYRITYS – MAASEUTU-YRITYSTEN YHTEISTOIMINTA JA INNOVAATIOPOLUT

Jari Karjalainen

ProAgria Etelä-Savon ja Pienyrityskeskuksen toteuttaman ProYritys-hankkeen tavoitteena oli uudistaa ja monipuolistaa maaseutuelinkeinoja, lisätä maaseutuyritysten yhteistyötä sekä kannustaa yrittäjiä kasvu-uralle. Erityisesti pyrittiin innostamaan maaseudun pienyrityksiä verkostomaiseen yrittäjyyteen. Käytännön yhteistyön välineenä olivat valtakunnallisesta maaseutuohjelmasta rahoitettavat yritysryhmähankkeet, joiden avulla yritykset voivat kehittää ja uudistaa toimintaansa sekä rakentaa uusia verkostoja.

Maaseudun elinkeinojen kehittyminen on pääasiassa pienyritysten varassa. Perinteiseen maatalous- ja metsäyrittäjyyteen pyritään nykyisin yhdistämään liitännäiselinkeinoja, ja joka kolmannella eteläsavolaisella tilalla on jo muuta yritystoimintaa maatalouden ohessa.

Yritysryhmä-toimintamallista on toivottu muodostuvan alusta erityisesti maaseutuyritysten innovaatioille ja tuotekehitykselle. Maaseutuyritysten kannattavuuden paraneminen mahdollistaa aikaa myöten myös varmemman toimeentulon yrittäjille ja uusien työpaikkojen syntymisen maaseudulle.

YRITYSRYHMÄHANKE PÄHKINÄNKUORESSA

- Yritysryhmähanke on yritysryhmille (3–10 yritystä) tarkoitettu tukimuoto kehittämiseen ja koulutukseen.
- Tuen myöntävät ELY-keskukset ja Leader-ryhmät.
- Tukitaso on 75 prosenttia kustannuksista.
- Hankkeissa toteutetaan sekä kaikille yhteisiä että yrityskohtaisia toimenpiteitä.
- Tavoitteena on esimerkiksi yritysten yhteistyön, markkinoinnin ja myyntiyhteistyön tai tuoteperheen kehittäminen.
- Hallinnoijana toimii esimerkiksi neuvontajärjestö, elinkeinoyhtiö, oppilaitos tai yrittäjäyhdistys.

ProYritys-hankkeen tekemä selvitys yritysryhmistä rahoitus- ja toimintamuotona oli ensimmäinen aihepiiriä koskeva ylialueellinen tarkastelu. Selvitystyön aineisto koottiin haastattelemalla yrityksiä, yritysryhmien hallinnoijia ja rahoittajien edustajia. Haastattelut toteutettiin pääosin puhelinhaastatteluina, ja aineisto edusti yhdeksää yritysryhmää eri puolilta Suomea. Kohteena olleet yritysryhmät valittiin Maaseutuviraston hankerekisteristä siten, että ne olivat toimialoiltaan, tavoitteiltaan ja toiminta-alueiltaan erityyppisiä. Tärkeimmät havainnot yritysryhmistä toimintamallina on tiivistetty oheiseen kuvaan.

Kuva 16. Yritysryhmätoiminnan SWOT-analyysi.

Selvitystyön tulosten pohjalta koottiin neuvoja niille toimijoille, jotka ovat ensimmäistä kertaa kiinnostuneet yritysryhmähankkeen hallinnoinnista sekä laadittiin muutamia suosituksia toimintamallin edelleen kehittämiseksi.

Hallinnoinnin resursointia tulisi parantaa. Hallinnoijalla tulisi olla riittävästi aikaa yhteydenpitoon yritysten kanssa.

Yritysryhmähankkeissa tulisi sallia selkeä kuntien rahoitusosuus. Käytännössä kuntien elinkeinoyhtiöt osallistuvat usein hankkeisiin toimimalla hallinnoijina, ja yritysten maksettavaksi pitäisi sisällyttää hallinnoivan organisaation palkkakuluja, joita joka tapauksessa kertyy.

Hankkeiden pitäisi pystyä joustamaan toimintaympäristön, yritysten ja niiden edustajien muutoksissa. Tämä koskee niin tavoitteita, toimenpiteitä kuin omarahoitusosuuden maksuaikataulua.

Yritysten omien ja keskinäisten yhteistyötavoitteiden ja -mahdollisuuksien tehokkaampi tunnistaminen. Valmisteluvaihetta tulisi näiltä osin terävöittää tai vaihtoehtoisesti jättää lisää tilaa tarkemmalle harkinnalle hankkeen aikana aina siihen saakka, kun hankkeessa käytetään asiantuntijakonsultaatioita osana toimenpiteitä.

Maaseudun yritysten innovaatioresurssit ovat usein kuitenkin niukat, minkä lisäksi innovaatiotoiminta pitäisi saada kytkettyä yrityksen perusstrategiaan. Tämän vuoksi Pienyrityskeskuksessa myös mallinnettiin maaseutuyrityksen konkreettiseen tuotekeksintöön perustuva innovaatiopolku keksinnöstä yritykseksi ja tuotteen saattamiseksi markkinoille. Mallinnus nojasi osaltaan yritysryhmäselvityksen havaintoihin, ja lisäksi pyrittiin huomioimaan jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö siten, että esitettävä polku olisi yleispätevä ja kestäisi mahdollisimman hyvin mm. muuttuvia tuki- ja rahoitusmahdollisuuksia. Innovaatiopolku esitettiin helposti levitettävänä videona.

HANKEJULKAISUT

Hänninen, J. & Karjalainen, J. 2018. Kehittyvä maaseutuyrittäjyys. Selvitys yritysryhmähankkeiden toiminnasta. XAMK INSPIROI 7. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Mikkeli 2018. http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-136-1

Maaseudun Yritysten Innovaatiopolku -video: https://www.youtube.com/watch?v=DSaW7e-FoIhY

Hankkeen nimi: ProYritys
Rahoittaja: Etelä-Savon ELY-keskus
Aika: 2015–2018
Toteuttajat: Pienyrityskeskus ja ProAgria Etelä-Savo ry.

VIENTIOSAAJIA ELINTARVIKEALALLE

Merja Ryökäs

Kansainvälisillä markkinoilla arvostetaan suomalaisia elintarvikkeita, niiden puhtautta ja turvallisuutta. Suomessa on vuosikymmeniä panostettu ruuan koko arvoketjun laadun ja vastuullisuuden kehittämiseen, mikä antaa erinomaiset mahdollisuudet menestyä viennissä. Suomalaisista elintarvikealan pk-yrityksistä kuitenkin vain harvat toimivat kansainvälisillä markkinoilla, ja vientiä jo harjoittavilla pk-yrityksilläkin viennin osuus liikevaihdosta on pieni. Koska kansalliset markkinat ovat rajalliset, tulisi yhä useamman elintarvikealalla toimivan pk-yrityksen tavoitella myös vientimarkkinoita, ja jo vientiä harjoittavat olisi saatava kansainvälistymään entistä laajemmin. Pärjätäkseen yhä kovenevassa kansainvälisessä kilpailussa on Suomen ruokajärjestelmän oltava huippuluokkaa myös henkilöstön osalta. Suomesta on puuttunut elintarvikeviennin osaajia ja elintarvikeviennin osaamisen kehittämistä tukeva koulutus.

Maa- ja metsätalousministeriö on viime vuosina panostanut vientiosaamisen kehittämiseen, ja siihen on vahvasti toivottu koulutuksellisia elementtejä. Neljä ammattikorkeakoulua on tarttunut tähän haasteeseen ja toteuttanut vuosina 2018–2019 valtakunnallisen Elintarvikeviennin Osaaja -hankkeen, jonka tavoitteena on ollut lisätä elintarvikealan pk-yritysten vientiosaamista ja innostaa yrityksiä näkemään uudenlaisia vientimahdollisuuksia maailmalla.

ENSIMMÄINEN ELINTARVIKEALAN VIENTIKOULUTUS

Elintarvikeviennin Osaaja -hankkeessa on tuotettu ja pilotoitu elintarviketoimialan erityistarpeisiin ja lähtökohtiin perustuva sekä ammattikorkeakoulutasoisen erikoistumiskoulutuksen kriteerit täyttävä koulutusohjelma, joka on laajuudeltaan 30 opintopistettä. Koulutus on tarkoitettu ensisijaisesti elintarvikealalla toimiville kasvuhakuisille pk-yrityksille ja henkilöille, joilla on soveltuva, vähintään amk-tasoinen tutkinto tai vankka kokemus elintarvikealalta.

Elintarvikeviennin Osaaja -koulutuksen tavoitteena on ollut tukea ammatillista kehittymistä, syventää asiantuntijuutta ja edistää korkeakoulututkinnon suorittaneiden tai vastaavan osaamisen saavuttaneiden erikoistumista elintarvikevientiin. Osaavien elintarvikeviennin asiantuntijoiden kouluttaminen yritysten tarpeisiin on alan pk-yritysten liiketoiminnan kehittämisen ja kasvun kannalta keskeistä. Lisäksi tavoitteena on ollut, että uusi ohjelma juurtuu ammattikorkeakoulun pysyväksi erikoistumisopinto-kokonaisuudeksi.

Käytännönläheinen koulutus toteutettiin moduulimuotoisesti kaksi kertaa hankkeen aikana. Ensimmäinen ohjelma alkoi Mikkelissä lokakuussa 2018 ja päättyi toukokuussa 2019. Toinen ohjelma toteutettiin Oulussa tammi-lokakuussa 2019. Koulutuksiin osallistui yhteensä 41 henkilöä, joista 31 suoritti opintokokonaisuuden (30 op). Osalla osallistujista oli jo aiempaa kokemusta elintarvikeviennistä. He osallistuivat koulutukseen tavoitteenaan päivittää ja kehittää edelleen omaa osaamistaan. Mukana oli osallistujia vasta vientitoimintaa suunnittelevista yrityksistä, henkilöitä, joiden työnkuvaan sisältyy neuvontapalveluita yrityksille sekä henkilöitä, jotka toivovat tulevaisuudessa työskentelevänsä elintarvikeviennin parissa.

