

Niina Sallinen, Taina Salakka-Kontunen  
ja Pasi Juvonen (toim.)

# LAB Innovations Annual Review 2022

LAB-ammattikorkeakoulun julkaisusarja, osa 52

Niina Sallinen, Taina Salakka-Kontunen ja Pasi Juvonen (toim.)

# **LAB Innovations** **Annual Review 2022**



LAB-ammattikorkeakoulun julkaisusarja, osa 52

Vastaava toimittaja: Minna Suutari

Tekninen toimittaja: Riikka Sinisalo

Taitto: Mainostoimisto SST Oy

ISSN 2670-1928 (PDF)

ISBN 978-951-827-427-1 (PDF)

Lahti, 2022

# Sisällys

<b>Kirjoittajat</b>	<b>6</b>
Lukijalle Pasi Juvonen <b>Korona-ajan TKI toiminta: uusia rutiineja ja rohkeita avauksia</b>	<b>8</b>
Ville Lehto & Kaisa Vainikka <b>Etätyöajan vaikutuksia ekosysteemin ja luottamuksen syntymiseen</b>	<b>9</b>
Minna Hietanen <b>Palveluliiketoiminta kirkastamaan ammattikorkeakoulujen kärkiosaamista</b>	<b>14</b>
Ulla Huhtalo, Taina Orpana, Katri Putkonen & Joanna Vihtonen <b>Mikro-oppiminen osaamisen kehittämisen välineenä</b>	<b>23</b>
Kaisu Isomäki & Annukka Heinonen <b>Asiantuntijan resilienssin vahvistaminen - case Tulevaisuusagenttikoulutus</b>	<b>30</b>
Anu Kurvinen & Anu Nuutinen <b>Kahden kampuksen osaamis- ja innovaatiokeskittymä kirittää yrityksiä</b>	<b>40</b>
Maria Murto & Johanna Heinonen <b>Tunne-elementit digitaalisessa palvelussa</b>	<b>45</b>

Minna Tynkkynen <b>Koronan vaikutuksia palveluiden innovointiin</b>	<b>62</b>
Terhi Tuominen & Suvi Sivén <b>Vastuullisuuden merkitys korostuu liiketoiminnassa</b>	<b>67</b>
Tarja Isola <b>Vaikuttavaa vastuullisen matkailutoiminnan kehittämistä päijätämäläisten yritysten kanssa</b>	<b>76</b>
Terhi Tuominen & Suvi Sivén <b>Pk-yritykset vastaamassa vastuullisuuden haasteeseen</b>	<b>82</b>

# Kirjoittajat

**Annukka Heinonen** (tradenomi YAMK) toimii TKI-asiantuntijana LAB-ammattikorkeakoulussa ja asiantuntijana Bounce Forward – Resilienssiä työelämään -hankkeessa.

**Johanna Heinonen** toimii lehtorina ja TKI-asiantuntijana LAB-ammattikorkeakoulussa. Hänellä on pitkä tausta matkailutoimialalla ja vankka näkemys siitä, miten matkailua pitäisi kehittää kokonaisvaltaisesti ja vaikuttavasti tutkimukseen ja yhteistyöhön nojaten. Lisäksi hän kirjoittaa kauppatieteellistä väitöskirjaa välittämisestä verkkoasiakaspalvelussa.

**Minna Hietanen** (tradenomi YAMK) toimii Liiketoiminta-yksikön asiakkuuspäällikkönä LAB-ammattikorkeakoulussa ja asiantuntijana Jatkumo-hankkeessa.

**Ulla Huhtalo** toimii lehtorina LAB-ammattikorkeakoulun Hyvinvointi-yksikössä ja asiantuntijana Mobiili mikro-oppimisympäristö oppilaitos-työelämärajapintaan -hankkeessa.

**Tarja Isola** työskentelee vastuullisen liiketoiminnan lehtorina ja asiantuntijana Leveämmät hartiat – uusi toimintamalli vastuullisen matkailun kehittämiseen -hankkeessa LAB-ammattikorkeakoulussa.

**Kaisu Isomäki** (tradenomi & ICT-insinööri AMK), työskentelee LAB-ammattikorkeakoulussa ja toimii Bounce Forward – Resilienssiä työelämään -hankkeessa projektisuunnittelijana.

**Pasi Juvonen** (TkT) toimii Innovaatioiden kaupallistaminen -vahvuusalueen TKI-johtajana LAB-ammattikorkeakoulussa.

**Anu Kurvinen** (KTM) toimii LAB-ammattikorkeakoulussa kansainvälisen liiketoiminnan lehtorina ja hankeasiantuntijana TwinInno-hankkeessa.

**Ville Lehto** (KTM) toimii kansainvälisen kaupan ja markkinoinnin lehtorina LAB-ammattikorkeakoulussa ja projektipäällikkönä hankkeessa Osaa, ratkaise, kaupallista ja menesty -LABeko.

**Maria Murto** toimii TKI-asiantuntijana LAB-ammattikorkeakoulussa ja projektipäällikkönä hankkeessa e-Hospitality – digivieraanvaraisuutta ja -empatiaa digitaalisiin matkailupalvelukohtaamisiin uudessa normaalissa.

**Anu Nuutinen** (YTM, HHJ) toimii LAB-ammattikorkeakoulussa liiketalouden lehtorina ja projektipäällikkönä TwinInno-hankkeessa.

**Taina Orpana** toimii lehtorina LAB-ammattikorkeakoulun Liiketoiminta-yksikössä ja asiantuntijana Mobiili mikro-oppimisympäristö oppilaitos-työelämärajapintaan -hankkeessa.

**Katri Putkonen** toimii projektisuunnittelijana LAB-ammattikorkeakoulussa ja asiantuntijana Mobiili mikro-oppimisympäristö oppilaitos-työelämärajapintaan -hankkeessa.

**Suvi Sivén** (KTM) toimii lehtorina ja projektipäällikkönä Laurea-ammattikorkeakoulussa Vihreä tilinpäätös ja vastuullisuus osana vihreää siirtymää – Vihreä vastuu -hankkeessa.

**Terhi Tuominen** (KTT) toimii TKI-asiantuntijana ja projektipäällikkönä LAB-ammattikorkeakoulussa Vihreä tilinpäätös ja vastuullisuus osana vihreää siirtymää – Vihreä vastuu -hankkeessa.

**Minna Tynkkynen** toimii LAB-ammattikorkeakoulussa TKI-asiantuntijana ja LAB Paja II -hankkeen projektipäällikkönä.

**Kaisa Vainikka** (tradenomi) toimii asiantuntijana LAB-ammattikorkeakoulussa sekä hankkeessa Osaa, ratkaise, kaupallista ja menesty – LABeko. Hän on myös Business Mill-yrityshautomon asiantuntija.

**Joanna Vihtonen** (FM) toimii viestinnän lehtorina LAB-ammattikorkeakoulun Kielikeskuksessa ja projektipäällikkönä Mobiili mikro-oppimisympäristö oppilaitos-työelämärajapintaan -hankkeessa.

## Lukijalle

**Pasi Juvonen**

# Korona-ajan TKI-toiminta: uusia rutiineja ja rohkeita avauksia

Viimeisten parin vuoden aikana maailmassa on tapahtunut suuria ja suurimmalle osalle täysin ennalta-arvaamattomia muutoksia. Olemme rutinoituneet tekemään tietotyötä Teamsien ja Zoomien avulla. Mennyt korona-aika jatkui niin kauan, että edellä mainittujen muutosten ensimmäiset seuraukset ovat jo alkaneet nousta keskusteluihin. Joitakin korona-ajan työskentelyyn liittyviä selvityksiäkin on jo tehty ja niitä on runsaasti työn alla.

Tähän saakka esille tulleiden selvitysten tuloksista on poimittavissa joitakin tarpeita: haluamme tehdä työtä joustavasti yksilölliset tarpeet huomioiden ja lisäksi kaipaamme yhteisöllisyyttä – aika ajoin. Näiden tarpeiden yhteensovittamisessa riittää tekemistä uudessa, hybridityöksi muuttuvassa normaalissa.

Myös LAB-ammattikorkeakoulussa on huomattu, että etätyö on tuonut joustavuutta rutiiniluontoisiin työtehtäviin. Tilanteisiin, joissa tavoite on vielä epämääräinen – esimerkiksi uutta luotaessa – vaikuttaisi kuitenkin edelleen sopivan paremmin kasvokkain kohtaaminen.

Vuoden 2022 LABin Innovaatioiden kaupallistaminen – vahvuusalueen vuosijulkaisussa nostetaan esille korona-ajan hanketyön kokemuksia ja pohditaan samalla, mitä korona opetti meille. Etätyö on mahdollistanut uudenlaisia toimintatapoja ja toisaalta myös pakottanut kokeilemaan uusia käytäntöjä ja etsimään toimivia ratkaisuja.

Lämpimät kiitokset kaikille tähän vuosijulkaisuun artikkeleita kirjoittaneille. Kiitokset myös LABin Liiketoiminta-yksikön TKI-asiantuntijoille Niina Salliselle ja Taina Salakka-Kontuselle vuosijulkaisun toimittamisesta sekä LUT-korkeakoulukirjaston tietoasiantuntija Riikka Sinisalolle julkaisun teknisestä toimittamisesta.

Toivottavasti artikkelit tarjoavat lukijalle vinkkejä oman työelämän tuunaamiseen paremmaksi. Antoisia lukuhetkiä!

**Pasi Juvonen**

TKI-johtaja, Innovaatioiden kaupallistaminen

*10. lokakuuta 2022*



Ville Lehto & Kaisa Vainikka

# Etätyöajan vaikutuksia ekosysteemin ja luottamuksen syntymiseen

OSAA, RATKAISE, KAUPALLISTA JA MENESTY - LABEKO	
Toteutusaika	1.6.2021-31.12.2022
Rahoittaja	Etelä-Karjalan liitto, Alueiden kestävän kasvun ja elinvoiman (AKKE) rahoitus ekosysteemisopimusten täyttämiseen
LABin rooli	Toteuttaja

LAB-ammattikorkeakoulun ja LUT-yliopiston Lappeenrannan Skinnarilan kampuksen yrittäjyyskosysteemi on kehittynyt huimaa vauhtia eteenpäin viimeisen kahden vuoden aikana, mutta etätyöaika on tuonut kehityskaareen omat haasteensa. Etätyöaikana luonnollinen vuorovaikutus ja sitä kautta luottamuksen syntyminen on jäänyt vähemmälle. Etätiimiytyminen tuo omat haasteensa, kun ihmiset näkevät pelkkiä nimikirjaimia ruudulla. Miten luoda luottamusta, kun verkko on ihmisten välillä? Mitä ekosysteemi vaatii, että sen syntyminen on mahdollista ja mahdollisimman luonnollista? Onneksi koko korona-aika ei ole ollut pelkkää etätyötä, vaan välillä rajoitukset ovat olleet löyhempiä. LABeko – osaa, ratkaise, kaupallista, menesty –projektissa (LAB 2022) on tehty noin vuoden ajan havaintoja etätyöajan vaikutuksista ekosysteemin ja luottamuksen syntymiseen.

