



Oamk Journal

Oulun ammattikorkeakoulun julkaisuja

Tämä on alkuperäisen artikkelin rinnakkaistallenne. Rinnakkaistallenne saattaa erota alkuperäisestä sivutukseltaan ja painoasultaan.

This is an electronic reprint of the original article. This version may differ from the original in pagination and typographic detail.

Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä/Please cite the original version:

Uusitalo, J. T. & Välijärvi, S. 2021. Tavoitteellisesta yhteistyöstä uutta liiketoimintaa ja kasvua maaseudun yrityksille. Oamk Journal 97/2021.
<http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2021122162294>

Tavoitteellisesta yhteistyöstä uutta liiketoimintaa ja kasvua maaseudun yrityksille

21.12.2021 - Uusitalo Jaana T., Välijärvi Satu

Vaikuttavuus on tulevaisuudessa entistä tärkeämpi kriteeri EU:n maaseuturahaston rahoituksen kohdentamisessa ja hankkeiden arvioinnissa. Keskeinen vaikuttavuutta tuova tekijä on yhteistyöstä syntyvä synergia. Maaseuturahaston yritystukien ja yritystoimintaan kohdistuvien kehittämishankkeiden vaikutuksia voidaan vahvistaa laajalla ja tavoitteellisella yhteistyöllä. Maaseudun verkostoissa on paljon mahdollisuuksia, jotka on hyvä tunnistaa. Tässä artikkelissa yhteistyötä käsitellään yritysten ja liiketoimintaekosysteemien näkökulmasta.



Ylivieskalaisen Conaway Oy:n erikoisalaa on betonisäiliöautojen puhdistus vesipiikkausmenetelmällä (kuva: Hanna Perkkiö)

Oulun ammattikorkeakoulun ja Nouseva Rannikkoseutu ry:n Vaikuttavuus esiin - hankkeessa haetaan keinoja kehittää EU:n maaseuturahastosta rahoitettavien hankkeiden vaikuttavuutta ja niiden esiin tuomista viestinnässä. Hanke tekee tiivistä yhteistyötä muun muassa Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskuksen ja Leader-ryhmien kanssa. Yhdessä hahmotetaan vaikuttavuusmallia, jonka avulla voidaan määritellä konkreettisia tavoitteita uuden ohjelmakauden keskeisille teemoille sekä muutospolkuja, joilla tavoitteisiin päästään ja keinoja arvioida edistymistä kohti tavoitteita.

Yhteistyön ja verkostoitumisen lisääminen on teema, joka nousee vaikuttavuusmallin kehittämisessä jatkuvasti esiin. Miten julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoiden yhteistyötä vahvistetaan niin, että alueellisessa ja paikallisessa kehityksessä saavutetaan entistä vaikuttavampia tuloksia?

Yhteistyötä tarvitaan maaseudullakin – yksin on vaikea menestyä

Biologiasta tuttu ekosysteemi-käsite on yleistynyt merkittävästi johtamisen tutkimuksessa viime aikoina. Koska yritykset eivät toimi yksin vaan vuorovaikutuksessa muihin tekijöihin ekosysteemin kautta, tulee yritysten osata määritellä oma ympäristönsä ja tavoitteensa siinä. Liiketoiminnan ekosysteemi on liiketoimintayhteisö, joka yhdistää eri alojen itsenäisiä yrityksiä ja muita toimijoita. Ekosysteemi on mahdollista avata kaikille potentiaalisille myötävaikuttajille ja luoville osallistujille tai se voidaan pitää suljetumpana [1]

Ekosysteemien kehittyminen on tärkeää myös maaseudun kehittämisessä. Yrityksille menestyvän liiketoiminnan synnyttäminen ja kehittäminen yksin on vaikeaa. Ekosysteemin syntyminen edellyttää vuorovaikutusta, mikä voi olla maaseudulla haastavaa muun muassa pitkien etäisyyksien ja harvemman toimijaverkoston takia. Haasteiden ymmärtämiseksi tässä artikkelissa tarkastellaan, mitä ekosysteemin syntyminen tarkoittaisi maaseudulla ja mitkä asiat ekosysteeminäkökulmasta edistävät vaikuttavuutta maaseudun kehittämisessä.