Kuva 17. Elintarvikeviennin Osaaja -koulutuksen osallistujia ja toteuttaja-ammattikorkeakoulujen edustajia Mikkelin ohjelman aloituspäivänä 11.10.2018. (kuva: Jade Hirvonen)

Koulutuksessa perehdyttiin monipuolisesti eri aihealueisiin, muun muassa asiakaslähtöiseen tuotteistamisosaamiseen, markkinointiviestintään ja brändäykseen, myyntitaitoihin, kohdemarkkinoiden tuntemukseen ja vientiprosessien hallintaan. Kouluttajina toimi laaja joukko elinkeinoelämän edustajia sekä elintarvikealaa ja -vientiä tukevien organisaatioiden asiantuntijoita. Lähipäivien lisäksi koulutukseen kuului myös oppimistehtäviä, työpajoja sekä verkko-opetusta. Opiskelijoille tarjottiin mahdollisuus hyödyntää kouluttajien tuottamaa jälkiohjausta, jonka tavoitteena oli tarkentaa ja syventää koulutussisältöjä oman yrityksen ja kehittämistehtävän näkökulmasta.

KEHITTÄMISTEHTÄVISSÄ PUREUDUTTIIN YRITYSTEN TODELLISIIN VIENTIHAASTEISIIN

Koulutuksen aikana osallistujat tekivät kehittämistehtävän, joka pohjautui oman yrityksen, työnantajan yrityksen tai jonkin muun toimeksiantajan viennin kehittämistarpeisiin. Kehittämistehtävän kautta he sovelsivat koulutusjaksoilla opittua viennin kehittämiseen käytännössä. Tehtävä laadittiin kaikkiaan 22 yritykselle. Niistä kymmenellä oli jo vientikokemusta, ja 12 yrityksessä vasta harkittiin viennin tuomia mahdollisuuksia tai oltiin aloittamassa vientiä. Ne osallistujat, joilla ei vielä ollut kokemusta viennistä, halusivat selvittää, mitä mahdollisuuksia kansainvälisillä markkinoilla saattaisi olla heidän yrityksensä tuotteille.

Kehittämistehtävissä pohdittiin muun muassa tuotteistamista, messuosallistumista, markkinointia ja myyntiä erilaisille markkinoille sekä selvitettiin oman yrityksen tuotteita koskevia määräyksiä tavoitemarkkinoilla. Osallistujista osa halusi kehittää omaa vientiosaamistaan, jotta voisi mahdollisesti perustaa oman yrityksen ja auttaa pk-yrityksiä viennin aloittamisessa.

KOULUTUS VASTASI HYVIN OSALLISTUJIEN TARPEISIIN

Pilotointikoulutukselle tuotettiin ulkopuolisen tahon toteuttama laadunarviointi. Tulosten mukaan opintokokonaisuutta pidettiin työelämä- ja opiskelijalähtöisenä sekä monialaisena. Koulutuksissa saavutetut oppimistulokset olivat erinomaisia. Koulutuksen rakenne ja sisällöt arvioitiin tarkoituksenmukaisiksi, ajankohtaisiksi, kattaviksi ja haastaviksi. Sisällöllisen osaamisen lisäksi koulutus laajensi opiskelijoiden verkostoja, joissa jaetaan tietoa ja kokemuksia jatkossakin. Erityistä kiitosta osallistujat antoivat asiantuntevien kouluttajien ja muiden osallistujien kanssa käymistään keskusteluista sekä elinkeino- ja yrityselämän esimerkkien ja kokemusten runsaudesta.

Hankkeen nimi: **Elintarvikeviennin Osaaja**
Aika: 2018–2019
Rahoittaja: Maa- ja metsätalousministeriö
Toteuttajat: Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, Karelia-ammattikorkeakoulu ja Oulun ammattikorkeakoulu.
Hankkeen www-sivut: www.xamk.fi/elintarvikevienninosaaja

PIENTEN SOTE-ALAN YRITYSTEN AJATUKSIA TULEVAISUUDESTA

Jari Karjalainen

Vireillä olleen valtakunnallisen sosiaali- ja terveysalan eli sote-alan kokonaisuudistuksen taustalla oli pyrkimys kustannuskehityksen hillitsemiseen tehostamalla palvelujen organisointia, jolloin heräsi huoli Etelä-Savon pienten sote-alan yritysten kohtalosta ja toisaalta palvelujen saatavuudesta pitkien välimatkojen ja harvan asutuksen maakunnassa. Pienyrityskeskuksen tekemällä selvityksellä pyrittiin valottamaan tilannetta Etelä-Savossa toimialan pienten yritysten näkökulmasta. Uudistus ei tällä erää toteutunut, mutta pienet eteläsavolaiset sote-alan yritykset ovat olleet viime vuodet epävarmuuden tilassa sitä odottaessaan ja ansaitsevat tulla kuulluiksi. Yritysten näkemykset kertovat samalla osaltaan niistä toimintaympäristön muutoksista, joita pienet palvelualan yritykset tänä päivänä kohtaavat.

TAUSTAA

Pääministeri Sipilän hallituskaudella 2015–2019 oli vireillä maakunta- ja sote-uudistus. Sen tarkoituksena oli perustaa 18 uutta maakuntaa, joille kunnilla nykyään oleva sosiaali- ja terveys- eli sote-palveluiden järjestämisvastuu olisi siirtynyt vuoden 2021 alussa. Tämän myötä sote-palvelujen palveluntuottajarakenne olisi muuttunut merkittävästi, kun julkisesti rahoitettujen ja tuotettujen palveluiden markkina olisi avautunut myös yksityisille yrityksille sekä kolmannen sektorin toimijoille, kuten järjestöille ja säätiöille. Hallituskautensa loppuvaiheissa Sipilän hallitus kuitenkin erosi, jolloin maakunta- ja sote-uudistuksen valmistelu myös päättyi.

Toteutuessaan uudistus olisi tuonut mukanaan muun muassa terveyskeskuksia korvaavat uudet laaja-alaiset sote-keskukset ja laajentanut myös asiakkaiden vapautta valita tarvitsemiensa palvelujen tuottaja. Valinnanvapauden laajentamisen tarkoituksena oli lisätä asiakkaan vaikutusmahdollisuuksia sekä parantaa palvelujen saatavuutta, laatua ja kustannusvaikuttavuutta. Tavoitteena oli, että asiakas pääsisi nopeammin sosiaali- ja terveydenhuollon ammattihenkilön vastaanotolle ja muihin palveluihin. Etelä-Savon kaltaisella harvaan asutulla alueella valinnanvapauden mahdollisuudet ovat luonnollisesti rajallisemmat. (Maksimainen ym. 2018,10; Karjalainen 2019, 26; Valinnanvapaus 2019.)

Suunniteltu uudistus oli myös sikäli ainutlaatuinen, ettei vastaavasta koko maan kattavasta sosiaali- ja terveydenhuollon täydellisestä yhdistämisestä ole kokemusta missään muualla.

Valmiita toteutusmalleja ei siten löydy. Samoin yhdistämisen vaikutuksista esimerkiksi palvelujen käyttöön ei ole asiaa arvioineen Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen mukaan selkeää näyttöä. (THL 2014, 4.)

Uudistuksen toivottiin monipuolistavan palvelutuotantoa ja mahdollistavan uudenlaisten toimijoiden tulon sote-markkinoille. Uudistusta suunniteltaessa pidettiin tärkeänä saada tietoa siitä, miten sote-palveluntuottajiin kohdistuvat odotukset ja toimintaympäristön edellytykset vaikuttavat pienten ja keskisuurten toimijoiden sekä eri oikeudellisia muotoja käyttävien ja vaihtelevia toiminnan tarkoituksia omaavien yritysten asemaan. (Jussila ym. 2019.)

Valinnanvapauden toteutustavan, korvausmallien ja lain yksityiskohtien tuottajille aiheuttamien vaatimusten pelättiinkin kuitenkin suosivan suuria toimijoita. Jos tuottajilta vaaditaan suuria investointeja tai tuottajan tarjoaman palveluvalikoiman tulee olla laaja, tehdään pienten toimijoiden markkinoille tulo vaikeaksi. Näiden tekijöiden arvioitiin voivan johtaa tuottajakunnan rajoittumiseen vain muutamiin yksityisiin toimijoihin ja maakuntien omistamiin yhtiöihin, joilla on kyky ja riittävästi voimavaroja toimia kokonaisvastuullisesti suoran valinnan palvelujen tuottajana. (STM 2016; Pöysti & Salo 2017; Maksimainen ym. 2018, 50–51.)

SELVITYSTYÖ

Pienyrityskeskuksen vuosien 2018–2019 aikana tekemällä selvityksellä pyrittiin osaltaan valottamaan tilannetta Etelä-Savossa pienten yritysten ja yrittäjien näkökulmasta. Alan rakenteet ovat muutoksessa, ja pienet yritykset ovat joutuneet toimimaan epävarmuudessa jo pitkän ajan, joten niiden ajatuksia haluttiin nostaa esiin. Erityisesti pyrittiin saamaan kuva yritysten yhteistyövalmiuksista. Sote-yritykset myös työllistävät Etelä-Savossa maakuntatasolla merkittävän määrän ihmisiä, ja työvoiman saatavuuden sekä koulutuksen kannalta on tärkeää selvittää yritysten näkemyksiä niiden tilanteesta ja tulevaisuudesta. (Karjalainen 2019, 8.)

Selvityksen aineisto koottiin haastattelemalla 71 eteläsavolaista sote-alan yrittäjää tai yrityksen avainhenkilöä. Haastatteluista seitsemän suoritettiin kasvokkain, ja muut puhelimitse kesän ja syksyn 2018 aikana. Sote-palvelujen kokonaisuudistuksen toteutuminen ja sen lopullinen aikataulu olivat haastatteluajankohtana vielä epävarmoja, mikä heijastui niin vastaushalukkuuteen kuin vastauksiinkin. Yrittäjille ja yritysten vastuuhenkilöille esitetyt kysymykset koskivat heidän näkemyksiään

- mahdollisesta sote-palvelurakenteen uudistuksesta
- yrityksen toiminnan tulevaisuudesta
- yhteistoiminnasta muiden yritysten kanssa
- olemassa olevista haasteista ja kilpailueduista
- yrityksen strategisista valinnoista.

Vaikka valmistelun viivästyminen oli jo lisännyt yritysten epäuskoa uudistuksen toteutumista kohtaan, pidettiin sitä silti hyvin mahdollisena ja jopa todennäköisenä. (Karjalainen 2019, 26.)