## Ekosysteemin synnyn edellytysten parantaminen

Ekosysteemiä ei rakenneta, vaan sen syntyminen mahdollistetaan. On siis oltava olemassa jotain alustavia rakenteita ja toimijoita, joilla on luonnostaan yhteisiä intressejä. Mahdol-

listaminen on toimijoiden välisen vuorovaikutuksen vahvistamista ja luottamuksen synnyttämistä sekä tiimien sisällä että niiden välillä. Yhteisien intressien ympärille tulee löytää konkreettista tekemistä, joka palvelee kaikkia siihen osallistuvia. Yhdessä tekeminen vaatii

vuorovaikutusta ja synnyttää kokemusperäistä luottamusta. Tämä on tärkeää varsinkin silloin, kun toimijat eivät ole entuudestaan tuttuja ja lähtötilanteessa on vain päätökseen perustuvaa luottamusta. Yksittäisten tekemisten ei välttämättä tarvitse olla suuria, eikä kaikkien ekosysteemin toimijoiden tarvitse olla mukana kaikessa. Paljon tärkeämpää on jatkuvuus. Toistojen kautta toimintatavat selkenevät, enustettavuus paranee ja luottamus lisääntyy. Ajan mittaan toisille tehtävät palvelukset, hyvät teot ja niiden tasapainoinen vastavuoroisuus lujittavat yhteistyösuhteita.

Hyvänä esimerkkinä LABeko-hankkeessa toimi syksyllä 2021 järjestetty Open House Tour -tapahtuma, jossa yrittäjyyteen liittyvät toimijat pääsivät vieraillemaan toistensa luona ja tutustumaan ekostensa yritystoimintaan. Ekosysteemin vahvistamisen näkökulmasta itse järjestelyprosessi siihen liittyvine toimenpiteineen ja vuorovaikutuksineen oli itse asiassa tärkeämpi kuin varsinainen tapahtumapäivä, joka sinällään onnistui palautteiden perusteella myös erittäin hyvin. Tuloksena eri toimijoiden välille syntyi paljon ideoita mahdollisesta yhteisestä tekemisestä, ja osa siitä saatiin käytäntöönkin. Joissain tapauksissa ideat jäivät puheen asteelle muuten vain, mutta koronan vuoksi toteutetut läsnäolorajoitukset myös vaikeuttivat tai kokonaan vesityivät muuten toteutettavissa olleita ajatuksia. Tämä yksittäinen tapahtuma ei siis vielä luonut sitä rikastavan vuorovaikutuksen kriittistä massaa, joka olisi saanut aikaan itseään vahvistavan prosessin. Ekosysteemin syntyminen Etelä-Karjalaan vaatii lisää mahdollistavia ja vuorovaikutusta ruokkivia tekoja ja niiden jatkuvuutta.

### **Alkuvaiheessa kasvokkainen tapaaminen keskeistä**

Luottamus syntyy vuorovaikutuksessa. Lähi-tapaamisen tärkeys luottamuksen synnyssä on merkittävä. Kasvokkain luottamus kehittyy tehokkaammin ja luontevammin. Luottamus vaatii uskallusta luottaa toisiin, vaikka toisen toimintatavoista ei voi olla vielä varma. Luottamus on edellytys laadukkaalle yhteistyölle ja toimivalle tiimityöskentelylle. Vuorovaikutuksen lisäksi tiimin toimintaa on johdettava alkuun niin, että luottamus on mahdollista syntyä.

Karlsruhe Hochschule, Laurea ja silloinen Saimaan ammattikorkeakoulu järjestivät 2010-luvun puolivälissä yhteistoteutuksena yrityssimulaatioita. Verkkopohjaisen Global Challenge -simulaation yhteyteen luotiin virtuaalitiimejä, joihin tuli jäseniä kaikilta eri kampuksilta. Ensimmäisessä toteutuksessa alkuvaiheen tiimiytyminen oli puhtaasti virtuaalisten aktiviteettien varassa. Menestys oli vaihtelevaa, ja joidenkin tiimien kohdalla yhteistyö ja sitoutuminen rakoili. Toisella kerralla tiimeille järjestettiin simulaatioiden harjoituskierrosten ohessa kasvokkainen tapaaminen Laurean Keravan kampuksella iltatauhjelmineen. Ero sitoutumisessa ja tiimien toiminnassa oli valtava. Nimi ruudulla oli paljon helpompi jättää pulaan kuin uusi ystävä, jonka kanssa oli vietetty kasvokkain iloisia päiviä ja iltoja.

LABeko-projektissa aloittaneiden kolmen opiskelijan työt aloitettiin lähitapaamisella ja tutustumisella, jotta projektityö sai hyvän pohjan. Lähitapaamisessa sovittiin yhdessä toimimisen pelisäännöistä. Tärkeää on, et-

tä ryhmällä ja eri toimijoilla on yhteinen ymmärrys toisten toimintatavoista ja että tiimiläiset tuntevat toisensa. Etätö on tullut jädäkseen, joten töiden aloitus ja luottamuksen rakentaminen tiimiläisten kesken kasvokkain korostuu alkuvaiheessa. Tasavertaisuuden vuoksi jokaisen on myös viestittävä selkeästi, miten aikoo toimia. Tämä lisää myös luottamusta, kun kaikki osapuolet tuntevat tulevana nähdänsä ja kuulluksi.

Yksi ulottuvuus LABeko-hankkeessa on ollut Business Millin kautta saatujen yritystoimemeksiantojen ja mahdollisten Skinnarilan kampuksen toteuttajaresurssien yhteistyösuhteiden luominen ja vahvistaminen. Myös tässä tapauksessa kasvokkaisten tapaamisten merkitys nimenomaan suhteiden luomisvaiheessa on korostunut. Koronan aiheuttama etäarki on haitannut ennestään vahvojen suhteiden toimimista huomattavasti vähemmän kuin uusien luomista. Tutustuminen Business Millin ihmisiin ja toimintaan vierailemalla fyysisesti toimistolla avasi uusia suhteita heti, kun rajoitukset sen mahdollistivat. Virtuaalipalavereissa tutustuminen jää usein esittelijän yksinpuheluksi nimikirjainpalloille, minkä jälkeen osallistujilla onkin jo kiire seuraavaan vastaavaan. Toisaalta myös projektiurssien toteutus opiskelijoiden etätövaatimusten voimassa ollessa oli haastavaa. Kasvokkain vuorovaikutusta syntyy spontaaninimmin, ja esimerkiksi eri projektioinnosta vastaavien kanssa päästiin lähialavereissa ideoimaan onnistuneesti yhteisiä toimintamalleja ja rutiineja.

LUTESin toimiston muutto Business Millin yhteyteen syksyllä kasvatti merkittävästi luon-

nollisen vuorovaikutuksen määrää. Fyysinen läheisyys ja se, että näkee toisia joka päivä samalla käytävällä sekä kahvihuoneella, vaikuttaa vahvasti yhteistyön toimivuuteen. Opiskelijoilla tosin ei ollut niin vahvoja etätösuosituksia kuin LABin henkilökunnalla, mikä sinällään taas vaikutti kokonaisuuteen hieman negatiivisesti. Luonnollisen vuorovaikutuksen lisääntyminen vaikutti hyvin positiivisella tavalla myös Idearace-liikeideakilpailun toteutukseen. Yhteinen tekeminen nähdään positiivisena ja haluttavana asiana myös tulevaisuudessa.

### **Luottamuksen ylläpitäminen: kamerat päälle**

Luottamuksen ylläpitäminen etätöaikana on ollut haastavaa. Hybridimallissa paikalla olevien on kiinnitettävä erityistä huomiota linjoilla olevien osallistumismahdollisuuksiin, ja linjoilla olevien on oltava normaalia aktiivisempia. Kameran käyttö ja toimivien nettiyhteyksien merkitys korostuu, sillä luottamuksessa ihmiset tutkivat toisten ihmisten eleitä. Myös etätöaikana eleet on mahdollista välittää verkon välityksellä, mutta se edellyttää aktiivisuutta palavereihin osallistujilta eikä ainoastaan palaverin vetäjältä.

Esimerkiksi Idearace-tapahtuman järjestelyissä tilanpäivityspalaverit pidettiin välillä etänä. Usein ryhmällä ei ollut kameroita päällä, ja se herättää epäluottamusta palaverin vetäjässä. Kameroiden päällä pitäminen luo tunteen, että tehdään yhdessä ja kaikki ovat mukana. Koordinointi on haastavaa, ja esimerkiksi uuden tiimiläisen mukaantulo etänä tuo lisähaasteensa. Lisäksi uuden tiimin jäsenen mukaantulo kesken projektin haastoi

tiimin vetäjää ja tapahtuman eteenpäin viemistä. Uusi tiimin jäsen voi horjuttaa jo synnyttää luottamusta, kun tulokkaan osaamisesta, toimintatavoista ja intresseistä ei välttämättä ole tietoa.

Oman haasteensa LABeko1-projektin toimintaan toi se, että opiskelijoilla ei ollut korona-aikana niin sitovia ohjeistuksia ja rajoituksia kampuksella olemiselle kuin LABin henkilökunnalla. Tämä vaati henkilökunnalta normaalia enemmän riskinottoa. Projektissa kerättyjen kokemusten perusteella tämä ei kuitenkaan tuonut liikaa haasteita työntekoon. Korona ei osunut kaikkiin projektityöntekijöihin. Toimenpiteet etenivät, kun vähintään yksi projektityöntekijä oli terveenä töissä.

### **Miten tulevaisuudessa?**

Kuten aiemmin todettiin, yksi ekosysteemin syntyä mahdollistavien ja vuorovaikutusta ruokkivien toimenpiteiden menestystekijä on niiden jatkuvuus. Nämä toimenpiteet voi jakaa spontaaneihin tilanteen mukaan toteutettaviin ja toistuviin rutiininomaisiin järjestyihin. Rutiinien osalta on ensin varmistettava siitä, että kaikki osapuolet kokevat ne hyödyllisiksi, ettei tulla luoneeksi sellaisia arkea kuormittavia töitä, jotka heikentävät toimijoiden halua olla mukana yhteisessä tekemisessä. Jos löytyy motivaatiota olla mukana, niin toistuvien toimenpiteiden osalta on hyvä selkeyttää ajoitukset ja roolit niin, että kaikki ymmärtävät ne samalla tavalla. LABeko-hankkeessa onkin rakenteilla vuosikello toistuvista tapahtumista, eri projektikurssien aikatauluista ja näiden yhteistoiminnasta.

Jatkuvuuden lisäksi työnteon rytmitystä on tarpeen miettiä. Etätyö ja fyysinen läsnäolo työpaikoilla on mahdollista yhdistää, jos tiedetään, miten tiimiläiset ja eri tiimit toimivat. Esimerkiksi viikkotasolla on vakiintunut käytäntö, että suurin osa projektitiimiläisistä on paikalla keskiviikkoisin. Toimintamalli on vakiintunut, kun tiimin ulkopuolisetkin tietävät, että silloin Business Mill on tavoitettavissa kampuksella. Rytmitykseen voisi sisällyttää myös vapaamuotoisia kahvikeskusteluita. Lisäksi etätyötä tarvitaan, kun työntekijä tarvitsee rauhaa keskittyä omaan tekemiseen vähemmällä häiriötekijöillä. Tasapainon säilyttäminen tulevaisuudessa tulee olemaan avaintekijä. Luottamuksen kannalta on tärkeää olla näkyvillä ja saavutettavissa.