Moore [2] korostaa, että liiketoimintaekosysteemi ei kunnioita perinteisiä toimialojen rajoja. Hänen mukaansa liiketoimintasyntymisen tavoitteena on linkittää yrityksiä ja ihmisten luovuutta yhteen, jotta jokainen voi saavuttaa jotakin arvoa tuottavaa. Eli ei tarvitse pyrkiä rakentamaan esimerkiksi rakennusalan klusteria alueelle, vaan systeemissä mukana olevat yritykset voivat olla myös eri toimialoilta ja mukana voi olla myös muita toimijoita kuin yrityksiä. Toisaalta yritykset voivat ekosysteemissä sekä kilpailla että tehdä yhteistyötä. Liiketoimintanäkökulmasta on tärkeää muistaa, että yhteistyötä ei tehdä vain hyvää tehdäkseen, vaan yhteistyön täytyy tukea liiketoiminnan tavoitteita.

Yhteisevoluutiolla Moore [2] tarkoittaa yritysten kyvykkyyksiä toimia innovatiivisesti: yritykset toimivat yhteistyössä, mutta samalla myös kilpaillen tuottaakseen uusia, asiakastarpeita tyydyttäviä tuotteita. Yhteisevoluution kautta uusien innovaatioiden syntyminen on todennäköistä. Tämä voisikin olla yksi vaikuttavuustavoite maaseutualueiden kehittämisessä: pyrkiä rakentamaan yhteisevoluutiota, jotta alueelle voidaan luoda enemmän innovaatioita. Koska yhteisevoluutio ei ole suoranaisesti minkään yrityksen liiketoimintatehtävä, se voi olla yhteinen alueen tavoite, jota kohti kuntien kehitysyhtiöt, yritykset, yhdistykset ja hankkeet pyrkivät yhdessä.

Liiketoimintaekosysteemi ei ole mikään aivan uusi asia. Se linkittyy vahvasti klustereihin ja arvoverkkoihin. Arvoverkkoajattelu onkin tärkeää muistaa arvioitaessa liiketoimintaekosysteemiä ja vaikuttavuutta. Esimerkiksi hyvinvointipalveluja tuotetaan monessa kunnassa julkisen sektorin, yritysten ja kolmannen sektorin yhteistyössä. Uudet työpaikat syntyvät lähinnä pieniin yrityksiin, eikä julkinen sektori enää työllistä entiseen tapaan. Näissä yhteenliittymissä keskeiseksi nousee kuntien rooli yhteistyöalustan rakentajana ja mahdollistajana.

Maaseudun vahva me-henki yhteisen kehittämisen perustaksi

Ajatus ekosysteemilähtöisen tavoitteen määrittämisestä esimerkiksi maaseuturahaston yritystuille voi tuntua haastavalta. Koska ekosysteemi edellyttää vuorovaikutusta, voidaan ajatella, että pitkien etäisyyksien maaseudulla se ei

onnistu. Toisaalta Vaikuttavuus esiin -hankkeessa Oulunkaaren, Nivala-Haapajärven seutukunnan ja Koillismaan toimijoille tehtyjen haastattelujen mukaan ihmiset ja yritysten toimijat luottavat maaseudulla toisiinsa enemmän kuin kaupungissa. Luottamus on keskeinen tekijä ekosysteemin kehittämisessä, joten lähtökohta ekosysteemin ja yhteisevoluution rakentamiseksi voikin olla maaseudulla parempi kuin kaupunkimaisessa ympäristössä.

Ekosysteemi ja ekosysteemilähtöinen tavoitteenasetanta edellyttävät luottamusta ja sitoutumista. Haastattelujen mukaan maaseudulta ei myöskään puutu innovatiivisuutta, kunhan joku organisoisi organisaatioiden kohtaamisen mahdollistavat tapahtumat ja auttaa yhteisten tavoitteiden määrittelyssä. Luottamusta rakentavat aiemmat kokemukset, ja useilla alueilla on pitkään yhteistyöhön perustuvaa luottamusta toimijoiden kesken. Lisäksi paikkakuntaan ja aluekehittämiseen on sitouduttu vahvasti eli mahdollisuudet yhteiskehittämiseen ovat hyvät.