Selvityksessä tarkastellut yritykset ovat tyypillisesti vain pari henkilöä työllistäviä, paikallisesti toimivia henkilöasiakkaita palvelevia mikroyrityksiä, joiden toimialoista monet ovat säänneltyjä. Suurelta osin ne aikovat jatkaa toimintaansa lähitulevaisuudessa samanlaisena kuin nyt. Kasvusuunnitelmat ovat maltillisia, mutta nopea kasvu ei tällaisille yrityksille ole muutenkaan tavanomaista. (Karjalainen 2019, 27.)

Etenkin monet mikroyritystä suuremmat pk-yritykset kehittävät tietoisesti ja jatkuvasti toimintaansa. Uudistuksen odottaminen on vaikuttanut tähän; joillakin se on hidastanut tehokasta kehittämistä, kun on pitänyt varautua moniin eri vaihtoehtoihin, muutama yritys taas on investoinut ja kouluttanut henkilökuntaa uudistusta silmällä pitäen. Monessa tapauksessa oma markkinalokero on kuitenkin jo löydetty, ja yrityksen tulevassa kehittämisessä vaikuttaa olevan kyse etenkin palveluvalikoiman laajentamisesta. Yrityskenttä on normaalistikin jatkuvassa muutoksessa, joten toimintaan kaavaillut muutokset eivät läheskään aina ole olleet kytköksissä sote-uudistukseen valmistautumiseen. (Karjalainen 2019, 27.)

Uudistuksen toivottiin lisäävän yritysten yhteistoimintaa, ja toisaalta oletettiin pienten yritysten mahdollisesti erikoistuvan entistä enemmän tuottamaan tiettyjä alihankintapalveluja. Käytännössä eteläsavolaiset yritykset tekevät jo paljon yhteistyötä, ja valmiuksia sen lisäämiseen näyttäisi edelleenkin olevan. (Karjalainen 2019, 27.)

Sote-ala on väestön ikääntymisen takia vielä erityisesti muutosten edessä. Ala on lisäksi työvoimavaltainen ja kustannusten kasvua on vaikea hillitä, vaikkakin digitalisaatio tuonee säästöjä. Pienet yritykset ovat pitkälti riippuvaisia julkisen sektorin ratkaisuista, suuryritysten toimenpiteistä ja luonnollisesti asiakasmäärän kehityksestä. Etelä-Savon maakunnan keskimääräistä vanhempi väestö, eläkeikäisten määrän kasvu ja sitä kautta ostovoiman heikkeneminen tulevat vaikuttamaan merkittävästi alan yrityksiin. Kasvava sote-palveluja käyttävien asiakkaiden määrä luo periaatteessa pienille yrityksille myös uusia markkinoita. Ala on kuitenkin epäyhtenäinen; kysyntä ja palvelujen tarve kasvaa selvästi sellaisilla osa-alueilla kuin erikoisterveydenhoidossa, jossa pienet yritykset eivät juuri toimi. Matalampaa osaamista edellyttävillä aloilla pienet yritykset taas pelkäävät edelleen kiristyvää hintakilpailua suurten toimijoiden kanssa etenkin alan rakenteiden ja toimintatapojen vääjäämättä muuttuessa, ja uhkana nähdään pienten yritysten pudottaminen pois markkinoilta. Mahdollisuuksia kuitenkin arvioidaan edelleen olevan niillä aloilla, joiden kannattavuus jo lähtökohtaisesti on matalampaa ja mittakaavaedut vaikeammin saavutettavissa – niiden ei arvioida samassa määrin kiinnostavan suuria yrityksiä. (Karjalainen 2019, 27.)

Kuva 18. Sote-yritykset ovat myös tärkeitä työllistäjiä. (kuva: Manu Eloaho)

Alan kehityksessä ja toimintaympäristön muutoksessa mukana pysyminen vaatii kuitenkin pieniltäkin yrityksiltä aktiivisuutta ja kehitysmyönteistä asennetta. Selvityksen valossa Etelä-Savon pienetkin sote-yritykset tulevat muutoksista ja uhkista huolimatta jatkamaan nykyistä toimintaansa, mikäli asiakkaita vain suinkin riittää. (Karjalainen 2019, 26–27.)

HANKEJULKAISU

Karjalainen, J. 2019. "En aio lopettaa, laajentaa enkä erikoistua" Näkymiä Etelä-Savon pienten sosiaali- ja terveysalan yritysten tilanteeseen. Xamk Kehittää 75, Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Saatavissa: http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-167-5

Hankkeen nimi: Etelä-Savon sosiaali- ja terveyspalveluyritysten asemointistrategiat muuttuvassa toimintaympäristössä
Rahoittaja: Pienyrityskeskuksen tukisäätiö
Aika: 2018–2019
Toteuttaja: Pienyrityskeskus.

LÄHTEET

Jussila, I., Leskelä, R.-L., Hänninen, J., Frondelius, E., Leminen, S., Noro, K., Pitkänen, L., Rissanen, A. 2019. Osuustoiminta ja järjestötoiminta sosiaali- ja terveyspalveluissa. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 19/2019.

Karjalainen, J. 2019. ”En aio lopettaa, laajentaa enkä erikoistua.” Näkemyksiä Etelä-Savon pienten sosiaali- ja terveysalan yritysten tilanteeseen. Xamk kehittää 75. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu Mikkeli 2019. Saatavissa: http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-167-5

Maksimainen, A., Uimonen, T., Koiste, V. & Saarivuori L. 2018. Pienten ja keskisuurten yritysten liiketoimintaedellytykset sosiaali- ja terveysalalla. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Yritykset. 8/2018.

Pöysti, T. & Salo, P. 2017. Sote- ja maakuntauudistuksen lainsäädäntö: Tiivistelmä hallituksen esityksen keskeisistä asioista. Sosiaali- ja terveysministeriö & valtiovarainministeriö. Saatavissa: http://alueuudistus.fi/documents/

STM 2016. Muistio 21.12.2016: Valinnanvapauslainsäädännön vaikutusten alustavaa arviointia. Saatavissa: https://alueuudistus.fi/documents/

THL 2014. SOTE viidelle alueelle – vaikutusten ennakkoarviointi. Päätösten tueksi: 1/2014.

Valinnanvapaus. 2019. Maakunta- ja sote-uudistus. Valtioneuvosto. Saatavissa: https://alueuudistus.fi/soteuudistus/asiakkaan-valinnanvapaus

OSA V
KANSAINVÄLINEN KEHITTÄMINEN

BREAK-IN THE DESK – YRITTÄJYYSKASVATUS JA LUOVAT MENETELMÄT

Maisa Kantanen ja Mervi Rajahonka

Luovilla ja kulttuurialoilla on suuri arvo Euroopan unionissa ja sen jäsenvaltioissa sekä yrittäjyyden että työllisyyden näkökulmasta. Luova talous on yksi maailman nopeimmin kasvavista sektoreista (Creative Economy Outlook 2018). Kulttuuri ja luovat alat voivat paitsi lisätä yhteiskunnan hyvinvointia ja yhteisöllisyyttä, myös luoda työpaikkoja ja kasvua muillekin talouden sektoreille (Euroopan uusi kulttuuriohjelma 2018). Taiteilijat ja luovan alan toimijat voivat tuottaa luovia interventioita muilla talouden aloilla ja olla sitä kautta avainasemassa näiden alojen innovaatioprosesseissa (Stanley ym. 2017). Break-in the Desk -hankkeessa kehitettiin taiteilijoiden ja luovien alojen yritysten yhteistyötä toteuttamalla innovatiivisia kokeiluja perinteisten alojen yritysten ja julkisten organisaatioiden kanssa. Samalla taiteilijat pystyvät parantamaan työnsä, projektiensa ja organisaatioidensa pysyvyyttä. Taiteilijoiden yrittäjyysosaamisen lisäämisellä ja heidän organisaatioidensa tukemisella kestäviin toimintoihin luodaan uusia mahdollisuuksia alan työllisyyteen.

YRITYKSISSÄ TUNNETAAN HEIKOSTI TAITEELLISTEN INTERVENTIOIDEN MAHDOLLISUUKSIA

Break-in the Desk -hankkeessa tehtiin taustatiedon kokoamiseksi ja luovien ja kulttuurialojen asiantuntijoiden koulutustarpeiden määrittämiseksi kolme haastattelu- ja kyselytutkimusta: yksi pk-yrityksille, toinen taiteilijoille ja luovien alojen toimijoille ja kolmas kouluttajille, valmentajille ja mentoreille. Vastaukset kerättiin haastattelujen ja internet-kyselyjen avulla tammi-huhtikuussa 2015. (Break-in the Desk 2016.)

Pk-yritysselvitys osoitti, että yrityksissä ei juurikaan tunneta menetelmiä, joilla taiteilijat ja luovien alojen toimijat voisivat osallistua yritysten kehittämiseen. Pk-yritysten odotukset yhteistyöstä ovat melko perinteisiä, kuten yhteistyö markkinoinnissa ja visualisoinnissa.

Taiteilijoille ja luovien alojen toimijoille suunnattu kysely osoitti, että luovaan yrittäjyyteen on monia reittejä. Noin puolella vastaajista oli jonkinlainen yrittäjyyskoulutus. Useimmille heistä yrittäjyys tarkoitti ensisijaisesti elämäntapaa ja keinoa itsensä toteuttamiseen. Selvityksen mukaan taiteellisten interventioiden koulutusta ei tarjota juuri ollenkaan, vaikka taiteilijat ja luovien alojen toimijat tuntevat käsitteen ja ovat siitä kiinnostuneita.

Taiteilijoiden ja luovien alojen yrittäjyyskouluttajille suunnattu kysely osoitti, että valtaosa näistä kouluttajista on itse taustaltaan taiteilijoita tai luovan alan toimijoita, ja kolmella neljästä on kokemusta työskentelystä luovien alojen yrityksissä. Tekemällä oppiminen ja vertaisoppiminen ovat tärkeitä menetelmiä taiteilijoille ja luovien alojen toimijoille suunnatussa yrittäjyyskoulutuksessa. Yrittäjyyskouluttajat tuntevat yleensä taiteellisen intervention käsitteen kohtalaisen heikosti. Taiteellisten interventioiden koulutusta tarvitsisivat siis sekä taiteilijat ja luovan alan toimijat että heille yrittäjyyskoulutusta tarjoavat kouluttajat.