Tulevaisuudessa tullaan kasvattamaan yrittäjyyskosysteemiä myös kansainväliseksi. Kaikki edellä mainitut toimenpiteet täytyy huomioida sitä rakennettaessa. Luottamuksen rakentamisessa lisähaastetta tuovat erilaiset kulttuurit. Toivottavasti korona-aika ei tuo enää siinä vaiheessa toimintaan haasteita, vaan luottamusta ja ekosysteemiä voidaan rakentaa ilman rajoituksia. Koronan tuoma oppi etätyön mahdollisuuksista on kuitenkin luonut jo vankkaa pohjaa toiminnan laajentamiselle kansainväliseksi.



## Lähteet

LAB. 2022. Osaa, ratkaise, kaupallista ja menesty. Hanke. Viitattu 20.10.2022. Saatavissa <https://www.lab.fi/fi/projekti/osaa-ratkaise-kaupallista-ja-menesty>

Minna Hietanen

# Palveluliiketoiminta kirkastamaan ammattikorkeakoulujen kärkiosaamista

## JATKUMO - AMMATTIKORKEAKOULUT JATKUVAN OPPIMISEN EDISTÄJINÄ

Toteutusaika	1.8.2020–30.7.2023
Rahoittaja	Opetus- ja kulttuuriministeriö
LABin rooli	Osatoteuttaja

Tässä artikkelissa käsittelen JATKUMO-hankkeen näkökulmasta palveluliiketoiminnan kehittämistä. Palveluliiketoiminnalla tarkoitetaan erilaista maksullista koulutustarjontaa, jota myydään ja kehitetään yritysasiakkaiden tarpeisiin. Se voi olla kouluslangilla sanottuna täydennyskoulutusta, asiantuntijapalveluita, räätälöityjä yrityskohtaisia kokonaisuuksia ja miksi ikinä niitä halutaankaan kutsua. Jatkuva oppiminen, TKI-hankkeet ja työelämän tarpeiden jatkuva muutos liittyy myös palveluliiketoiminnan tulevaisuuteen ja siihen, millaista meidän siitä tulee rakentaa. Näitä aiheita käsittelen niin asiakkuuspäällikön työn kuin palvelukehittämisenkin näkökulmasta.

### Jatkuvan oppimisen palveluita yritysten tarpeisiin

JATKUMO-hankkeen (LAB 2022) tarkoituksena on ammattikorkeakoulujen välisen yhteistyön syventäminen niiden palvelutoiminnassa ja yritysten jatkuvaa oppimista tukevan palvelumallin luominen. Yhteistyön myötä kullekin ammattikorkeakoululle avautuu

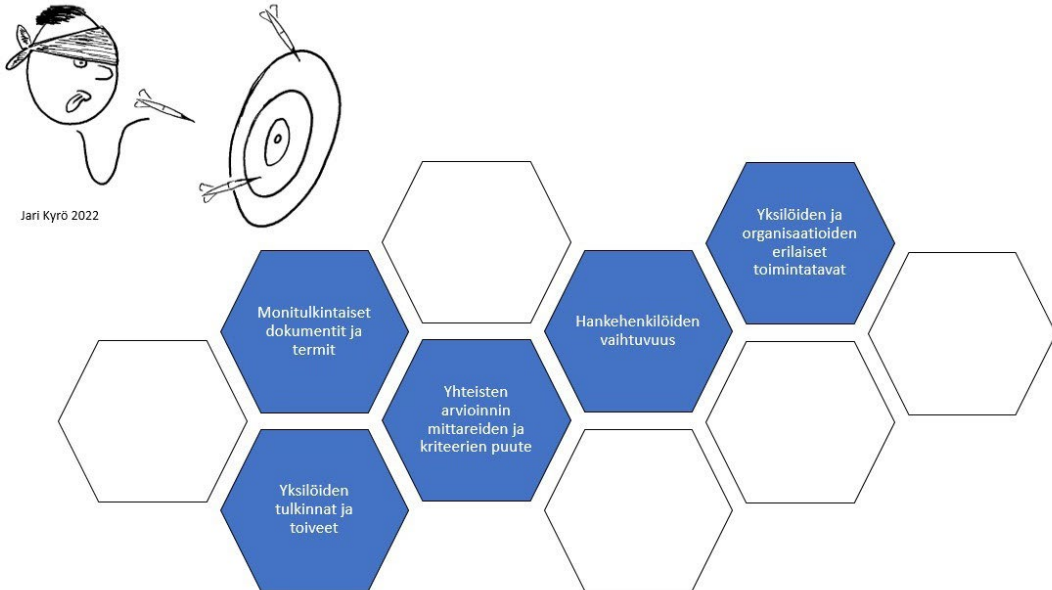
mahdollisuus erikoistua tiettyyn kärkiosaamiseen, joka on mallin myötä kaikkien yritysten ja organisaatioiden saatavilla valtakunnallisesti. Hankkeessa lisätään jatkuvan oppimisen palveluiden näkyvyyttä ja pyritään vastaamaan entistä paremmin yritysten muuttuviin osaamistarpeisiin ammattikorkeakoulujen yhteisillä jatkuvan oppimi-

sen palvelukokonaisuuksilla. Samalla voidaan lisätä yhteiskunnallista vaikuttavuutta (JATKUMO 2022).

Alkuperäinen idea voi usein hukkua hankkeessa ja kaikessa muussakin kehitystyössä. Jatkumossa on alusta asti ollut tarkoitus luoda toimintamalli ja palvelunkuvaus yhteistoiminnasta, ei niinkään kartoittaa osaamistarpeita.

Yhteistyöhön liittyy aina haasteita jo pelkästään yhden ammattikorkeakoulun sisällä. Haasteet ja ratkottavat ongelmat pitää tunnistaa, jotta voidaan asettaa kasvutavoit-

teet näiden haasteiden kanssa samaan näkömään. Korkeakoulujen työelämäyhteistyö on ihmisten välistä vuorovaikutusta ja perustuu vahvoihin henkilösuhteisiin. Korkeakoulujen henkilökunta tekee yhteistyötä omista henkilökohtaisista lähtökohdistaan taitojensa ja kiinnostuksensa mukaan. (Jääskö ym. 2019.) Asiakasymmärrys eli asiakkaan näkökulman huomioiminen ja aito kuuntelu tulee olla yhteiskehittämistä ohjaava tekijä. Nämä vaatimukset nousevat yhä tärkeämmiksi koko ajan ja jos emme niitä huomioi, emme ole riittävän kiinnostavia kumppaneita asiakkaidemme mielestä.



Kuva 1. Yhteisen ymmärryksen muodostamiseen liittyviä haasteita JATKUMO-hankkeessa. (Kuva: Jari Kyrö)

Työllisyyden kuntakokeilut käynnistyivät vuonna 2021. Se on hyvä esimerkki nopeasti muuttuvasta tilanteesta ja tarpeista, joita ei voitu ennakoida tarpeeksi tarkkaan etukäteen. Kokeilussa osa asiakkaista siirtyi TE-toimiston asiakkaista kuntien asiakkaiksi. Kuntakokeilun työnhakija-asiakkaita ovat muun muassa työttömät ja lomautetut, alle 30-vuotiaat, työmarkkinatukea saavat ja henkilöt, joiden äidinkieli on muu kuin suomi tai joiden kansalaisuus on muu kuin Suomi.

Kuntakokeilu on ollut iso muutos erityisesti henkilöstölle muun muassa toimintakulttuurien törmätessä. Hankkeessa on toteutettu sekä webinaari että työpaja kuntakokeilukuntien asiantuntijoille ja esihenkilöille. Näiden tilaisuuksien tarkoituksena on ollut selvittää asiantuntijoiden koulutustarpeita, jotta hankkeessa mukana olevat ammattikorkeakoulut voivat niihin yhdessä vastata. (JATKUMO 2022.)

### **Ammattikorkeakouluilla on erityisosaamista ja alueellisia vahvuuksia**

JATKUMO – Korkeakoulut yritysten jatkuvan oppimisen tukena -hankkeessa kymmenen ammattikorkeakoulua muotoilee yhteistä yritysten ja organisaatioiden jatkuvan oppimisen tarpeisiin vastaavaa palvelumallia. Yksi hankkeessa syntyvän yhteisen palvelumallin tavoitteista on saattaa eri alueilla sijaitsevien ammattikorkeakoulujen erityisosaaminen yritysten sekä organisaatioiden jatkuvan oppimisen tueksi valtakunnallisesti antaen niille kattavammat mahdollisuudet osaamisensa kehittämiseen ja osaavan työvoimaan saamiseen.

Nyky maailma vaatii usein henkilöstön osaamisen vahvistamista tai jopa uudistamista, joten jatkuvan oppimisen tarve kasvaa koko ajan. Yleensä työelämä edellyttää kerran saadun tutkinnon päivittämistä, jotta tieto sekä osaaminen ovat ajan tasalla. Myös tarve uudelle osaamiselle jatkuvasti muuttuvien osaamistarpeiden myötä korostuu. Sen takia yritykset ovat kiinnostuneita kehittämään yhteistyötä opetustahojen kanssa. Sopivien koulutuksien etsintä voi tuntua haastavalta. Tähän voi vaikuttaa tarjonnan puute tai ylitarjonta alueellisesti sekä laaja kilpailu. Erityisesti isot yritykset hakevat monipuolisia jatkokoulutuksia erityyppisille työikäisille, joten on oleellista, että palvelun etsiminen olisi asiakasystävällistä. (Polak & Valvimo 2022)

Miten asiakas tavoittaa sopivan palvelun? Pyytäkö hän tarjouksia kymmeniltä eri tahoilta? Voiko yksi taho vastata ihan kaikkien tarpeisiin? JATKUMO-hankkeessa kehitetään palveluratkaisuja tässä artikkelissa kuvattuun tapaan, jotta yrityksille suunnatut koulutuspalvelut olisivat helpommin saatavilla ja voimme valtakunnallisesti tukea jatkuvan oppimisen tarvetta. Tähän tarpeeseen vastaamista toteutetaan luomalla sopivia toiminta- ja palvelumalleja, jotta ammattikorkeakoulujen jatkuvan oppimisen tarjonta voisi vastata yrityksien todellisiin alueellisiin tarpeisiin Suomessa.

Työstämme hankkeessa palvelumuotoilun keinoin toimivia ratkaisuja, joiden avulla opetuspalvelujen tarjontaa eri aloilta yrityksille kehitetään. Samalla saadaan luotua ja dokumentoitua myös ammattikorkeakoulujen välisen yhteistyön parhaita käytänteitä. Pal-



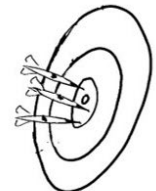
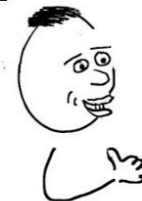
velumuotoilun avulla ensisijaisesti parannetaan asiakasymmärrystä ja asiakkaan kokemuksia palvelusta sekä vahvistetaan myös oman organisaation liiketoimintaa. Kokonaisvaltainen asiakasymmärrys edistää toimivan palvelun suunnittelua ja tarjoamista kohde-ryhmälle. On huomionarvoista, että palvelu-prosessi näyttää erilaiselta riippuen näkökulmasta. Prosessi näyttäytyy eri tavoin asiakkaalle ja palvelua tarjoavalle organisaatiolle. (Polak & Valvimo 2022.)