Organisaatioteoriat tuovat uutta näkökulmaa liiketoimintaekosysteemeihin, mikä on hyödyllinen tarkastelukulma erityisesti maaseudun kehittymistä tarkasteltaessa. Esimerkiksi Santos & Eisenhardtin [3] tutkimus tuo esille, että organisaatorajat voivat vaihdella eri muutostilanteissa. Esimerkiksi identiteettiteorioiden keitä me olemme -lähtökohta auttaa kiinnittämään huomiota siihen, että maaseudulla ollaan hyvin paikkakuntasitoutuneita ja yhteisen tavoitteen löytyessä toimijoiden rajat eivät ole enää rajoittavia. Luottamusta on jo olemassa, ja fasilitoimalla voidaan saavuttaa merkittäviä organisaatioiden rajat ylittäviä muutoksia ja uutta yhteistyötä myös paikkakuntien välille. Tämä mahdollistaa innovaatioiden kehittämisen yhdessä.

Deschryveren ym. [4] tutkimuksen mukaan 68 prosenttia yrityksistä jakaa osaamistaan ja ammattitaitoaan ekosysteemissä. Myös taidot kehittyvät paremmin ekosysteemissä. Tämä tulos voitiin havaita Pohjois-Pohjanmaan toimijoiden haastatteluissakin: yhdessä kehittämisen koettiin saaneen aikaan selkeää markkinointitoimenpiteiden vahvistumista ja osaamisen ja ideoiden jakamista. Esimerkiksi SoteNoste-hankkeessa havaittiin selkeästi, että yhteistyö sai innostumaan liiketoiminnan kehittämisestä ja markkinoinnista ja osaaminen kasvoi kaikilla osallistujilla.

Haastateltujen mukaan keskeistä on nimenomaan se, että kehitysyhtiöt ja kunnat ovat mukana kaikessa toiminnassa. Tämä selittyy usein sillä, että alueilla on vähän toimijoita ja ekosysteemi on siten isompi, kun myös julkisen sektorin toimijat ovat mukana. Lisäksi heistä on paljon apua esimerkiksi rahoitusta haettaessa ja työvoiman saannin haasteiden kanssa. Hanketoimijoilla on tärkeä rooli tilaisuuksien koollekutsujana ja fasilitoinnin organisoinnissa. Kuviossa 1 on esitelty tekijöitä, joita yhteinen ekosysteemi saa aikaan.



KUVIO 1. Tuloksia, joita ekosysteemilähtöinen yhdessä kehittäminen on saanut aikaan alueilla

Me-henki alueella liittyy vahvasti Santos & Eisenhardtin [3] identiteettiteoriaan. Kun toimijat kokevat vahvasti olevansa tärkeitä toimijoita omalla alueellaan, alkavat yhteiskehittämisen mahdollisuudet lisääntyä. Yritysrahoituksen puolella esimerkiksi maaseuturahastosta rahoitetut yritysryhmähankkeet ovat luoneet uusia innostavia yritysideoita, ja ne on koettu tärkeiksi tavoiksi kehittää alueellisia innovaatioita.

Myös kuntien yritysneuvonnalla on tärkeä tehtävä

Iansiti ja Levien [5] korostavat avainorganisaatioiden merkitystä liiketoimintaekosysteemeissä. Taustalla on ajatus siitä, että yritykset eivät voi

kehittyä tyhjiössä. Ne kehittyvät löyhässä vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Taloudellisen yhteisön perimmäinen tarkoitus on tuottaa palveluita ja tuotteita asiakkaille. Liiketoimintaekosysteemi koostuu erilaisista toimijoista, jossa yritykset hyödyntävät erilaisia resursseja. Iso yritys voi vetää mukanaan pieniä yrityksiä, koska ekosysteemi tarvitsee palvelujen ja tavaroiden tuottajia. Tavoitteena on koko ajan liiketoiminnan suorituskyvyn kasvattaminen koko aroverkon osalta.