HANKKEESSA KEHITETTIIN VÄLINEITÄ BREAK-IN-INTERVENTIOIHIN

Hankkeessa kehitettiin uusia työkaluja taiteilijoille ja luovien alojen asiantuntijoille toisaalta vahvistaen tämän ryhmän yrittäjyystaitoja ja toisaalta antaen heille mahdollisuuksia soveltaa luovuuttaan ja taiteilijan kyvykkyyksiään laajempiin ympäristöihin, niin että heistä tulee innovaatioprosessien promoottoreita pk-yrityksille ja julkisille organisaatioille. Hankkeessa luotiin Creative Project Canvas, joka perustuu tunnettuun Business Model Canvasiin, mutta sopii paremmin taiteilijoiden ja kulttuurialan toimijoiden tarpeisiin. Toinen merkittävä fyysinen tuotos oli Work Play Book, jonka levittämistä edesautettiin erilaisilla workshopeilla eri puolilla Eurooppaa. Tällä hetkellä työkaluja käyttävät monet muutkin organisaatiot ja Creative Project Canvas esimerkiksi käännettiin juuri indonesian kielelle. Verkossa julkaistiin sosiaalisen oppimisen alusta, jossa levitystyötä tehtiin aktiivisesti hankkeen aikana ja joka edelleen on toiminnassa hankkeen päättymisen jälkeen.

Hankkeessa järjestettiin kolme break-in-interventiota, joissa taiteilijat ja heidän työnsä vietiin pk-yrityksiin ja julkisiin organisaatioihin innovaatio- ja ongelmanratkaisuprosessiksi. Taiteilijat pääsivät työskentelemään organisaatioiden henkilöstön kanssa ja etsimään yrityksen sekä henkilöstön ja asiakkaiden tarpeita. Tällaisessa ristiinpölytysprosessissa taide ja kulttuuri saivat uuden roolin yrityksen innovaatiotoiminnan edistäjänä. Pienille yrityksille tämä apu innovaatiotoimintaan on merkittävää ja olisi ilman hanketta vaatinut suurta rahoitusta. Julkiset organisaatiot näkivät tarpeen avata tilansa ja prosessinsa luoville toimijoille työkaluna ongelmien ratkaisuun. Interventiot järjestettiin Unkarin Pecsissa,

Ranskan Nantesissa ja Espanjan Cordobassa. Osa taiteilijoista ja luovan alan toimijoista osallistui useampaan tapahtumaan ja muodosti vahvan verkoston, joka on jäänyt elämään myös hankkeen päättymisen jälkeen, ja lisää osaltaan näiden henkilöiden ja taustaorganisaatioiden kansainvälistymismahdollisuuksia. Jo nähdyt ja tulevaisuudessa tehtävät yhteisprojektit ja verkostot ovat merkittävä osa hankkeen jatkuvuutta.

Näiden break-in-interventioiden kautta hankkeesta on tullut yksi harvoista esimerkeistä siitä, miten luovaa osaamista ja taidetta voidaan hyödyntää muilla aloilla ei vain viihdykkeenä tai koulutuksena, vaan myös työkaluna edistää paikallista elinkeinoelämää. Hanke osaltaan edisti ja aktivoi tietoisuutta siitä, että jotta taiteella todella saadaan vaikutusta ympäröivään maailmaan, taiteellisten toimintojen ja kulttuuristen aktiviteettien tulee olla kestäviä ja pelkkä taide taiteen vuoksi ei ole enää pääprinsiippi, vaan taiteilijalla on merkitystä myös innovaattorina.

Kuva 19. Break-in the Desk Handbook ja Work Play Book.

HANKEJULKAISUJA

Break-in the Desk. 2016. Report on European Experiences of Entrepreneurship Training for Creative & Artists, Creative Intervention for Innovation & Needs Analysis from CCIs and Non Creative Organizations (SMEs and PAs).

Stanley, D., Burgess, T., Meggiorin, B., Eizaguirre, E. Montemurro, P., Vitulli, R., Girelli, G., Matera, C., Antezza, G., Muntean, A., Pintea, A., Fernandes, T., Keresnyei, J. Rajahonka, M., Kantanen, M., del Mar Jiménez Peralvo, M. & Gimenez Guerrero, M. (Eds.) 2016. Break-in the Desk Work Play Book. Saatavissa: https://www.creativeprojectcanvas.com/workplaybook/

Stanley, D., Burgess, T., Vitulli, R., Antezza, G., Girelli, G., Leszczynska, K. & Matera, C. (Eds.). 2017. Break-in the Desk Handbook – Plan your break-in action.

Stanley, D., Burgess, T., Vitulli, R., Antezza, G., Girelli, G., Leszczynska, K., Matera, C. & Barca, S. (Eds.). 2017. Break-in Action Methodology. The European context of artistic intervention in SME and PA.

Creative Project Canvas: http://www.creativeprojectcanvas.com/tool/

Hankkeen nimi: Break-in the Desk
Rahoittaja: Erasmus+
Aika: 2014–2017
Toteuttajat: Pienyrityskeskus, Consorzio Materahub Industrie Culturali e Creative (Italia), Cultural Innovation Competence Centre Association (Unkari), Consorcio Provincial de Desarrollo Economico (Espanja), Collage Arts (Iso-Britannia), Réseau Euromedinculture (Ranska), Camera de Comert Industrie Si Agricultura Sibiu (Romania), Rimova Limited (Iso-Britannia), Roma Capitale (Italia), Link Campus University (Italia) ja S.A.M.O.A. Societé d'aménagement de la Métropole Ouest Atlantique (Ranska)
Hankkeen www-sivut: http://breakinthedesk.eu/

LÄHTEET

Break-in the Desk. 2016. Report on European Experiences of Entrepreneurship Training for Creative & Artists, Creative Intervention for Innovation & Needs Analysis from CCIs and Non Creative Organizations (SMEs and PAs).

Creative Economy Outlook. 2018. Trends in international trade in creative industries 2002-2015 and Country Profiles 2005–2014, UNCTAD.

Euroopan uusi kulttuuriohjelma. 2018. Komission tiedonanto Euroopan parlamentille, neuvostolle, Euroopan talous- ja sosiaalikomitealle ja Alueiden komitealle, COM(2018) 267 final.

Stanley, D., Burgess, T., Vitulli, R., Antezza, G., Girelli, G., Leszczynska, K., Matera, C. & Barca, S. (Eds.). 2017. Break-in Action Methodology. The European context of artistic intervention in SME and PA.

TALSINKI - YRITYSHAUTOMOJEN KEHITTÄMINEN

Jari Handelberg

Helsingin ja Tallinnan metropolialueet ovat molemmat nousseet nopeasti kansainvälisesti kiinnostaviksi startup-yritysten kehittämis- ja sijoittumispaikoiksi. Entä, jos nämä alueet kehittäisivät entisestään yhteistyötään? Voisiko yhteistyö nostaa molemmat alueet vieläkin kiinnostavimmiksi startup-keskittymiksi maailmanlaajuisessa kilpailussa startup-talentista? Tämä oli keskeinen lähtökohta Talsinki-hankkeen synnylle ja toteutukselle.

TAUSTAA, TAVOITTEET JA TOIMENPITEET

Talsinki-hankkeen alkuselvityksessä todettiin, että startup-toiminnan yleistyessä ja kansainvälistyessä yrityshautomot kohtaavat yhä suurempaa kansainvälistä kilpailua. Ne joutuvat laatimaan oman strategiansa siitä, miten ne verkottuvat ja pärjäävät kansainvälisessä kilpailussa. Yksi vaihtoehto on lisätä maantieteellisesti lähellä toisiaan olevien hautomoiden yhteistyötä. Toinen vaihtoehto on erikoistua ja verkottua maailmanlaajuisesti valitulla sektorilla. Tämä ei luonnollisestikaan poista paikallisen yhteistyön mahdollisuutta painopisteen ollessa kuitenkin kansainvälisessä sektorikohtaisessa verkostossa.

Talsinki-hankkeessa analysoitiin yrityshautomoiden toimintaa Helsingin seudulla ja Tallinnassa ja kehitettiin yhteinen toimintamalli, joka hyödyntää molempien alueiden osaamista entistä paremmin. Samalla se tarjoaa startup-yritysten käyttöön entistä laajemman osaamis- ja palveluvalikoiman, sijoittuivat ne sitten kummalle alueelle tahansa. Hankkeen tavoitteena oli myös edesauttaa sellaisten yrittäjä- ja johtajatiimien sekä omistajarakenteiden muodostumista, joissa on mukana suomalaisia ja virolaisia osaajia sekä pääomaa.

Hankkeessa toteutettiin kiihdyttämöohjelma kolmena vuonna. Kasvuun kiihdytettäviä yrityksiä oli yhteensä 200. Kiihdytysohjelma koostui hautomokohtaisista osista ja kaikille yhteisistä koulutuksista ja tilaisuuksista. Ohjelmassa kiinnitettiin erityistä huomiota yrittäjien, yritysten, osaajien ja sijoittajien matchmaking-toimintaan. Ohjelmassa kohtautettiin yli 500 yrittäjää, osaajaa ja sijoittajaa.

TULOKSET JA HYVÄT KÄYTÄNNÖT

Hankkeessa saatiin aikaan kansainvälisesti kiinnostava yhteistyömalli Helsingin ja Tallinnan hautomojen välillä niin, että molemmat alueet korostavat vahvuuksiaan ja niin, että yhdessä alueen hautomot muodostavat kansainvälisesti kiinnostavan verkoston ja palvelun. Hanke oli omiaan lisäämään myös alueiden välistä yhteistyötä. Lisäksi se edisti kansainvälistä mielikuvaa yhtenäisestä Helsinki–Tallinna-startup-hubista, joka on enemmän kuin osiensa summa. Lähivuodet näyttävät, miten Helsinki ja Tallinna onnistuvat hyödyntämään potentiaalinsa sekä säilyttämään ja kehittämään asemaansa kansainvälisessä kilpailussa startup-talentista.