Jo päättyneen Skaala-hankkeen aikana luodussa verkostossa olivat mukana LAB-ammattikorkeakoulu, LUT-yliopisto, Turun ammattikorkeakoulu, Centria-ammattikorkeakoulu ja Oulun ammattikorkeakoulu. Verkosto luotiin avoimeksi ja sen tarkoitus

oli, että sitä voitaisiin laajentaa vapaasti. Yhteistyöverkosto piti yllä nopeasti toteutettavien koulutuksien perustarjontaa ja osaajapoolia, josta kaikki verkoston jäsenet näkivät eri koulujen vahvuusalueet. Osaajapoolin kautta pystyttiin tarjoamaan tehokkaammin aina parasta osaamista yrityksille, jotka osaamistarpeen vuoksi ottivat yhteyttä.

Skaala-hanke kyllä pureutui oikeisiin asioihin ja ratkaisuihin. Haaste oli se, että sille olisi vain pitänyt löytää joku taho tai toimija, joka jatkaa siitä, mihin hanke päättyi. Hanke tarjosi monia malleja ja toimintatapoja, jotka ovat edelleen ajankohtaisia ja käyttökelpoisia. Näistä esimerkkinä Skaala-verkostomallin opas ja käsikirja verkostomallisten koulutusten kehittäjille (LAB 2021).

Kuva 2. Käytänteet, jotka tukevat yhteisen ymmärryksen rakentumista. (Kuva: Jari Kyrö)



## Elinikäinen oppiminen vaatii rohkeaa muutosta ja työelämätaitoja

Pidän jostain syystä "elinikäisestä oppimisesta" enemmän kuin "jatkuva oppimisesta". Elinikäinen kuvastaa sitä, että eri elämänvaiheissa ja eri ikäisenä opiskelu ja sen aiheet vaihtuvat. Molempia termejä käytetään edelleen, joten siinä mielessä ei ole oikeaa eikä väärää. Molemmissa on kyse siitä, ettei oppiminen ja innostuminen uudesta olisi koskaan mikään hetkellinen ja lyhyt kokemus. Jotta jatkuvuutta syntyy, on luotava ympäristö ja mahdollisuudet, jossa sen toteuttaminen tulee mahdolliseksi.

Tietääkö ihminen itse, missä hän on hyvä, mitä osa-alueita pitää parantaa ja miten se voidaan tehdä? Aika harvoin tietää. Tähän havaitsemiseen ja valitsemiseen tarvitaan apua. Koska nykyisin ajattelemme aina kaiken tapahtuvan automaattisesti verkossa tai mobiilisti, on hyvä huomioida, että ihmisiä tarvitaan valintojen tekemiseen ja tueksi päätöksen tekoon. Sitä kutsutaan mentoroinniksi, vertaistueksi ja opintojenohjaukseksi. Verkkoakauppa ei siis hoida rekrytointia, myyntiä ja asiakaspalvelua puolestamme.

Kuva 3. Mitä jatkuva oppiminen on? (Valtioneuvosto 2020)



Kerrataan vielä mitä elinikäisellä oppimisella tarkoitetaan:

- Elinikäisellä oppimisella tarkoitetaan ajatusta siitä, että ihminen oppii uutta koko elämänsä ajan niin muodollisessa koulutuksessa, työuransa aikana kuin vapaa-ajallakin. Vaikka tämä kuulostaa melko yksinkertaiselta tavoitteelta, sisältyy jatkuvaan oppimiseen paljon sellaisia taitoja, jotka eivät ole sisäänrakennettuja.
- Elinikäisen oppimisen taitoja, kuten tiedon soveltamistaitoa ja oman osaamisen tunnistamista, on siis itsessään opeteltava. Jatkuvan oppimisen taidot ovat keskeisiä tulevaisuuden työelämätaitoja.
- Elinikäisen oppimisen taitoihin kuuluu muun muassa se, että tiedostaa omat tapansa oppia ja osaa käyttää tätä tietoa oman työskentelynsä edistämiseen. Pelkästään oppiminen ei riitä, vaan opittuja asioita on kyettävä lisäksi soveltamaan erilaisissa konteksteissa ja tilanteissa. (Kankainen 2019.)

Useat yritykset ovat korona-aikana jättäneet henkilöstökoulutukset kokonaan pois. Syy on pääasiassa ollut henkilöstöpula, joka on estänyt ajan käyttämisen säännöllisesti toistuviin koulutuksiin. On ajateltu vain, että ei kuormiteta enää henkilöstä sillä, että työt jäävätkin tekemättä koulutusten vuoksi. Keskitytään pelkkään työntekoon. Tämä on pidemmän päälle erittäin kyseenalaista jaksamisen ja työtyytyväisyyden kannalta. Se on myös siihen kuuluisaan pitovoimaan vaikuttava tekijä, jota ei voi sivuuttaa loputtomasti.

### **Kohti työelämän tarpeiden ennakointia ja osaamisen tunnistamista**

Jatkuvan oppimisen uudistuskokonaisuudessa on olennaista kiinnittää huomiota niihin henkilöihin, joilla on heikot perustaidot ja esteitä opiskelulle. Koulutuksella ja osaamisen kehittämisenä on nyt ja tulevaisuudessa merkittävä rooli Suomen työllisyysasteen nostamisessa sekä työmarkkinoiden kohtaanto-ongelmien ratkaisemisessa. Osaava työvoima on tärkeässä asemassa luomassa tuottavuuden kasvua uusien ideoiden ja tuotannon kautta (Kankainen 2019).

Oppilaitosmaailman ajatusmallissa on vielä jotain hyvin samaa, mitä kohtaamme ajattelussa julkisen ja yksityisen sektorin terveydenhuollossa. Koetaan, että ne ovat kilpailijoita keskenään, ja jaetaan asiakaskuntaa mielikuvallisesti eri jonoihin. Eri oppilaitosten yhteistyöllä saataisiin kuitenkin aikaan merkittäviä säästöjä niin hallinnollisessa kuin palvelullisessakin näkökulmassa. Osalla asiakaspalvelua ei tällä hetkellä ole tai jos se on, se tarkoitettu vain osalle asiakkaista.

Tällä tarkoitan sitä, että on monenlaisia ostavia asiakkaita; joku ostaa itselleen omalla rahalla ja joku toinen joukolle ihmisiä toisten laatimilla budjeteilla. Osa ostaa vain joskus ja joku toinen jatkuvasti. Silti siellä on selvästi sama tarve, eli löytää koulutusta ja saada tukea omaan ja organisaation kehittämiseen. Vieläkin olemme liian hitaita muokkaamaan palvelua ja sisältöjä aidosti tilaajaa miellyttäväksi. Nopeutta varmasti tulee, kun hyödyt saadaan ensin JATKUMOn kaltaisten hankkeiden kautta näkyviin.

Opetus on edelleen henkilökohtaista ja hyvin paljon tekijänsä näköistä. Ja näin pitää olla. Parhaimmat luennoitsijat, asiantuntijat ja opettajat viedään ammattikorkeakoulu-maailmassakin käsistä. Heitä tulisi monistaa viisi samanlaista, koska asiakkaat ovat ihastuneet jonkun omaan ja persoonalliseen tyyliin. Positiivinen ongelma. Suosituin ja kysytyin tällä hetkellä on ehdottomasti sellainen persoona, joka osaa olla hyvä opettaja, osaa kuunnella, on ajan hermolla oleva ammattilainen ja on kaikin puolin hyvä tyyppi, jota voi helposti lähestyä. Se joka haluaa oppia uutta, toivoo että joku ottaa jaloista kiinni ja ravistaa. Eikä sitä, että näytetään sata diaa, jotka on päivitetty viimeksi kuusi vuotta sitten.

Juurisyy taitaa edelleen olla se, että ei oikein tiedetä mitä ammattikorkeakoulu saa tai voi tehdä oman toimintansa puitteissa. Tämä estää kokeilut ja luo varovaista ilmapiiriä, jonka tilaille toivotaan enemmänkin lisää rahoitusta ja rohkaisua vapaisiin kokeiluihin. Jos tilaaja on tyytyväinen, eikä tavoite ole silloin täytetty jatkuvan oppimisen osalta?

### **Kaiken perusta on luottamus**

Yhteisen tarjonnan tarve on siis tunnistettu monissa eri hankkeissa ja selvityksissä moineen kertaan. Jokin kuitenkin estää yhteistyön ja tekee siitä edelleen mahdotonta. Syyt ovat moninaiset, osittain lainsäädännöstä johtuvia, rahoituksen ohjaamia tai tavasta johtaa yksittäisiä organisaatioita eli kouluja. Osa ammattikorkeakouluista tekee ja on jo pitkään tehnyt koulutuspalveluiden tuottamista yhdessä. Kilpailua on kuitenkin vielä enemmän kuin sitä yhteistyötä. JATKUMO-hankkeessa olemme ottaneet käyttöön

arviointimatriisin, jolla arvioimme tekemisen vaikuttavuutta. (JATKUMO 2022.)

JATKUMO-hanke pyrkii luomaan sopimuksellisen yhteisön ja perustan, jossa on sovittu pelisäännöt toiminnalle ja palveluntuottamiselle. Ilman sopimusta ja pelkän hyvän tahdonilmaisun ei uskota käytännössä johtavan yhteistyöhön, jossa on myös taloudellinen kannattavuus tavoitteena. Valitettavasti kaikilla osapuolilla on niin kova tarve tehdä liikevaihtoa ja kauppaa, että harva lähtee mukaan vain pelkästä hyvästä tahdosta. Luottamus on kaiken perusta ja jos sitä ei ole, on aika turha lähteä myöskään mukaan sopimukseen. Sopimus ei pelasta eikä rakenna tulevaisuutta, jos ei sitä osata hyödyntää oikein. Sopimuksen tarkoitus ei myöskään ole se, että kaikki tehdään sen jälkeen yhdessä. Pitää profiloitua tietyyppisten palveluiden valtakunnalliseksi tuottajaksi ja tehdä toiminnasta näkyvää ja tunnettua.

### **Asiakkuudet näkyviksi, tieto talteen**

Ammattikorkeakoulujen suurin ongelma on kokemukseni mukaan päätöksenteon hajaantumisen ja asioiden osaomistaminen. Osaomistamisella tarkoitan sitä, että ei löydy yhtään yksittäistä henkilöä, joka pystyisi päättämään koko palveluketjusta eli palvelumallista asiakkaalle. Palvelu koostuu osatekijöistä ja niiden osatekijöistä, jonka jälkeen lopulta huomataan, että kukaan ei katso enää kokonaisuutta.

Toinen merkittävä asia on sisällöt ja aihepiirit. Puhumme korkeakouluorganisaation sisällä vahvuusalueista ja osaamistarpeista, jotka on määritelty oppilaitostemme tulevai-

suuteen tähtääviin strategioihin linkittyviksi. Onko se ajoittain erilainen kuin ne tavoitteet, jotka yrityksillä, yrittäjillä tai nuorilla aikuisilla elämässään ja juuri siinä hetkessä on? Puhutaan siitä, että työ ei kohtaa tekijää eli on kohtaanto-ongelma. Tämä on varmasti osittain totta. Sisältöjä ja kokonaisuuksia on muutettava nopeammalla tahdilla siihen, mikä vastaa tarpeeseen oppijan tai työnantajan näkökulmasta. Emme voi luoda sisältöjä sillä perusteella, mikä meistä on tärkeää tai mikä meitä itse kiinnostaa, vaan sen perustella mille on tarve ja kysyntä juuri nyt. Sisältö ja tarjonta tulisi saada myös paremmin näkyviin ja aikataulullisesti pitäisi nähdä paljon pidemmälle kuin tähän syksyyn tai ensi kevääseen. Keitä meiltä pitäisi valmistua tai keitä on asiakkaina vuonna 2025? Entä vuonna 2030?