Avainorganisaatioiden rooli on luoda vakautta ja ennustettavuutta luomalla esimerkiksi alustoja, joita muut ekosysteemin jäsenet voivat hyödyntää. Näin ne auttavat myös muita luomaan lisäarvoa. Täytyy kuitenkin muistaa, että avainorganisaatiotkaan eivät toimi näin hyvyttään, vaan koska se on osa niiden liiketoimintastrategiaa.

Verkostoituminen ja yhdessä kehittäminen ovat keskeisiä ekosysteemin kehittymisen kannalta. Nokela ja Närhi [5] tutkivat opinnäytetyössään yritysryhmähankkeiden vaikuttavuutta ja havaitsivat, että ryhmässä positiivisia vaikutuksia olivat verkostoituminen, toiminnan laajeneminen ja osaamisen kasvaminen. Näin voidaan ajatella, että myös pienten yritysten yhteenliittymät voivat saada aikaan merkittävää kasvua, joskin avainorganisaatio ekosysteemissä voi vetää mukanaan enemmänkin pieniä yrityksiä.

Haastattelujen mukaan eri kunnissa on panostettu eri tavoin yritysneuvontaan ja yritysneuvonnan rooli koetaan merkittäväksi onnistumisissa. Yritysneuvonnassa paikalliset vuorovaikutussuhteet ovat tärkeitä ekosysteemin kehittymisen kannalta. Esimerkiksi Nivala-Haapajärven alueella yhtenä keskeisenä menestystekijänä nähtiin yrityskohtainen neuvonta ja yritysneuvonnan tiivis liittyminen ekosysteemiin.

Kaikissa kunnissa yrityskohtaista neuvontaa ei ole saatavilla, mikä voidaan nähdä kehittämisen esteenä. Konkreettinen tuki yrityksen alkumetreillä kannustaa yrittäjyyteen yleisesti, ja lisäksi yritykset tarvitsevat haastateltujen mukaan tukea erityisesti palveluverkostojen rakentamiseen ja markkinointiosaamiseen. Näissä kaikissa osatekijöissä osaava yritysneuvonta voi auttaa eteenpäin.

Liiketoiminnan kasvussa vaaditaan usein alkuinvestointeja ja yrittäjillä voi olla vaikeuksia saada rahoitusta siihen. Maaseuturahaston yritystuet mahdollistavat

liiketoiminnan kasvattamisen ja esimerkiksi yritysten yhteiset markkinointiponnistelut. Tämä vahvistaa alueellista ekosysteemiä ja luo elinvoimaa maaseudulle.

Vaikuttavuuden arviointiin tarvitaan tavoitteita ja niiden mittaamista

Vaikuttavuuden mittaamiseen tarvitaan tietoa. On tärkeä tunnistaa, onko tehdyillä toimenpiteillä saatu aikaa tavoiteltua vaikutusta. Jälkikäteen mittaaminen ja tietojen etsiminen on vaikeaa, joten vaikuttavuuden kannalta on keskeistä asettaa yhdessä tavoitteet ja mittarit etukäteen. Tämä mahdollistaa myös resurssien paremman suuntaamisen: yhteisesti asetettujen tavoitteiden avulla voidaan saada aikaan isompia muutoksia.

Ekosysteemilähtöisessä vaikuttavuuden arvioinnissa tavoitteena on asettaa yhteisiä tavoitteita ekosysteemille ja määritellä yhdessä sen muutospolut. Näin saadaan merkityksellisempiä tuloksia koko ekosysteemille. Pohjois-Pohjanmaalla tätä työtä tehdään yhdessä maaseudun kehittämisen kentän toimijoiden kanssa. Tavoitteena on määritellä yhdessä vaikuttavuustavoitteita ja myös sitä kautta tukea ekosysteemien rakentumista ja lisätä luotettavuutta ja sitoutumista ekosysteemin sisällä.