Lähitulevaisuudessa erilaiset sektori- ja vertikaalikohtaiset kansainväliset kiihdyttämöt ja platformit lisääntyvät. Tämä on seurausta aikaisempaa avoimempaan innovointiin siirtymisestä (Chesbrough 2006). Isot kansainväliset yritykset ovat tulleet myös vahvasti mukaan hautomo- ja kiihdyttämötoimintaan ja liittäneet sen entistä kiinteämmin vuorovaikutteiseksi palvelun kehittämiseksi asiakkaidensa kanssa (vrt. Dahlström & Edelman 2013; Garcia Haro ym. 2014; Hoyer ym. 2010; Maklan ym. 2008; Orcik ym. 2013).

Hankkeen nimi: Talsinki Metropolitan Incubation
Rahoittaja: Central Baltic Interreg
Aika: 2015–2018
Toteuttajat: Tallinn Science Park Tehnopol, Tallinn Business Incubators, Spinno Enterprise Center / Laurea University of Applied Sciences, XAMK Small Business Center, Estonian Business Angels Network, Aalto Startup Center.

LÄHTEET

Chesbrough, H.W. 2006. Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape, Cambridge: Harvard Business School Publishing.

Dahlström P. & Edelman, D. 2013. The coming era of 'on-demand' marketing, McKinsey & Company, April 2013.

Garcia Haro M. A., Martinez Ruiz, M. P. & Martinez Canas, R. 2014. Value Co-Creation Process: Effects on the Consumer and the Company, Expert Journal of Marketing 2, 68–81.

Hoyer, W., Chandy, R., Dorotic, M., Krafft, M. & Singh, S. 2010. Consumer co-creation in new product development. Journal of Service Research, vol. 13, nº 3, pp 283–296.

Maklan, S., Knox, S. & Ryals, L. 2008. New trends in innovation and customer relationship management. International Journal of Market Research, vol. 50, nº 2, pp 221–240.

Orcik, A., Tekic, Z. & Anisic, Z. 2013. Customer co-creation throughout the product life cycle. International Journal of Industrial Engineering and Management, vol. 4, nº 1, pp 43–49.

EMPINNO – ALUEELLISET RIS3-STRATEGIAT LÄHEMMÄKSI LIIKETOIMINTAA

Jari Karjalainen ja Natalia Narits

EmpInno-hanke edisti viidentoista Itämeren alueen keskikokoisen kaupungin ja alueen älykkään erikoistumisen strategian (RIS3, Regional Strategy for Research and Innovation for Smart Specialisation) toteuttamista, ja Etelä-Savo oli yksi näistä alueista. Hanke pyrki uudella lähestymistavalla arvioimaan ja parantamaan alueellisten älykkäiden erikoistumisstrategioiden toteutumista kehittämällä välineitä toimeenpanon tueksi ja kokoamalla palautetta vastuullisille alueviranomaisille. Hankkeen tavoitteena oli myös vahvistaa yhteistyötä innovaatiotoimijoiden ja pk-yritysten välillä sekä hyödyntää kansainvälisesti hankepartnereiden kokemuksia ja toimintamalleja. Tässä artikkelissa tuodaan esiin EmpInno-hankkeen aikana kertyneitä kokemuksia, havaintoja ja kansainvälisen yhteistyön kautta saatuja esimerkkejä niistä hyvistä käytännöistä, joita olisi jatkossa syytä käyttää strategioiden toimeenpanon välineinä, kun yrityksiä pyritään kytkemään aiempaa tiiviimmin mukaan älykkään erikoistumisen strategioiden toteutukseen.[2]

ÄLYKKÄÄN ERIKOISTUMISEN STRATEGIA MÄÄRITTELEE INNOVAATIOTOIMINNAN KÄRKIALAT

Älykkään erikoistumisen strategialla tarkoitetaan alueen omien vahvuuksien tunnistamista ja niiden saattamista alueen kilpailueduksi. Strategioita laativat kansalliset ja alueelliset viranomaiset edistääkseen yrittäjyyttä ja Euroopan rakenne- ja investointirahastojen tehokasta käyttöä. Samalla voidaan paremmin yhteensovittaa kehittämispolitiikan eri tasoja sekä julkisia ja yksityisiä investointeja.

Alueelle valittu älykkään erikoistumisen strategia määrittelee innovaatiotoiminnan kärkialat ja kehittämissuunnat sekä linjaa niitä suuntaviivoja, joiden pohjalta maakunnat toteuttavat mm. innovaatiohankkeita EU:n rakennerahasto-ohjelmissa. Perimmäinen tavoite on siis löytää uusia, kaupallistettavia innovaatioita sekä kehittää olemassa olevaa osaamista eteenpäin. EmpInno – Itämeren alueen Interreg-hanke edistää tutkimuksen ja innovaatioiden hyödyntämistä Itämeren alueen pienten ja keskisuurten kaupunkien ja alueiden älykkään

[2] Artikkeli pohjautuu hankkeessa laadittuihin politiikkasuosituksiin “Feedback Paper Document South Savo” (Karjalainen & Narits 2019, julkaisematon).

erikoistumisen strategioiden (RIS3) kehittämisessä. Erityisesti pyritään tuomaan strategioita lähemmäs yritysten liiketoimintaa. Hankekonsortioon kuuluu 16 partneria ja 29 liitännäispartneria kaikista alueen maista. Suomalaisia osallistujia Pienyrityskeskuksen ohella olivat Etelä-Pohjanmaan liitto ja satakuntalainen elinkeinoyhtiö Prizztech. EmpInno-hanke tarkasteli ja kehitti osallistujiensa älykkään erikoistumisen strategioiden toimeenpanoon liittyviä prosesseja ja käytäntöjä.

Etelä-Savon ensimmäinen älykkään erikoistumisen strategia toteutettiin vuosina 2014–2017 (Etelä-Savon maakuntaliitto 2014). Painopisteet, niin sanotut innovaatiokärjet, strategiassa olivat

- metsäbiomassan uudet tuotteet ja tuotantoprosessit
- puhdas vesi ja ympäristöturvallisuus
- älykkäät ja toiminnalliset materiaalit.

Kärjet ovat alueen luontaisia vahvuuksia. Niillä on yritystoimintaa ja erityisesti potentiaalia alueen elinvoiman osalta sekä kaupallistettavissa olevia mahdollisuuksia. Strategian tavoitteena oli luoda sekä kansallisella että kansainvälisellä tasolla merkittäviä osaamiskeskuksia ja käyttäjälähtöisiä, toimijoiden yhteisiä palveluprosesseja yritys- ja innovaatiopalveluiden tuottamiseen. RIS3 on tärkeä myös Xamkin TKI-yksiköille, koska ne toimeenpanevat maakunnan aluekehityspolitiikkaa.

Vuosille 2018–2021 päivitetyn älykkään erikoistumisen strategian (Etelä-Savon Maakuntaliitto 2018) kärkiä ovat edelleen metsä ja vesi sekä lisäksi ruoka eli

- metsäbiomassan uudet tuotteet ja tuotantoprosessit
- puhtaan veden teknologiat ja konseptit
- ruokaketjun puhtaus ja turvallisuus.

ETELÄ-SAVON HAASTEET VAATIVAT INNOVATIIVISIA LÄHESTYMISTAPOJA

Etelä-Savon älykkäiden erikoistumisstrategioiden avulla pyritään vastaamaan alueen perustavanlaatuisiin ongelmiin. Suurimmat alueen kehitystä uhkaavat haasteet ovat pieni väestö (147 194 asukasta vuonna 2017) ja sen ikääntyminen (keski-ikä 47,8 vuonna 2017).

Alue on elinkeinoelämän kehittämisen kannalta verraten haasteellinen. Maantieteellinen sijainti vaikeuttaa logistisia yhteyksiä. Alueella ei ole varsinaista tiedeyliopistoa, ja yritysten sijoittumis- sekä investointihalukkuutta on vähän. Tällöin luonnollinen innovaatioketju tutkimus – kehitys – yritykset/tuotteet ei toimi niin luontevasti kuin teollistuneimmilla alueilla.

Haasteiksi on nähty myös vähäiset TKI-resurssit, ohuet ja haavoittuvat osaamisresurssit, yhteistyökumppanien (tutkimusyksiköt, yritykset) alhainen määrä, toimijoiden pieni koko sekä kansainvälisen osaamisen ja yhteistyön kapeus (Etelä-Savon maakuntaliitto 2014).

Älykkään erikoistumisen strategioiden toteuttamisen erityisinä haasteina ovat olleet seuraavat tekijät:

- Etelä-Savon alueella jopa 95 % yrityksistä on pieniä ja mikroyrityksiä, jotka työllistävät alle 10 henkilöä. Kannustimet niiden osallistumiselle älykkään erikoistumisen strategian mukaiseen tutkimus- ja kehitystoimintaan ovat vähäisiä. Toimeenpanijan on vaikeaa motivoida yrityksiä osallistumaan strategian toteuttamiseen, elleivät ne näe välitöntä hyötyä liiketoiminnalleen.
- Strategioita toteutetaan useilla hankkeilla, joita rahoitetaan pääasiassa Euroopan unionin rakennerahasto-ohjelmista. Jatkuva haaste on, kuinka jatkaa strategian omistajan ja muiden sidosryhmien aloittamia kehitysprosesseja kestävällä tavalla hankkeiden päättymisen jälkeen.
- Alueelliset tutkimus- ja kehitystoimijat, oppilaitokset, kunnat ja yhdistykset ovat kaikki merkittäviä älykkään erikoistumisen strategian toimeenpanijoita, mutta kokemuksemme mukaan niiden välillä on ollut toistaiseksi vähän yhteistyötä juuri strategian toteutuksessa.
- Kansainvälistyminen on yksi älykkään erikoistumisen strategian toteutuksen välineistä Etelä-Savossa. Eräänlainen haaste on kansainvälistymisstrategian puute politiikkatasolla. Tämä hidastaa osaltaan kansainvälistä yhteistyötä ja epävirallista tiedonvaihtoa.

HANKKEESSA TUNNISTETTIIN HYVIÄ KÄYTÄNTÖJÄ

Kansainvälisenä hankkeena EmpInno on luonnollisesti luonut innovaatiotoimijoille mahdollisuuksia rajat ylittävään yhteistyöhön ja synergiaetujen etsimiseen hankepartnereiden kanssa. Älykkään erikoistumisen aloilla voi kriittinen massa olla keskikokoisissa kaupungeissa ja alueilla varsin pieni. Sen vuoksi hanke on mahdollistanut kansainvälisiä tutustumiskäyntejä ja messumatkoja alueellisille sidosryhmille, esimerkiksi klustereiden johdolle ja toimialaverkostojen yrityksille. Eteläsavolaisia toimijoita ei kuitenkaan ole saatu aktivoitua osallistumaan niille.