Kolmas uudistusta tukeva asia on ehdottomasti käytännön tekemisen tukeminen erilaisien digitaalisten ratkaisujen avulla. Käytännöt ja prosessit muodostuvat tekemisen ympärille tukien tiedon kulkua ja vastuiden määrittelyä. Tieto on edelleen oppilaitoksissa eniten aivoissamme ja ruutupapereilla. Asiakkuudet olisi tehtävä näkyviksi, koska asiakkuuden hallinta ja johtaminen perustuu aina tietoon.

Perinteiset tutkintoon johtavat koulutusohjelmat ovat kuitenkin monelle yksinyrittäjälle tai pienyritykselle liian raskaita tai hitaita. Uusi osaaminen on hankittava nopean työn ohella suoritettavan mikrotutkinnon kautta tai tekemällä oppien, jolloin korkeakoulun rooli on opinnollistaa informaalisti opitut asiat.

### **Kohti valtakunnallista kehittämistä**

Alustojen merkitys kasvaa. Asiantuntijatyö on usein paikkariippumatonta, mutta siinä korostuu tarve luoda uutta arvoa yhdessä toisten kanssa projektiluonteisesti sekä kyky jakaa opittuja asioita nopeasti. Tätä tukevat fyysiset alustat (kuten erilaiset yhteisölliset työtilat) sekä virtuaaliset alustat, jotka auttavat freelancereita osaamisen yhdistelyssä. Alustat tarjoavat myös korkeakouluille keinon tavoittaa freelancerit ja pienet yritykset sekä tarjota heille palveluita. (Jääskö ym. 2019.)

Tulevaisuus on näkymältään sitä, että ammattikorkeakoulut panostavat yhteisen palvelutoiminnan ja myynnin kehittämiseen. Kehitys- ja innovaatorahoitus ei riitä siihen, että jokainen kehittää vain omaa liiketoimintaa eikä yhteistä näkymää rakenneta määrätietoisesti. TKI-hankkeissa voitaisiin ottaa sama näkökulma, sillä valtakunnallinen kehittäminen olisi tehokkaampaa myös opiskelijoiden ja työllistymistarpeessa olevien kannalta. Täytyy muistaa, että osaaminen, koulutus ja pitkä työelämän kaari on se kantava voima, jonka tulisi olla jokaisen ihmisen perusoikeus. Tavoittelemme JATKUMO-hankkeessa ja sen jälkeen alkavassa yhteistoi- minnassa ensisijaisesti sitä, että yhteistyö muuttaa tapaa ajatella ja toimia. Toimia tehokkaammin ja vaikuttaa nopeammin osamishaasteisiin, joita yrityksillä on. Sen eteen me teemme töitä suurella sydämellä eri ammattikorkeakouluissa tänään, kuten myös tulevaisuudessa.

## Lähteet

Huttunen, J. 2021. Käsikirja verkostomallisten koulutusten kehittäjille. Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 31.8.2022. Saatavissa <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522167804.pdf>

Ikkelmä, S. 2020. Jatkuvan oppimisen parlamentaarinen uudistus. Jyväskylän yliopiston jatkuvan oppimisen tilaisuus 17.12.2020. Viitattu 31.8.2022. Saatavissa <https://www.jyu.fi/koulutus/jatkuva-oppiminen/jatkuvan-oppimisen-uudistus-jyvaskylan-yo-17122020.pptx>

JATKUMO. 2022. Hanke. Lapin Ammattikorkeakoulu. Viitattu 31.8.2022. Saatavissa <https://blogi.eoppimispalvelut.fi/jatkumo/>

Jääskö, P., Korpela, M., Laaksonen, M., Pienonen, T., Davey, T. & Meerman, A. 2019. Korkeakoulujen työelämäyhteistyön tilannekuva. Viitattu 31.8.2022. Saatavissa: <https://tem.fi/documents/1410877/2132258/Korkeakoulujen+työelämäyhteistyön+tilannekuva/>

Kankainen, S. 2019. Mitä on elinikäinen oppiminen ja miksi se on tärkeää? Helsingin Yliopisto HY+ verkkojulkaisu. Viitattu 31.8.2022. Saatavissa <https://hyplus.helsinki.fi/mita-on-elinikaisten-oppiminen-ja-miksi-se-on-tarkeaa/>

LAB. 2021. Skaala verkostomalli käytännön opas. Viitattu 31.8.2022. Saatavissa <https://lab.fi/fi/projekti/skaala>

LAB. 2022. JATKUMO – ammattikorkeakoulut jatkuvan oppimisen edistäjinä. Hanke. Viitattu 31.8.2022. Saatavissa <https://lab.fi/fi/projekti/jatkumo-ammattikorkeakoulut-jatkuvan-oppimisen-edistajina>

Polak, A. & Valvimo, R. 2022. Ammattikorkeakoulujen erityisosaamisesta apua yritysten jatkuvan oppimisen tarpeisiin. Lumen. 1/2022 Teema-artikkeli. Viitattu 31.8.2022. Saatavissa <https://blogi.eoppimispalvelut.fi/lumenlehti/2022/01/26/ammattikorkeakoulujen-erityisosaamisesta-apua-yritysten-jatkuvan-oppimisen-tarpeisiin/>

Valtioneuvosto. 2020. Jatkuvan oppimisen parlamentaarinen uudistus. PPT-esitys Jyväskylän yliopiston jatkuvan oppimisen tilaisuudessa 17.12.2020.

Valvimo, R., Seppä-Kortelainen, S. & Kyrö, J. 2022. Yhteisen ymmärryksen aikaansaaminen ja ylläpito yhteishankkeessa on vaativaa työtä. Lumen. 2/2022. Viitattu 31.8.2022. Saatavissa <https://blogi.eoppimispalvelut.fi/lumenlehti/2022/04/28/yhteisen-ymmarryksen-aikaansaaminen-ja-yllapito-yhteishankkeessa-on-vaativaa-tyota/>

**Ulla Huhtalo, Taina Orpana, Katri Putkonen  
& Joanna Vihtonen**

# Mikro-oppiminen osaamisen kehittämisen välineenä

MOBIILI MIKRO-OPPIMINEN OPPILAITOS-TYÖELÄMÄRAJAPINTAAN	
Toteutusaika	1.1.2022-31.12.2022
Rahoittaja	William ja Ester Otsakorven säätiö
LABin rooli	Toteuttaja

Uuden työntekijän perehdyttäminen ja henkilöstön osaamisen kehittäminen ovat olennainen osa organisaation toimintaa ja henkilöstöjohtamista. Kun uuden työntekijän perehdytys on hoidettu hyvin, se hyödyttää koko työyhteisöä. Osaamisen kehittäminen eli henkilöstön kouluttaminen ja valmentaminen on taas osa jatkuvan oppimisen strategiaa, mikä jokaisen organisaation on otettava huomioon.

COVID-19-pandemian kiihdyttämä etätyön yleistyminen ja sitä mukaa koko toimintaympäristön muutos ovat siirtäneet myös perehdyttämisen ja jatkuvan oppimisen digitaalisille alustoille, selaimiin ja sovelluksiin. Lisäksi ajan henkeen kuuluva mobiilius, nopeus ja pirstaleisuus sekä oppimiseen käytettävän ajan vähyytys vaativat mikro-oppimista: tieto on

pilkottava riittävän pieniin kokonaisuuksiin, jotta se olisi nopeasti ja helposti opittavaa.

Mobiili mikro-oppiminen oppilaitos-työelämärajapintaan (LAB 2022) on William ja Ester Otsakorven säätiön rahoittama ja LAB-ammattikorkeakoulun toteuttama hanke, jonka tavoitteena on tarkastella mikro-oppimisen vahvuuksia ja heikkouksia sekä kehittää mallinnettava mikro-oppimisen prosessi oppilaitosten ja työelämän yhteiskäyttöön. Hankkeen yhtenä toimenpiteenä on tarkasteltu isojen organisaatioiden digitaalisia oppimisympäristöjä ja mikro-oppimisen käytäntöjä. Tarkastelussa havaittiin, että mikro-oppimista hyödynnetään perehdyttämisessä ja osaamisen kehittämisessä eri tavoin ja eri tasoisesti: organisaatioiden ja toimialojen välillä on huomattavia eroja.

## **Pandemia pakotti uusiin toimintatapoihin**

Yksi suurimmista COVID-19-pandemian aiheuttamista muutoksista työpaikoilla on laajaan etätöymalliin siirtyminen. Etätöön määrä kaksinkertaistui pandemian alettua, monet siirtyivät ensimmäistä kertaa etätööhön, ja se edellytti uudenlaisiin toimintatapoihin siirtymistä. Toimintatapojen muutokset ovat olleet vaihtelevia maskinkäyttöpakosta koko oman ammattialan mullistukseen. (Sutela & Pärnänen 2022, 7, 11, 16, 18–19.)

Toimintatapojen muutokset ovat tulleet esiin muun muassa lomautuksina, irtisanomisina, ylitöiden lisääntymisenä ja töiden uudelleenorganisointina. Muutokset ovat kuormittaneet niin työntekijöitä kuin perehdyttäjiäkin. (Sutela & Pärnänen 2022, 21–25.) Digitaalisten laitteiden ja sovellusten käytöstä on tullut arkipäivää etenkin etätöitä tekeville ja monella eri ammattialalla. Digitalisaation kehitys tosin oli suomalaisilla työpaikoilla pitkällä jo ennen pandemiaa, mikä on helpottanut etätööhön siirtymistä. (Sutela & Pärnänen, 28, 38–39.)

Todennäköisesti pandemian jälkeen etätöitä tehdään aiempaa enemmän, ja toimivia hybridiratkaisuja on syytä pohtia. Uudet työkäytänteet seuraavatkin pandemian jälkeiseen aikaan. (Sutela & Pärnänen 139, 175.) Sähköiset palvelut ovat muutenkin työpaikoilla yleistyneet. Etäkokousmahdollisuuksien ja ryhmäkeskustelualustojen lisäksi on kehitetty digitaalisia oppimisalustoja, online-asiakaskoulutuksia ja verkkoasiointia. Verkkoon lisätään striimausta, podcasteja ja webinaareja, ja painopisteenä on ollut ihmisten etä-

työskentelyn sujuvoittaminen. (Sutela & Pärnänen 2022, 26–27.)

Toimintaympäristön muutos on vaikuttanut myös työntekijöiden perehdyttämistapoihin ja osaamisen kehittämiseen. Perehdytys ja koulutus siirtyivät koronan aikana verkkoon opiskeltaviksi, ja digitaalisesta oppimisesta tuli yhä vahvempi työssä oppimisen trendi. Epidemian jälkeenkään koulutus ei ole enää palaamassa auditorioihin ja palaverihuoneisiin pidettäväksi, vaan materiaali on jäänyt digitaalisille alustoille itse opiskeltaviksi. Sen sijaan tiimeissä tehtävä suunnittelu- ja kehitystyö toteutuu fyysis-sosiaalisina kohtaamisina. (Huhtanen, Kallonen & Kuhmonen 2021 mukaan).