Ekosysteemissä toimintaa alueella voidaan yhdessä kehittää. Tämä edellyttää yrittäjien keskinäisen ja muiden toimijoiden yhteistyön lisäksi rahoittajien yhteistyötä, jotta eri rahoitusmuotoja voidaan sovittaa yhteen. Maaseudun kehittämisessä nähdään keskeisenä yritystoiminnan kasvu ja sitä kautta työllisyyden kasvu.

Maaseudulla on ekosysteeminäkökulmasta tarkasteltuna paljon mahdollisuuksia, joita voidaan hyödyntää tavoitteiden asetannassa. Koska maaseudun yritykset ovat usein pieniä, voidaan ajatella, että ekosysteemin vetovastuu voi olla myös kehittämisyrityksellä tai muulla toimijalla. Tärkeintä on, että vuorovaikutusta rakennetaan, jotta yhteistyön mahdollisuudet avautuvat. Ekosysteemissä luodaan uutta arvoa ja se tapahtuu osallistujien keskinäisessä yhteistyössä.

Uusitalo Jaana T., yliopettaja

Oulun ammattikorkeakoulu, Liiketalouden yksikkö

Väljärvi Satu, lehtori

Oulun ammattikorkeakoulu, Tekniikan ja Luonnonvara-alan yksikkö

Lähteet

[1] Weill P. & Woerner S. 2015. Thriving in an Increasingly Digital Ecosystem. MIT Sloan Management Review 56 (4), 27–34.

[2] Moore, J.F. 1993. Predators and prey: a new ecology of competition. Harvard business review 71 (3), 75–86. Hakupäivä 26.11.2021.

<http://blogs.law.harvard.edu/jim/files/2010/04/Predators-and-Prey.pdf>

[3] Santos, F.M. & Eisenhardt, K.M. 2005. Organizational Boundaries and Theories of Organization. Organization Science 16 (5), 491–508. Hakupäivä

26.11.2021. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0152>

[4] Piirainen, K. A., Salminen, V. & Kettinen, J., Reid, A. & Zegel, S. 2020. Impact Study: World-class Ecosystems in the Finnish Economy, Part A – A New HoPE.

Business Finland June/October 2020. Hakupäivä 30.11.2021.

<https://www.businessfinland.fi/4aa4e1/globalassets/finnish-customers/news/news/2020/world-class-ecosystems-report-2020.pdf>

[5] Lansiti, M. & Levien, R. 2004. The keystone advantage: what the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation, and sustainability. Boston: Harvard Business School Press.

[6] Nokela-Moilanen, H. & Närhi, M. 2021. Yritysryhmähankkeet Pohjois-Pohjanmaalla. Vaikutukset ja vaikuttavuuden arviointi. Oulun ammattikorkeakoulu.

Opintonäytetyö. Hakupäivä 26.11.2021. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021052611487>

METATIEDOT

Tyyppi: Artikkel

Julkaisija: Oulun ammattikorkeakoulu

Julkaisunumero: 97/2021

Julkaisuvuosi: 2021

Tekijätiedot: Uusitalo Jaana T., Välijärvi Satu

Oikeudet: CC BY-SA 4.0

Kieli: suomi

Pysyvä osoite: <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2021122162294>

Tiivistelmä: Vaikuttavuus esiin -hankkeessa Oulun ammattikorkeakoulu ja Nouseva Rannikkoseutu ry kehittävät maaseuturahaston hankkeiden vaikuttavuuden mittaamiseen erilaisia työkaluja ja mittareita yhdessä alueen toimijoiden kanssa Pohjois-Pohjanmaan alueella. Tässä artikkelissa on tarkasteltu, mitä mahdollisuuksia ekosysteemien hyödyntämisellä on yrittäjyytensä vaikuttavuuden arvioinnissa. Kentän käytännön toimijat näkevät isojakin mahdollisuuksia yhteistyössä ja yhteisissä tavoitteissa. Opiskelijat ovat kartoittaneet myös yritysten kokemuksia yhteistyön lisäämisestä hankkeiden avulla ja vastanneiden yritysten mukaan yhteisissä hankkeissa mahdollistuu verkostoituminen, toiminnan laajeneminen ja osaamisen kasvattaminen.