Pienyrityskeskuksen ja Etelä-Savon maakuntaliiton edustajat ovat osallistuneet hankkeen aikana lukuisiin kokouksiin ja tapaamisiin, joissa on perehdytty eri alueiden ja kaupunkien hyviin käytäntöihin älykkään erikoistumisen strategioiden toimeenpanossa. Hanke on myös tuottanut internetiin teemaan liittyvää englanninkielistä materiaalia, joka on kaikkien asiasta kiinnostuneiden vapaasti käytettävissä.

EmpInno-hankkeessa Pienyrityskeskus on tutkinut ja kokeillut erilaisia tapoja löytää ratkaisuja edellä kuvattuihin älykkään erikoistumisen strategian toteutuksen haasteisiin. Hyviä käytäntöjä on tunnistettu, ja jotkut niistä voivat olla hyödyllisiä ratkaistaessa useampia mainituista haasteista. Niiden avulla on mahdollista kytkeä sidosryhmät nykyistä kiinteämmin yhteistyöhön ja parantaa myös kehityshankkeiden jatkuvuutta. Seuraavassa esitellään joitakin niistä.

Älykkään erikoistumisen strategianäkökulman alkuperäinen ajatus on valita tietty toiminta kehittämisen kohteeksi ja määrittää myös se, milloin toiminnan tukeminen päättyy (Foray ym 2009, Foray 2015). Ehkä noin 4–5 vuoden kuluttua toiminnan tulisi olla markkinalähtöistä tai se ei ole onnistunut. Useilla muillakin alueilla Suomessa on kuitenkin samantyyppisiä kärkiä kuin Etelä-Savolla, esim. biotalous ja elintarvikkeet, eikä alue tässä mielessä erotu erityisen selkeästi muista. Aiempaa vahvemmin kokeellisempi lähestymistapa strategioihin (ns. kokeilukulttuuri) voisi auttaa tunnistamaan aivan uusia mahdollisuuksia ja auttamaan aluetta erottumaan.

Yksi esimerkki kokeellisesta kulttuurista ovat Xamkin ja Hacklab Mikkelin järjestämät hackathonit, joihin osallistuvilla yrityksillä on välittömästi mahdollisuus hyödyntää kehitettyjä uusia ideoita omassa toiminnassaan. Tämä lisää yritysten kiinnostusta toiminnan kehittämiseen älykkään erikoistumisen strategian painoaloilla, tukee heidän liiketoimintaansa ja lisää siten alueen elinvoimaa. Hackathonit osallistavat myös opiskelijoita yritysten todellisten haasteiden ratkaisemiseen ja auttavat siten heitä työllistymään Etelä-Savossa, mikä on tärkeää alueen heikon ikärakenteen vuoksi.

Metsäsektori on merkittävä toimiala Etelä-Savossa. Säännölliset BioSaimaa-klusterin keskustelut ovat olleet toimiva väline lisäämään metsä- ja bioenergia-alan politiikan toteuttajien yhteistyötä. Klusteritoimijoiden kokoukset ovat lisäksi hyvä tapa levittää tutkimustuloksia ja tietoa innovaatioista alan yrityksille. Sama lähestymistapa voidaan kopioida myös muille toimialoille, ja älykkään erikoistumisen politiikan tulisi antaa enemmän tukea toimialaklustereiden kehittämiselle. Käytännössä aluekehitysyhtiöillä Mikkeli Development Miksei Oy ja Savonlinna Business Services on toimivat yhteydet alueen yrityksiin, ja ne pystyvät näin rakentamaan alueellisia klustereita, jos ne saavat siihen resursseja omistajiltaan tai ulkoisen kehitysrahoituksen avulla.

Lisäksi on suositeltavaa hyödyntää alueen koulutus- ja tutkimuslaitosten kaikkea potentiaalia TKI-toiminnan toteuttamisessa sekä yrittäjyyden tukemisessa ja kehittämisessä. Etelä-Savon teollisuuden, koulutus- ja tutkimuslaitosten, yritystoimintaa tukevien organisaatioiden ja politiikan omistajien välisen yhteistyön vahvistaminen on ratkaisevan tärkeää alueellisen kehityksen ja alueellisen älykkään erikoistumisen strategian toteuttamisen kannalta. Hyvä esikuva on Epanet, Etelä-Pohjanmaalla toimiva suomalaisten korkeakoulujen yhteistyöverkosto, jonka tavoitteena on vahvistaa maakunnan tutkijoiden ja kehittämistyötä tekevien ammattilaisten yhteisöä.

Tehokas sisäinen ja ulkoinen tiedotus älykkään erikoistumisen strategian rahoitusmahdollisuuksista on ratkaisevan tärkeää, ja se parantaa resurssien käyttöä. Monet yritykset eivät hae EU-rahoitusta, koska ne eivät näe välittömiä etuja eivätkä tunne kaikkia mahdollisuuksia. Toisaalta pk-yrityksillä ei aina ole hankkeiden hallinnointiin tarvittavia taitoja ja resursseja. Hyvä esimerkki tämän ongelman ratkaisemiseksi on Rahoitusinfo-tapahtumat. Itä- ja Pohjois-Suomen EU-toimiston avulla voidaan niissä saada tietoja RIS3-kehityshankkeille soveltuvista rahoituslähteistä ja tulevaisuuden rahoitusnäkymistä Euroopan unionissa. Ne tarjoavat myös mahdollisuuden jakaa kokemuksia ja informoida potentiaalisia yhteistyökumppaneita alueellisissa tutkimus- ja kehitysorganisaatioissa ja pk-yrityksissä.

Politiikkatason toimijoilla on kattavin kokonaiskuva alueen kehitystilanteesta. Niillä tulisi olla myös kansainvälistymisstrategia ja valmiutta osallistua enemmän kansainväliseen yhteistyöhön, jotta hyviä käytäntöjä ja mahdollisuuksia voidaan tehokkaasti hyödyntää. Hyvä esimerkki tästä on EmpInno-projektikumppanin Etelä-Pohjanmaan maakuntaliitto, esim. Etelä-Pohjanmaan älykkään erikoistumisen strategian päätavoitteina on lisätä kansainvälistä yhteistyötä rahoittamalla tutkimus- ja kehitystoimintaa kansainvälisellä rahoituksella.

Etelä-Savossa älykkään erikoistumisen strategiaa on toteutettu suurelta osin Euroopan unionin rakennerahastojen rahoittamina hankkeina, ja seurannan painopiste on perustunut hankekohtaisiin mittareihin. On tarpeen kehittää arviointia entistä enemmän strategisen arvioinnin suuntaan ja erityisesti vahvistaa hanketoiminnan monitorointia. Tämän vuoksi EmpInno-hanketta seuraa jatkohanke EmpInno Monitor S3, jossa päätavoitteena on kehittää ja testata innovatiivisia strategioiden toimeenpanon seurantatyökaluja ja siten parantaa älykkäiden erikoistumisstrategioiden seurantajärjestelmiä hankekumppanialueilla.

Kuva 20. EmpInno-hanke jakoi hyviä käytäntöjä ja tuotti suosituksia.

Hankkeen nimi: EmpInno – Empowering for Innovation and Growth in Medium-Sized Cities and Regions
Rahoittaja: Interreg Baltic Sea Region ja Työ- ja elinkeinoministeriö
Aika: 2016–2019
Toteuttajat: Rostock Business and Technology Development GmbH, Pienyrityskeskus ja 14 muuta toimijaa Itämeren alueen maista.
Hankkeen www-sivut: www.empinno.eu

LÄHTEET

Etelä-Savon maakuntaliitto. 2014. Etelä-Savon älykkään erikoistumisen strategia. Älykkäästi erikoistunut tutkimus- ja innovaatiotoiminta 2014–2017. Raportti 2014. Mikkeli.

Etelä-Savon maakuntaliitto. 2018. Etelä-Savon älykkään erikoistumisen strategia. Etelä-Savon älykkäästi erikoistunut tutkimus- ja innovaatiotoiminta 2018–2021. Saatavissa: https://www.esavo.fi/resources/public//Maakuntaliitto/Julkaisut/SE5111_Esavo_AES_strategia_NET.pdf

Foray, D. & David, P. & Hall, B. 2009. Smart Specialisation – The Concept, Knowledge. Economists Policy Brief Nr. 9. Saatavissa: https://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download_en/kfg_policy_brief_no9.pdf

Foray, D. 2015. Smart Specialisation: Opportunities and Challenges for Regional Innovation Policy, Regional Studies 49(3): 480–482. DOI:10.1080/00343404.2015.1007572

Karjalainen, J. & Narits, N. 2019. Feedback Paper Document South Savo. South-Eastern Finland University of Applied Sciences XAMK, Small Business Center. Julkaisematon.

CROSS MOTION JA KOULUTUKSEN UUDET TUULET

Mervi Rajahonka ja Jari Handelberg

Tässä artikkelissa tarkastelemme koulutussektorin tulevaisuutta, uuden opetusteknologia-alan (EdTech) syntyä ja mahdollista täysin uudenlaista globaalia koulutusjärjestelmää. Tutkimuskysymyksemme ovat: miksi ja miten koulutus muuttuu ja millaisia haasteita ja mahdollisuuksia nämä muutokset avaavat pohjoismaisille koulutus- ja teknologia-aloille. Empiirinen materiaali koottiin 37 haastattelussa, jotka tehtiin koulutussektorilla ja AV-aloilla työskenteleville henkilöille Suomessa ja Ruotsissa vuosina 2017–2018. Tutkimus tehtiin osana EU:n rahoittamaa lippulaivahanketta Cross Motion, jonka tavoitteena oli rakentaa yhteistyötä digi- ja audiovisuaalista sisältöä tuottavien yritysten (mm. elokuvat ja videopelit) ja kolmen muun sektorin yritysten (koulutus, matkailu ja terveys) välille hyödyntäen digitaalisen teknologian mahdollisuuksia ja potentiaalia sekä alojen välistä synergiaa.[3]

MULLISTAAKO POHJOISMAINEN EDTECH GLOBAALIN KOULUTUSJÄRJESTELMÄN?