## **Digitaalisella alustalla opitaan itsenäisesti**

Perehdytystä ja osaamisen kehittämistä tukevan digimateriaalin etuna on, että työntekijä voi käydä asioita läpi vähän kerrallaan, oman aikataulunsa mukaisesti. Lisäksi jos alusta toimii hyvin myös mobiilisti, oppimateriaalia voi opiskella ajasta ja paikasta riippumatta puhelimella. Digitaaliselle alustalle siirretty materiaali, kuten vaikkapa perehdytyskansio, voi sisältää tekstin lisäksi niin kuvia, videoita kuin äänitiedostojakin, ja materiaalia tukevat erilaiset testit. Lisäksi aina mukana kulkevasta materiaalista voi helposti tarkistaa senhetkiseen tarpeeseen liittyvää tietoa. Työnantaja taas pystyy seuraamaan työntekijän suorituksia ja tarkastelemaan analytiikkaa. (Pellinen 2021.)

On huomioitava, että onnistuneessa perehdytyksessä kyse ei ole pelkästään faktojen kerto-



misesta ja käytäntöjen jakamisesta, vaan sen on tuettava organisaation ja uuden työntekijän vuorovaikutusta. Perehdytyksen pitää olla suunnitelmallista ja riittävästi resursoitua ajallisesti, ja siinä voidaan painottaa yhteisen kulttuurin vahvistamista, tiimityön merkitystä ja tähdätä pitempiaikaiseen sitoutumiseen. (Eklund 2020.) Vuorovaikutusta tukeva perehdytys voidaan siis toteuttaa keskusteluna perehdyttäjän ja tiimin kesken, ja lähikoh- taamisia tukevat itsenäisesti opiskeltava verk- kokurssi, webinaari tai vaikkapa pelillisyyttä hyödyntävä sovellus.

Perehdyttämisen jälkeen on tärkeää, että työntekijä pystyy jatkuvasti työurallaan ke- hittämään hankitun osaamisen tunnistamisa- ta ja tunnustamista. Kun työuran kehittämi- nen on hallinnassa, myös jatkuvalla oppimi- selle on perustaa. Jatkuvassa oppimisessa on olennaista, että se on tavoitteellista ja että se vastaa oikeaan osaamistarpeeseen. (Kallonen & Kuhmonen 2021, 19.)

*Sähköiset palvelut ovat yleisty-  
neet työpaikoilla. Toiminta-  
ympäristön muutos vaikuttaa  
myös perehdyttämisen sekä  
osaamisen kehittämisen  
tapoihin.*

Osaamisen kehittäminen voi olla työntekijäl- le täysin vapaaehtoista eli työntekijä etsii op- pimiskokonaisuuksia omien tarpeidensa ja kiinnostuksen kohteidensa mukaisesti. Työn- tekijä voi siis päivittää osaamistaan ja tehdä työuransa hallintaa itseohjautuvasti. Toisaal- ta organisaatioiden toimialasta ja luonteesta riippuen jotkut asiat on hallittava pakotetus-

ti, eli työntekijöiden on säännöllisin väliajoin testattava tietojaan ja taitojaan. Tällaisia ovat toimintaympäristön muutoksiin, kuten vaikkapa lakiin liittyvät asiat, joiden osaamista on päivitettävä.

### **Oppiva organisaatio selviytyy muutoksen keskelläkin**

Sitran vuonna 2019 tekemä selvitys suoma- laisten 18–85-vuotiaiden suhtautumisesta elin- nikäiseen oppimiseen tukee ajatusta moni- puolisesta oppimisesta sekä työssä että ar- jessa toisten kanssa tekemällä. Tärkeimpinä syinä osaamisen kehittämiseen nähdään maailman muutoksessa pärjääminen ja ihmisenä kehittyminen. (Sitra 2020.)

Oppiminen tukee hyvinvointia ja auttaa sel- viämään nopeasti muuttuvassa maailmassa. Perinteisesti yleissivistystä ja elinikäistä oppi- mista arvostetaan ja pidetään perusoikeute- na. Työelämän murros on vahvistanut jatku- van, työn ohessa tapahtuvan oppimisen mer- kitystä. Oppivassa organisaatiossa työntekijät oppivat yhdessä toistensa kanssa kehittäen erilaisia työskentelytapoja ja työkaluja.

Oppiminen määritellään usein prosessiksi, jo- ka perustuu ihmisen kokemuksiin ja muuttaa ihmisen käyttäytymistä tai käsitystä asiois- ta. Perinteisesti ajatellaan, että oppiminen vie paljon aikaa ja vaatii työtä ja perehtymis- tä monipuolisesti. Muuttuva työelämä ja eri- laiset osaamisvaatimukset ovat haastaneet myös opettamisen mallit. Perinteisen opet- tamisen ja oppimisen rinnalle tarvitaan no- peasti löydettäviä, helposti omaksuttavia ja heti käyttöön siirrettäviä oppimateriaaleja ja opetusmenetelmiä. Näyttää siltä, että osaa-

minen, koulutus ja uuden oppiminen ovat kriittisin keino työn murroksesta selviämislle. Johtopäätöksenä on esitetty, että osaamisen kertainvestointi muuttuu jatkuvaksi uudelleenkouluttautumiseksi. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018.)

Tähän aikaan kuuluva mobiilius, nopeus, pirstaleisuus, multitaskaaminen ja virtuaalisuus edellyttävät tiedon ja opittavan materiaalin pilkkomisen riittävän pieniin kokonaisuuksiin. Myös työn ohessa kouluttautuminen tai työmatkojen käyttäminen opiskeluun on rajoittanut opiskeluun kerrallaan käytettävää aikaa. Enää uutta ei opita niin sanotusti varastoon ja myöhemmin mahdollisesti käytettäväksi, vaan tietoa etsitään nopeasti senhetkiseen tarpeeseen vaikkapa blogeista, podcasteista tai webinaareista. Tutkintojen ja isojen kokonaisuuksien rinnalle ovatkin tulleet microcredentials- eli mikro-oppimisen osaamiskokonaisuudet. Osaaminen tehdään näkyväksi digitaalisen osaamispassin avulla. (Kallonen & Kuhmonen 2021, 161-162.)

### **Tieto palastellaan pieniin osiin**

Mikro-oppimisessa opetusmateriaali palastellaan lyhyiksi videoiksi, infograafeiksi ja muutaman minuutin teksti- ja äänikatkelmiksi. Mikro-oppimisen avulla opiskelija tai työntekijä voidaan perehdyttää nopeasti ja joustavasti, mikro-oppiminen mahdollistaa omassa tahdissa etenemisen ja se huomioi oppijoiden erilaiset tavat oppia. Mikro-oppimisessa tieto on helposti omaksuttavaa ja sopii hyvin älypuhelimella käytettäväksi. (Vihtonen 2022.)

Mikro-oppimismateriaalin tuottamiseen tarvitaan aina toimintamalli, yhteistyötä ja riittä-

västi tukea. Tärkeintä kuitenkin on, että tunnustetaan, millaisissa asioissa mikro-oppimista kannattaa käyttää ja kenelle se kannattaa suunnata. Suunnitelmallisuus ja yhteistyö antavat tukevan pohjan laadukkaalle verkko-oppimiselle. (Vihtonen 2022.)

Esimerkkinä mikro-oppimisesta on valtionhallinnon työntekijöille rakennettu oppimisympäristö eOppiva, josta löytyy kaikille kiinnostuneille avoimia koulutuksia ja perinteisten verkkokoulukokonaisuuksien lisäksi myös Mikro-Oppiva-kokonaisuus. Mikro-Oppiva tarjoaa oppijalle nopeita oppimishetkiä, sillä alustan avulla opiskellaan käytännönläheisiä ja työtä helpottavia vinkkejä muutamassa minuutissa. (eOppiva 2022.)

Organisaatioilla on huomattavia eroja digitaalisuuden ja varsinkin mikro-oppimisen hyödyntämisessä. Tämä huomattiin Mobiili mikro-oppiminen työelämä-oppilaitosrajapintaan -hankkeessa, jossa haastateltiin useita isojen organisaatioiden HR-henkilöitä ja tarkasteltiin yrityksessä mahdollisesti käytössä olevia mikro-oppimisympäristöjä.

Yleisellä tasolla mikro-oppimisen käsite tunnetaan organisaatioissa heikosti, vaikka sitä hyödynnetään laajasti. Mikro-oppiminen mielletään osaksi verkko-oppimista, ja käsitteitä käytetään toisinaan virheellisesti synonyymeinä. Mikro-oppimisen tuomia hyötyjä ja mahdollisuuksia ei ole tarkasteltu organisaatioissa eritellysti, vaikka mikro-oppimisen rooli lyhyen täsmätiedon välittämisessä selkeästi hyödyttää työntekijän ongelmanratkaisua esimerkiksi perehdytyksessä.

## **Toimialat hyödyntävät mikro-oppimista eri tavoin**

Mikro-oppimisen hyödyntämisen erot osittain selittyvät toimialojen eroavaisuuksilla. Vahvasti henkilöstötyövoimapainotteisella toimialalla perehdytyksen täytyy olla nopeaa ja tehokasta, sillä henkilöstövaihdokset ja vuokratyövoiman käyttö edellyttävät tehokasta toimintamallien ja järjestelmien omaksumista. Tämä asettaa paineita organisaation perehdytyskäytänteisiin.

Toimialoilla, joissa henkilöstön vaihtuvuus on pienempää ja osaaminen asiantuntijaperusteista, keskitytään enemmän vapaaehtoiseen ja asiantuntijuutta tukevaan ja syventävään sisältöön. Tässä tapauksessa perehdytys ei ole suoranaisesti mikro-oppimisen keskiössä.

Teollisilla toimialoilla huomio kiinnittyy taas tuoteosaamisen vahvistamiseen jakeluketuksissa. Mikro-oppiminen kytkeytyy vahvasti tuotetietouden ja tuoteominaisuuksien sekä hyödyntämisen ympärille jälleenmyyjille ja loppuasiakkaille suunnattujen materiaalien kautta. Ulkoinen kohderyhmä asettaa omat haasteensa informaation saatavuuteen sekä selkeyteen. Tarkastelussa huomattiin myös, että vahvasti koulutuspainotteisilla organisaatioilla verkko-oppiminen, saati mikro-oppiminen, eivät ole toiminnoissa niin vahvasti mukana kuin olisi voinut olettaa.

Digitaalisesti edistyneimmät organisaatiot ovat luoneet perehdytys- ja koulutusratkaisuja systemaattisesti vuosien ajan, osa jopa vuosikymmenien ajan. Monen päivän kestäviä ja resursseja sitovia koulutuspäiviä on tietoisesti pyritty keventämään. Näillä organisaatioil-

la mikro-oppiminen on osa tehokasta sisäistä kouluttamista, jota tuetaan lähiperehdytyksen ja keskustelun avulla. Mikro-oppiminen on siis keino, jota on mahdollista hyödyntää osana systemaattista perehdys- ja kouluttamisjärjestelmää; oppimisympäristöt on myös kytkeyty HR-järjestelmiin. (Orpana & Vihtonen 2022.)