Digitalisaatio on muuttanut täysin monia toimialoja viime vuosikymmeninä. Koulutussektori oli ensimmäisiä sektoreita, joka testasi tieto- ja viestintäteknologian käyttöä. Sektorin muutos on kuitenkin ollut hidasta, ja digitalisointi on edennyt hitaammin kuin monet olisivat odottaneet. Muutoksen nopeus näyttäisi kuitenkin olevan kiihtymässä, ja nyt näyttää siltä, että uusia palveluinnovaatioita on syntymässä koulutusalan ja audiovisuaalisen (AV) sektorin raja-alueilla. Tälle raja-alueelle on alkanut muotoutua uusi EdTech-sektori. Pohjoismainen EdTech-sektori voi mullistaa globaalin koulutusjärjestelmän. Ennen sitä on kuitenkin voitettava monia haasteita.

Nykyään maailma muuttuu nopeasti, ja suuri osa tiedosta vanhenee melkein heti. On arvioitu, että tulevaisuudessa tulee olemaan laaja työvoimapula, mutta toisaalta 50 prosenttia nykyisistä työtehtävistä ei ole olemassa vuonna 2025. Tästä syystä uudelleenkoulutuksen ja elinikäisen oppimisen tarve kasvaa. (EdTechXGlobal 2016.) Jotkut valtion elimet, kuten Suomen innovaatiorahasto Sitra, ovat jopa ehdottaneet pakollista elinikäistä koulutusta (Lähdemäki 2017).

[3] Artikkeli pohjautuu kansainvälisessä CAMOT-konferenssissa esitettyyn tutkimuspaperiimme (Rajahonka ja Handelberg 2018).

Väestönkasvu on yksi koulutuksen keskeisistä haasteista maailmanlaajuisesti. Vuoteen 2035 mennessä maailmassa odotetaan olevan 2,7 miljardia opiskelijaa. Pelkästään korkea-asteen koulutuksen osalta tämä opiskelijoiden määrän kasvuvauhti vastaa tarvetta rakentaa kaksi uutta yliopistoa päivittäin seuraavan kahdenkymmenen vuoden aikana. (EdTechXGlobal 2016.)

Teknologiaa on pidetty tärkeänä innovaatioiden lähteenä palvelualoilla jo ensimmäisissä palveluinnovaatiotutkimuksissa (Barras 1986; Rajahonka 2019). Koulutuksen digitalisointi on kuitenkin ollut hidasta. Tällä hetkellä vain noin 2 prosenttia koulutuksesta on digitalisoitu. Opetusteknologian (EdTech) markkinoiden arvioidaan kuitenkin kasvavan noin 17 prosenttia vuodessa, ja niiden on arvioitu olevan noin 250 miljardia dollaria vuonna 2020. Tähän asti Yhdysvallat on ollut EdTech-markkinoiden johtaja, mutta Aasiassa on alalla nykyisin nopein kasvu maailmassa. (EdTechXGlobal 2016.)

Bower ja Christensen esittelivät disruptiivisen innovaation käsitteen ensimmäisen kerran vuonna 1995. Häiriöitä aiheuttava eli disruptiivinen innovaatio tapahtuu, kun toimialan vakiintuneet yritykset eivät näe uuden teknologian arvoa, koska suurimmat asiakkaat eivät halua sitä. Siksi innovaation tuovat markkinoille muut kuin alan vakiintuneet toimijat, esimerkiksi startup-yritykset tai toisella toimialalla toimivat yritykset. Kun disruptiivinen teknologia kypsyy, pienemmät innovaatiot nostavat suorituskyvyn tasolle, jolla valtavirran asiakkaat ottavat sen käyttöön. (Bower 2002.)

Koulutusalan muutosten hitauden syynä on usein pidetty sitä, että markkinat ovat pirstoutuneet, ja niitä rajoittavat poliittiset päätökset ja ns. portinvartijat. Mukana on monia toimijoita (opettajat, koulut, hallintoelimet, koulupiirit, kunnat, valtio jne.), ja koulutusjärjestelmä on poliittisesti suojattu. (EdTechXGlobal 2016.) Lisäksi julkista sektoria ei perinteisesti ole pidetty kovinkaan innovatiivisena. Tätä näkemystä tukemaan on käytetty useita perusteluja, esimerkiksi kilpailun ja innovaatiopaineen puute, riskien välttely, byrokratia ja muutosvastarinta (Borins 2002; Mulgan ja Albury 2003).

Viime aikoina tilanne julkisella sektorilla on kuitenkin alkanut muuttua, koska uusissa verkottuneissa hallintomalleissa julkishallinnon tehtävänä ei enää useinkaan nähdä palvelujen ja innovaatioiden tuottaminen itse, vaan se voi pyrkiä vahvistamaan innovaatioiden syntyä edistämällä avointa vuorovaikutusta toimijoiden välillä (Sørensen ja Torfing 2011; Rajahonka 2019).

On olemassa useita käsitteitä, jotka kuvaavat julkisen sektorin, yksityisen sektorin, yliopistojen ja kansalaisten välisiä suhteita innovaatioprosessissa, kuten Triple Helix-malli, julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuudet tai Living labit. Triple Helix on innovaatiomalli, jossa korkeakoulut, julkiset toimijat ja yritykset tekevät yhteistyötä toistensa kanssa uuden tiedon, teknologian, tuotteiden ja palveluiden luomiseksi tai löytämiseksi (Arnkil ym. 2010). Julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuus (PPP) on julkisten ja yksityisten toimijoiden

välistä yhteistyötä, jossa he kehittävät yhdessä tuotteita ja palveluita jakaen samalla kehitystyön riskit, kustannukset ja resurssit (van Ham ja Koppenjan 2001). Living labit eli elävät laboratoriot ovat fyysisiä alueita, virtuaalisia todellisuuksia tai vuorovaikutustiloja, joissa sidosryhmät muodostavat julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuuksia, joissa tehdään yhteistyötä uusien teknologioiden, palvelujen, tuotteiden, järjestelmien tai prototyyppien luomiseksi ja testaamiseksi tosielämässä (Westerlund ja Leminen 2011).

EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN PÄÄHAVAINNOT

Tutkimuksemme empiirinen materiaali koottiin 37 haastattelussa, jotka tehtiin Cross Motion -hankkeessa koulutussektorilla ja AV-aloilla työskenteleville henkilöille Suomessa ja Ruotsissa vuosina 2017–2018. Haastateltavat edustivat erilaisia toimijoita, mukaan lukien suurten ja pienten yritysten edustajat, julkiset toimijat, kuten koulut tai kaupungit, ja julkiset rahoittajat, mutta myös järjestöt, kuten toimialayhdistykset. Haastatelluista henkilöistä 22 oli suomalaisia ja 15 ruotsalaisia.

Tutkimuksessamme olimme erityisen kiinnostuneita siitä, kuinka AV-alan osaamista voidaan soveltaa koulutussektorilla. AV-alan, kuten digitaalisen media- ja peliteollisuuden, teknologiset innovaatiot ovat erityisen mielenkiintoisia. Seuraava lyhyt analyysi perustuu tutkimuksessamme tehtyihin haastatteluihin.

Empiirinen materiaalimme vahvistaa tutkimuksen kohteena olevien toimialojen hyvän maineen sekä Suomessa että Ruotsissa. AV-aloilla menee taloudellisesti hyvin, ja etenkin näiden maiden peliteollisuus on maailmankuulua. Molemmissa maissa ICT-alan koko on suuri suhteessa maiden kokoon. Pohjoismaisten koulutusjärjestelmien maine on erittäin hyvä, koska molemmat maat ovat säännöllisesti sijoittuneet hyvin kansainvälisissä arvioinneissa, kuten PISA-tutkimuksissa.

Haastatellut henkilöt kertoivat, että yksi tärkeimmistä syistä siihen, että koulutusjärjestelmät ovat muuttuneet hitaasti näissä maissa, on valtioiden ohjaus. Myös julkisten budjettivarojen niukkuus aiheuttaa ongelmia. Koulutusala sinänsä on kuitenkin erittäin innovatiivinen. Erityisesti pedagoginen osaaminen on vahvaa. Myös alan asenteet ovat positiivisia innovaatioita ajatellen.

Jotkut haastatelluista näkevät AV- ja koulutussektorien leikkauspisteessä valtavan innovaatiopotentiaalin, mikä voisi johtaa merkittäviin kustannussäästöihin koulutusalalla, mutta samalla parempaan laatuun ja henkilökohtaisempiin palveluihin. Siten digitalisointi voidaan nähdä mahdollisuutena tehdä koulutusjärjestelmästä tehokkaampi ja vaikuttavampi samanaikaisesti. AV-alan osaamista ja erityisesti pelialan osaamista on alettu soveltaa uusilla elämänalueilla, ja jo nyt on startup-yrityksiä, jotka toimivat näiden kahden sektorin raja-alueella, kuten peliyrityksiä, jotka kehittävät opetuspelejä. Siten uusi EdTech-sektori on syntymässä sektoreiden raja-alueelle.

Monet haastateltavat korostivat, että suuret muutokset voivat olla jo aivan nurkan takana, ja ne ovatkin välttämättömiä lähitulevaisuudessa. Osa teknologisista muutoksista on kuitenkin vasta muotoutumassa. Ne saattavat muuttaa merkittävästi perinteisiä koulutuksen toimintamalleja. Näitä nousevia trendejä ovat muun muassa virtuaalitodellisuus (VR), lisätty todellisuus (AR), tekoäly (AI) ja massadata. Esimerkiksi tekoälyn käyttö yhdistettynä massadataan mahdollistaa räätälöidyt palvelut ja käyttäjäkokemukset opetuksessa, kuten myös monilla muilla aloilla. Samaan aikaan mobiililaitteiden yleistyminen, etenkin älypuhelimet, edistää EdTech-sektorin kasvua sekä uusien asiakasryhmien löytämistä ja uusien oppimisen mallien kehittämistä.

Lisäksi uusia toimijoita on tulossa yhä enemmän koulutusmarkkinoille muilta aloilta, esimerkiksi globaaleja toimijoita kuten Google. Koulutus kiinnostaa paitsi startup-yrityksiä, myös vanhojen toimialojen, kuten teollisuuden toimijoita. Pohjoismaiden markkinat ovat kuitenkin hajanaiset, kielialueet ovat pieniä, ja siksi voi olla, että nämä markkinat tarjoavat liian pienen kaupallisen potentiaalin globaaleille toimijoille. Lisäksi pohjoismaiset koulutusjärjestelmät ovat perinteisesti perustuneet opettajien laaja-alaiseen autonomiaan. Siksi kaikkien muutosten on tapahduttava alhaalta ylöspäin; jokaisen opettajan on itse tehtävä vapaaehtoinen valinta uudistaa toimintaansa.