Mikro-oppiminen voidaan nähdä myös toimintamallina pedagogiseen tiedon jakamiseen. Kun henkilöstön perehdyttäminen ja kouluttaminen koetaan strategisella tasolla merkittävänä, voidaan henkilöstön hyvinvointia, osaamista ja työntekijäkokemusta kehittää. Ulospäin kehitystyö näkyy palvelun laadun. Mikro-oppiminen avaa mahdollisuuden informaation jakamiseen, mikä vapauttaa aikaa ja resursseja yhteiseen pohdintaan sisällöstä. Tieto jakautuu tasaisemmin, ja sen reflektointiin jää enemmän aikaa kuin perinteisessä mallissa.



## Lähteet

Eklund, A. 2020. Onnistunut perehdytys sitouttaa ja parantaa tuottavuutta – Huolehdi 5 avainkohdasta. Brik-lehti. Viitattu 25.8.2022. Saatavissa <https://brik.fi/brik-lehti/onnistunut-perehdytys-sitouttaa/>

eOppiva. 2022. Mikro-Oppiva. HAUS kehittämiskeskus Oy. Viitattu 24.8.2022. Saatavissa <https://www.eoppiva.fi/mikro-oppiva/>

Kallonen, T. & Kuhmonen, A. 2021. Jatkuva oppiminen: työelämän tärkein taito. Helsinki: Kauppakamari.

LAB. 2022. Mobiili mikro-oppimisympäristö oppilaitos-työelämärajapintaan. Hanke. Viitattu 25.9.2022. Saatavissa <https://lab.fi/fi/projekti/mobiili-mikro-oppimisymparisto-oppilaitos-tyoelamarajapintaan>

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2018. Työn murros ja elinikäinen oppiminen Elinikäisen oppimisen kehittämistarpeita selvittävän työryhmän raportti. Viitattu 24.8.2022. Saatavissa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-552-5>

Orpana, T. & Vihtonen, J. 2022. Mikro-oppimista hyödynnetään laajasti isoissa organisaatioissa. LAB Pro. Viitattu 25.8.2022. Saatavissa <https://www.labopen.fi/lab-pro/mikro-oppimista-hyodynnetaan-laajasti-isoissa-organisaatioissa/>

Pellinen, J. 2021. Digiperehdytys – näin toteutat organisaation oman verkkoperehdytyksen. Vuolearning. Viitattu 25.9.2022. Saatavissa <https://www.vuolearning.com/fi/blog/digiperehdytys-nain-teet-verkkoperehdytyksen>

Sutela, H. & Pärnänen, A. 2021. Koronakriisin vaikutus palkansaajien työoloihin. Tilastokeskus. Viitattu 26.8.2022. Saatavissa [https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluetteloywrp1\\_202100\\_2021\\_25870\\_net.pdf](https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluetteloywrp1_202100_2021_25870_net.pdf)

Sitra. 2020. Elinikäinen oppiminen Suomessa 2019 -kyselyn tulokset. Viitattu 24.8.2022. Saatavissa <https://www.sitra.fi/app/uploads/2020/01/elinikainen-oppiminen-suomessa-2019-kyselyn-tulokset.pdf>


Vihtonen, J. 2022. Haetaanko mikro-oppimisella vain osaamisen pikavoittoja? LAB Focus. Viitattu 24.8.2022. Saatavissa <https://blogit.lab.fi/labfocus/haetaanko-mikro-oppimisella-vain-osaamisen-pikavoittoja/>



# Kaisu Isomäki & Annukka Heinonen

## Asiantuntijan resilienssin vahvistaminen – case Tulevaisuusagenttikoulutus

BOUNCE FORWARD – RESILIENSSIÄ TYÖELÄMÄÄN	
Toteutusaika	1.9.2021–31.8.2023
Rahoittaja	ESR 2014–2020 Flat Rate. Hanke rahoitetaan osana unionin COVID-19-pandemian johdosta toteuttamia toimia
LABin rooli	Hallinnoija



*”Vaarallista lähtee tällasiin, kun sitten voi tulla ideoita. Voi tulla joku muutos.”*

- haastateltu tulevaisuusagentti

Ihmisen kyky hahmottaa muutosta ja ennakoida tulevaa on rajallinen. Pelkästään hetkessä eläminen on kuitenkin harvoin mahdollista. Muuttuvan maailman ymmärtäminen ja siinä ennakkoiden luoviminen vaatii harjoitusta, systemaattisuutta, aikaa ajattelulle sekä altistumista uusille ja jopa oudoksuttaville asioille. (Manninen 2018, 11.) Muutoksien tyrskyissä luovimisessa airoina toimivat muun muassa tulevaisuusajattelu, ennakointi ja maailman kompleksisuuden ymmärtäminen.

Bounce Forward – Resilienssiä työelämään -hankkeen lähtöajatuksena on vahvistaa ja ke-

hittää asiantuntijoiden ja pk-yritysten muutoskyvykkyyttä ja yhteiskehittämisen taitoja. Sen sijaan, että organisaatiot palaisivat koronan jälkeen takaisin vanhaan, organisaatioiden kannattaisi rakentaa uutta normaalia, jonka toimintamallit tukisivat innovatiivisuutta, yhteisöllisyyttä ja kestäväää työelämää. Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa on tärkeää, että kaikki organisaation jäsenet kehittävät johtajuusajatteluaan ja oppivat johtamaan sekä itseään että johtamaan yhdessä. Näiden kehittämiseksi hankkeessa toteutetaan asiantuntijoille suunnattuja Tulevaisuusagenttikoulutuksia ja yrityksille tarkoitettuja resilienssipajoja.

Tässä artikkelissa keskitytään Tulevaisuusa-genttikoulutuksen ensimmäiseen toteutus-kierrokseen ja sen teemoihin. Tulevaisuusa-genttikoulutusta tarkastellaan kahdesta näkökulmasta – 1) millaisena ensimmäinen koulutus näyttäytyi osallistujien kertomana ja 2) millaisia näkökulmia ja millaista tietoa koulutusmallin rakentamiseen on saatu.

### **Asiantuntijan kompleksinen toimintaympäristö**

Erilaiset osaamiset tukevat asiantuntijan resilienssin eli muutoksen kehittymistä. Resilienssillä on monia merkityksiä, mutta tässä hankkeessa sillä tarkoitetaan yksilöiden ja yhteisöjen kykyä toimia muutoksissa ja kriisitilanteissa sekä palautua tai toipua niistä jopa kriisiä edeltävää tilaa vahvemmaksi (Sitra). Yksilöiden resilienssi vaihtelee ja on esimerkiksi tilannesidonnaista mutta on hyvä huomata, että sitä voi kehittää. Yhteisöjen resilienssi puolestaan muodostuu yksilöiden osaamisesta ja ominaisuuksista sekä yhteisön toimintamalleista. (Saari 2016.) Muun muassa tulevaisuusajattelu, kompleksisuusymmärrys ja itsensä johtamisen taidot tukevat asiantuntijan resilienssin kehittymistä.

Hiltunen (2019) on kaavoittanut tulevaisuuteen katsomisen seuraavanlaisesti:

### **Tulevaisuuden ennakointi = faktat + mielikuvitus**

Ihminen pyrkii luontaisesti suoriutumaan uusista tilanteista totutuilla ajattelu- ja käyttäytymismalleilla rakentaen käsitystä tulevasta aikaisempiin kokemuksiinsa perustuen. Tulevaisuus ei kuitenkaan ole menneiden tapah-

tumien pohjalta rakentuva vääjäämätön jatkumo (Pernaa & Neuvonen 2020, osa 3 luku 9), vaan tulevaisuuden muodostumiseen vaikuttavat lukemattomat asiat: todennäköiset ja uskottavat, toivottavat ja odottamattomat.

Tiedostamalla ajattelun rajoitteet mahdollistuvat tulevaisuuden avoin lähestyminen ja sellaisten toimintatapojen valitseminen, jotka auttavat yksilöä tai yhteisöä suuntaamaan kohti toivottua tulevaisuutta. Ennakoinnin ja tulevaisuusajattelun tarve lisääntyvät, mitä kompleksisemmasta toimintaympäristöstä on kyse. (Pernaa & Neuvonen 2020, osa 3 luku 9.)

Kompleksisessa maailmassa asiat ja ilmiöt kietoutuvat toisiinsa: kokonaisuutta ei voi tarkastella pilkkomalla se osiin, sillä kokonaisuus ei ole osiensa summa (Puustinen & Jalonen 2020, osa 1 luku 1). Mäen (2020) mukaan asiantuntijatyössä luodaan uutta tai uudella tavalla hyödynnettävää tietoa. Asiantuntijan valmiuksiin kuuluu myös kyky soveltaa teoreettista tietoa käytäntöön. Osaamiselle ja jatkuvalle kehitymiselle asetetut korkeat vaatimukset tekevät asiantuntijayhteisöistä kompleksisia toimintaympäristöjä, jotka selviytyäkseen joutuvat jatkuvasti etsimään uusia ajatus- ja toimintamalleja, toimimaan itseohjautuvasti, viestimään avoimesti sekä jakamaan keskinäistä asiantuntijuuttaan ja innovoimaan yhdessä.

Innovaatiot vaativat organisaatioilta kyvykkyksiä, jotka eivät aina kulje käsi kädessä. Jotta uusia innovaatioita voi syntyä, pitää yhteisön jäsenten pystyä luovaan ajatteluun ja jopa vallitsevien olosuhteiden kyseenalaista-

miseen. Ideoiden jalostaminen valmiiksi sen sijaan vaatii selkeät rakenteet, joiden puitteissa idean toteuttaminen on mahdollista. Kompleksisessa toimintaympäristössä toimivan asiantuntijaorganisaation tärkein valmius onkin valmius yhteistyöhön. (Mäki 2020, osa 2 luku 4) Yhteistyö antaa tilaa ajatusten vaihdolle ja luovuudelle, joita monimutkaisten ongelmien ratkaisemiseksi tarvitaan. Toisaalta useampi toimija saman asian ympärillä haastaa päätöksentekoa ja vie enemmän aikaa, joten asiantuntijan harteille jää päätös, millaisissa tilanteissa yhteistyö toimii lisäarvona ja milloin ei. (Niemi & Kräkin 2019.)

Kun kasvulle annetaan mahdollisuus, uudet asiat ja toimintamallit syntyvät vuorovaikutuksen ja arjen toiminnan tuloksina. Itseohjautuvien verkostojen organisoituminen ja muodon muuttuminen eivät vaadi yksityiskohtaista ulkoista ohjausta, sillä ihmiset löytävät yleensä itse tehokkaimman toimintatavan annettujen raamien sisällä. Kompleksisuus haastaa johtamista, sillä kompleksiseen toimintaympäristöön mukautuvan organisaation pitäisi mahdollistaa jäsenilleen työn itseohjautuvuus ja sitä kautta uusien innovaatioiden kehittäminen, samalla ylläpitäen selkeitä käytäntöjä ja odotuksia, jotka mahdollistavat innovaatioiden toimeenpanon. (Mäki 2020, osa 2 luku 4.) Asiantuntijan toimintaympäristön kompleksisuutta edelleen lisäävät lain-säädannölliset ja moraaliset näkökulmat, joilla pyritään edistämään kestävyttä niin paikallisessa työelämässä kuin globaalisti.