Samalla kuluttajien valta on kasvamassa, ja sosiaalisen median merkitys lisääntyy. Opiskelijoiden rooli muuttuu merkittävästi: opiskelijat muuttuvat passiivisista kuuntelijoista aktiivisiksi päättäjiksi. Uusi haaste onkin kehittää mielenkiintoisia opetussisältöjä, jotka motivoivat oppimaan ja voivat kilpailla mielenkiintoisten vapaa-ajantoimintojen kanssa, joita nykyään on tarjolla lapsille ja nuorille. Ympäröivä maailma muuttuu, ja ihmiset tarvitsevat uusia taitoja ja osaamista, joita nykyinen koulutusjärjestelmä ei pysty opettamaan heille.

On melko varmaa, että uusia kuluttajamarkkinoita on syntymässä opetusalalle, koska kuluttajat ovat valmiita maksamaan heille merkityksellisestä sisällöstä. Muutokset liittyvät AV-sisällön kulutusmallien muutoksiin Internetin takia. Nämä digitaalisen koulutuksen markkinat tavoittavat myös kuluttajat kehitysmaissa, joissa mobiiliteknologioiden ja -laitteiden lisääntyvä käyttö mahdollistaa koulutusresurssien aiempaa huomattavasti laajemman saatavuuden.

Myös kansalliset opetussuunnitelmat ovat muuttumassa. Tästä johtuen myös perinteiset julkisen sektorin koulutusmarkkinat muuttuvat. Tulevat opetussuunnitelmat perustuvat enemmän tekemällä oppimiseen. Nämä muutokset johtavat opiskelijakeskeisyyden lisääntymiseen, ja lopulta koulu muuttuu palveluksi. Myös oppimateriaalin käsite muuttuu joustavammaksi. Alustatalous tulee merkittäväksi opetuksessa, kuten monilla muillakin elämänalueilla aiemmin. Toisaalta kun julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuudet yleistyvät, uusien tuotteiden ja palveluiden testaamista on helpompaa tehdä kouluissa tosielämässä. Tämä helpottaa siirtymistä kohti uusia koulutusmalleja.

Yhteistyö maantieteellisten rajojen ja toimialarajojen yli tulee digitalisaation myötä jatkuvasti helpommaksi. Lisäksi koska koulutusjärjestelmässä on meneillään uudistuksia kaikkialla maailmassa, tämä on hyvä hetki pohjoismaisille startup-yrityksille siirtyä globaaleille markkinoille. Pohjoismaiden hallituksetkin alkavat nyt nähdä koulutusjärjestelmiensä hyvässä maineessa piilevät taloudellisen kasvun mahdollisuudet. Opetusala ja siihen liittyvät teknologiat ovat tärkeä uusi vientimahdollisuus.

LOPUKSI

Tämä tutkimus keskittyi palveluinnovaatioihin koulutus- ja AV-alojen raja-alueilla, joilla on syntymässä uusi EdTech-sektori. Cross Motion -hankkeen tavoitteena oli myös esitellä uusi käsite, ristiin-innovointi, joka määritellään rajoja ylittäviksi innovaatioksi. Koska maailma muuttuu jatkuvasti kasvavalla vauhdilla, tulevaisuuden ammatteja tai taitoja ei ole mahdollista määritellä etukäteen. Siksi tulevaisuuden globaalin koulutusjärjestelmän on oltava entistä joustavampi ja mukautettavissa yksilöiden tarpeisiin ja vahvuuksiin, mutta toisaalta yhä monimutkaisemman yhteiskunnan tarpeisiin. Digitalisaation ansiosta on mahdollista kehittää uusia koulutusmalleja, jotka tarjoavat opiskelijoille mahdollisuuksia yksilöllisempään oppimiseen.

Uudella EdTech-sektorilla on useita liiketoimintamalleja, ja siksi sen kasvua ja menestymistä varten tarvitaan tulevaisuudessa yhdistelmä erilaisia tukimekanismeja. Pohjoismaiden koulutusjärjestelmien hyvä maine ja AV-alojen vahvuudet voivat johtaa siihen, että nämä maat saattavat olla maailmanlaajuisia edelläkävijöitä uuden demokraattisiin ja inhimillisiin arvoihin perustuvan globaalin osallistavan koulutusjärjestelmän tuottamisessa. Pohjoismaiset opetusalan sosiaaliset innovaatiot yhdessä kehittyneen teknologian kanssa luovat ainutlaatuisen mahdollisuuden pohjoismaisille yrityksille mullistaa koulutusmalleja globaalisti ja auttaa edistämään maailman ekologisesti ja sosiaalisesti kestävää kehitystä. Tämän onnistumiseksi tarvitaan kuitenkin yhteistyötä ja koordinointia eri toimijoiden välillä.

HANKEJULKAISUJA JA KONFERENSSIESITYKSIÄ

Fiadotau, M. and Rajahonka, M. 2019. Micro-trajectories: Small Firm Struggles at Boundaries between Audiovisual and Education Sectors, IN: Ibrus. I. (Ed.), Emergence of Cross-innovation Systems: Audiovisual Industries Co-innovating with Education, Health Care and Tourism, Emerald Publishing Limited, ISBN 9781787699809, 9781787699779, document: https://doi.org/10.1108/9781787699779.

Ibrus, I. and Rajahonka, M. 2019. Conclusions: Cross-innovations between Audiovisual and Education Sectors, IN: Ibrus. I. (Ed.), Emergence of Cross-innovation Systems: Audiovisual Industries Co-innovating with Education, Health Care and Tourism, Emerald Publishing Limited, ISBN 9781787699809, 9781787699779, document: https://doi.org/10.1108/9781787699779.

Rajahonka M. 2019. Cross-Innovation—Innovations in the Intersection of the Audiovisual and Education Sector. In: Väljataga T., Laanpere M. (Eds.) Digital Turn in Schools—Research, Policy, Practice. Lecture Notes in Educational Technology. Springer, Singapore. ISBN 978-981-13-7360-2, eISBN 978-981-13-7361-9.

Rajahonka, M. & Handelberg, J. 2018. The future of education – Will Nordic EdTech change the global game? The Eight CAMOT 2018 international conference, September 19-20, 2018 Savonlinna, Finland. (unpublished.)

Rajahonka, M. 2018. Cross-innovation – innovations in the intersection of the audiovisual and education sector, ICEM2018 Annual Conference, September 5–7, 2018 Tallinn, Estonia.

Rajahonka, M. 2019. Meso-analysis: Modes of Cross-innovation Between Education and Audiovisual Sector, IN: Ibrus. I. (Ed.), Emergence of Cross-innovation Systems: Audiovisual Industries Co-innovating with Education, Health Care and Tourism, Emerald Publishing Limited, ISBN 9781787699809, 9781787699779, document: https://doi.org/10.1108/9781787699779.

Hankkeen nimi: Cross Motion
Rahoittaja: Interreg Baltic Sea Region ja Työ- ja elinkeinoministeriö
Aika: 2016–2019
Toteuttajat: Tallinn University, Baltic Film and Media School (pääpartneri), Pienyrityskeskus, Estonian Digital Centre, Tech Hub Riga, Nebula Cluster, Lithuania, Media Evolution Southern Sweden, Filmby Aarhus, Media Cluster Foundation, Poland, Film Fund Hamburg Schleswig-Holstein ja Oslo University, Department of Media and Communication.
Hankkeen www-sivut: https://www.crossmotion.org/

LÄHTEET

Arnkil, R., Järvensivu, A., Koski, P. & Piirainen, T. 2010. Exploring Quadruple Helix – Outlining user-oriented innovation models. University of Tampere Institute for Social Research Work Research Centre, Tampere.

Barras, R. 1986. Towards a theory of innovation in services. Research Policy 15, 161–173.

Borins, S. 2002. Leadership and Innovation in the Public Sector. Leadership & Organization Development Journal 23(8): 467–476.

Mulgan, G. & Albury, D. 2003. Innovation in the Public Sector. UK Strategy Unit Cabinet Office, London.

Bower, J.L. & Christensen, C.M. 1995. Disruptive Technologies: Catching the Wave. Harvard Business Review 73(1): 43–53.

Bower, J. 2002. Disruptive Change. Harvard Business Review 80(5), 95–101.

EdTechXGlobal 2016. Global Report Predicts EdTech Spend to Reach $252bn by 2020, https://www.prnewswire.com/news-releases/global-report-predicts-edtech-spend-to-reach-252bn-by-2020-580765301.html 1/4. Last retrieved 6th of May, 2018.

Lähdemäki, J. 2017. Could compulsory education last a lifetime? www.sitra.fi/en/articles/compulsory-education-last-lifetime/. Last retrieved 6th of May, 2018.

Rajahonka M. 2019. Cross-Innovation–Innovations in the Intersection of the Audiovisual and Education Sector. In: Väljataga T., Laanpere M. (Eds.) Digital Turn in Schools—Research, Policy, Practice. Lecture Notes in Educational Technology. Springer, Singapore. ISBN 978-981-13-7360-2, eISBN 978-981-13-7361-9.

Rajahonka, M. & Handelberg, J. 2018. The future of education – Will Nordic EdTech change the global game? The Eight CAMOT 2018 international conference, September 19-20, 2018 Savonlinna, Finland. (unpublished.)

Sørensen, E. & Torfing, J. 2011. Enhancing Collaborative Innovation in the Public Sector. Administration & Society 43(8): 842–868 (2011).

Van Ham, H. & Koppenjan, J. 2001. Building Public – Private Partnerships: Assessing and Managing Risks in Port Development. Public Management Review 4(1): 593–616.

Westerlund, M. & Leminen, S. 2011. Managing the Challenges of Becoming an Open Innovation Company: Experiences from Living Labs. Technology Innovation Management Review 1(1): 9–25.

Artikkelikokoelmassa luodaan katsaus
40-vuotisjuhlavuoteensa valmistautuvan
Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun
Pienyrityskeskuksen toimintaan
kolmen viime vuoden aikana.

XAMK
KEHITTÄÄ