Työelämän kehittyessä merkittävien päätösten perustana pitää olla kestävä kehityksen näkökulmat: ekologinen, taloudellinen, sosi-

aalinen ja inhimillinen kestävyys. Kun panostetaan taloudelliseen kestävyteen ei voida jättää huomiotta ekologisen kestävyden aspekteja ilman, että sillä olisi negatiivisia seurauksia pitkällä tähtäimellä. Organisaatio ei voi tehostaa toimintaansa inhimillisen kestävyden rajamaille tai sen yli ilman, että se jossain vaiheessa kärsisi osaaapulasta. (Kasvio & Rääkkönen 2010, 6.)

Millä tavalla edellä mainittuja osaamisia ja näkökulmia voidaan vahvistaa ja kehittää? Miten asiantuntija voi kehittyä tulevaisuusagentiksi, joka pystyy toimimaan rohkeasti myös epävarmoinakin aikoina ja luotsaamaan itseään ja työyhteisöään kohti toivottua tulevaisuutta?

### **Tulevaisuusagenttikoulutus kehittämisen välineenä**

Tulevaisuusagentti on tulevaisuuslukutaitoinen ja resilientti yksilö, joka ymmärtää ennakoinnin merkityksen henkilökohtaisella ja organisaatiokohtaisella tasolla ja joka on valmis edistämään kestävä tulevaisuuden ja kestävä työelämän edellyttämää muutosta omassa yhteisössään.

Bounce Forward - Resilienssiä työelämään -hanke keskittyy erityisesti asiantuntijatyön toimintatapojen uudistamiseen ja pk-yritysten henkilöstön resilienssin kehittämiseen. Hankesuunnitelman mukaisesti hankkeessa toteutetaan asiantuntijoille ja esihenkilöille suunnattua Tulevaisuusagenttikoulusta sekä pk-yrityksille ja niiden kehittäjäorganisaatioille suunnattuja resilienssipajoja. Tulevaisuusagenttikoulutuksen tavoitteena on kehittää asiantuntijoiden tulevaisuuslukutaitoa kestävä työelämän edistämiseksi, tarjota työ-



kaluja itsensä johtamiseen, antaa käytännön valmiuksia oman työyhteisön osallistamiseen ja muuttuvassa ympäristössä toimimiseen sekä mahdollistaa uusien verkostojen syntyä sekä vertaiskokemusten ja osallistujien omassa organisaatiossa toteuttamien kokeilujen jakaminen. Tulevaisuusagenttikoulutuksesta kehitetään myöhemmin erillinen koulutusmalli.

Hankkeen suunnittelu ja toteutus rakentuu saman ajatuksen pohjalle. Hankkeessa toimitaan Uudenmaalla, Päijät-Hämeessä ja Keski-Pohjanmaalla alueellisesti sekä yliaalueellisesti osaamista jakaen ja vertaisoppien. Hanketta toteuttavat LAB-ammattikorkeakoulu (LAB), Turun yliopiston Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Centria-ammattikorkeakoulu (Centria) sekä Liikuntakeskus Pajulahti (Pajulahti). LAB tuo hankkeeseen osaamisensa kestävyuden ja resilienssin sarjoilta sekä simulaatio-oppimisen menetelmät. Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen osaamisalueina ovat puolestaan päätöksentekoa tukevat ennakointityökalut sekä tulevaisuuslukutaito. Centria tuo hankkeeseen erityisesti palvelumuotoiluosaamista ja erilaisia yhteiskehittelyn menetelmiä, ja Pajulahti tarjoaa hankkeeseen osallistujille asiantuntijoille muun muassa henkilökohtaista ratkaisukeskeistä valmennusta, jonka aikana osallistajat pohtivat valmentajan kanssa omia voimavarojaan, tavoitteitaan ja tavoitteitaan tukevia muutoskohtia.

Tulevaisuusagenttikoulutusta järjestetään Bounce Forward -hankkeen aikana kaksi kierrosta. Ensimmäinen koulutus alkoi tammikuussa 2022 ja päättyi kesäkuussa 2022. Toinen kierros alkoi syyskuussa 2022 ja päättyi helmikuussa 2023 Ryhmiä toteutetaan sa-

manaikaisesti kolmella alueella, mikä mahdollistaa vertaisoppimisen eri tasoilla niin oman ryhmän sisällä kuin ylimaakunnallisesti.

Kevään koulutuskierron koostui kuuden webinaarin sarjasta, neljästä alueellisesta pienryhmätapaamisesta sekä osallistujille vapaaehtoisesta henkilökohtaisesta ratkaisukeskeisestä valmennuksesta. Lisäksi osallistujat suunnittelivat sekä toteuttivat osallistavan kokeilun omassa organisaatiossaan, pyysivät siitä palautetta ja esittivät kokeilunsa muille alueen osallistujille. Syksyn 2022 koulutusta on muokattu ensimmäiseltä koulutuskierrokselta saadun palautteen pohjalta. Muun muassa alueellisia tapaamisia ja webinaareja jaksotetaan toisella kierroksella eri tavalla, luennot ja työpajat erotellen, minkä lisäksi webinaarien teemoja on muokattu jonkin verran, jotta osallistujien olisi helpompaa osallistua ja nähdä eri teemojen ja toimintamuotojen linkittyminen kehittämisen välineiksi.

Kevään 2022 Tulevaisuusagenttikoulutus toteutettiin hybridimuodossa. Kussakin aluer ryhmässä oli noin 10 asiantuntijatehtävissä toimivaa osallistujaa eri yrityksistä ja toimialoilta. Kaikille alueille saatiin täydet ryhmät ja osallistujat pysyivät pääosin aktiivisesti mukana koko koulutuskeväen ajan.

Jotta kehittämisen vaikutukset olisivat konkreettisia ja ulottuisivat mahdollisimman laajalle, osallistujat veivät tietoja ja taitoja omiin työyhteisöihinsä toteuttamalla siellä yhteiskehittämistä hyödyntävän kokeilun. Nämä työelämäkokeilut olivat erittäin moninaisia ja niiden kirjoja ja toteutusta kehuttiin ryhmäläisten ja hankehenkilöstön toimesta. Mukana oli

muun muassa uuden toimintamallin kehittäminen, asiakashankinnan tukeminen yhteisöllisin menetelmin sekä erilaisten osallistavien työskentelytapojen kokeilut, asiakastietoon pohjautuvan tuoteidean yhteiskehittely työpaikalla sekä työyhteisölle suunnattu tulevaisuustyöpaja.

Osallistujilla oli myös mahdollisuus hyödyntää henkilökohtaista ratkaisukeskeistä valmennusta esimerkiksi työssä jaksamisen, itsensä johtamisen tai epävarmuuden sietokyvyn kehittämiseksi. Koulutuksen hyväksytysti suorittaneet saivat sähköiset Tulevaisuusagenttikoulutus-osallistumismerkkit jatkuvan oppimisen todentamiseksi.

### **Tulevaisuusagenttikoulutuksen vaikutukset osallistujien resilienssiin ja tulevaisuustaitoihin**

Hankkeessa kehittämisen keskiössä on varmistaa toimien, kuten Tulevaisuusagenttikoulutuksen toimivuus ja siten vaikuttavuus, jotta muutos jalkautuu aidosti arkeen. Hankkeen onnistumista arvioidaankin lukuisin eri tavoin toiminta-aikana. Tietoa kerätään myös erillisen koulutusmallin kehittämistä varten.



Tämän artikkelin aineistona hyödynnetään kaikille osallistujille verkkokyselynä kesällä 2022 toteutettua loppukyselyä, jotta havainnot ja opit voidaan siirtää laajemmin ja nopeammin käytäntöön. Kerättyä tietoa rikastetaan lisäksi haastatteluin, joita on toteutettu kolmelle osallistujalle kustakin alueryhmästä kesän ja alkusyksyn 2022 aikana. Kyselyyn alueiden osallistujista vastasi 27 henkilöä. Kokonaisuutena vastaajat olivat pääsääntöisesti olleet työelämässä jo yli 20 vuotta, ja työskennelleet saman työnantajan palveluksessa jo useita vuosia. Vastauksia saatiin kaikista kolmesta alueryhmästä, joten voidaankin sanoa, että saatu otos edustaa hyvin osallistuneita ja antaa näin hyvän pohjan hankkeen toimien arviointiin ja jatkokehittämiseen.

Tulevaisuusagenttikoulutus sai kokonaisuutena positiivisen vastaanoton. Loppukyselyn vastaajien ajattelu on Tulevaisuusagenttikoulutuksen aikana avartunut ja koulutuksen jälkeen he kokevat vahvasti voivansa vaikuttaa työyhteisönsä tulevaisuuteen omilla toimillaan. Osallistujat kokivat myös saaneensa uutta tietoa ja käytännön taitoja, joiden avulla he pystyvät kehittämään työyhteisöjensä muutoskykyä yhdessä kollegojensa kanssa kohti kestävää työelämää.

Tuloksista kävi muun muassa ilmi, että osallistujat kokivat koulutuksen tukeneen monia muutoskykyänsä sekä tulevaisuustietoisuuteensa liittyviä taitoja ja osa-alueita, sekä vahvistaneen yhteyttä oman työn ja kestäväen kehityksen ja -työelämän välillä. Vastaajat olivat esimerkiksi aiempaa motivoituneempia toimimaan työssään kestävä kehitys huomioiden, ja tunnistavat koulutuksen jälkeen sel-

keämmin kestäväen kehityksen omalle työyhteisölleen tarjoamat edut.

Erityisesti tulevaisuus kiinnosti teemana osallistujia. Tulevaisuusajattelun osalta tuloksista nousi esiin, että ennen koulutukseen osallistumista vastaajien ajatukset jakaantuivat enemmän kuin koulutuksen jälkeen – osa vastaajista näki tulevaisuuden hyvinkin negatiivisena, osa positiivisena ja osa neutraalina. Tilanne muuttui koulutuksen myötä. 67 % vastaajista oli kokenut jonkinlaisen positiivisen muutoksen tulevaisuusajatteluunsa Tulevaisuus ja sen rooli omassa työssä oli selkiytynyt tai omat vaikutusmahdollisuudet olivat kirkastuneet. Vastauksissa, joissa ei juuri näkynyt muutosta, tulevaisuus näyttäytyi pääosin mahdollisuutena ennen koulutusta ja sen jälkeen.

Eri alojen osallistujien näkökulmat pöllöttivät ajatuksia ja laajensivat käsitystä resiliensistä työelämästä, samoin asiantuntijaluonnoisijoiden avaukset ja harjoitteet. Vastaajat kokivat, että heidän kykynsä johtaa omaa työtään sekä tunne työn hallinnasta olivat vahvistuneet selvästi. Vaikka työelämä nähdään yhä kompleksisena, vastaajat kokivat, että heillä on työkaluja toimia muutoksessa.

*”Työskentely oli monipuolista ja joskus myös haastavaa.”*

(Osallistujan kommentti loppukyselyn vastauskentässä.)

Uudet työvälineet kuten Futures Platform -tietokanta ja sähköiset yhteiskehittämisalustat kuten Howspace, Miro ja Flinga tulivat myös tutuiksi osallistujille, joten yhteiskehittelyyn ja työyhteisön muiden jäsenten

osallistamiseen on nyt välineitä niin etä- kuin lähityössäkin. Koulutus on myös auttanut oivaltamaan yhteiskehittämisen tarjoamia mahdollisuuksia työyhteisön kehittämisessä, sekä mahdollistanut uusien toimintamallien jakamisen omille verkostoille.

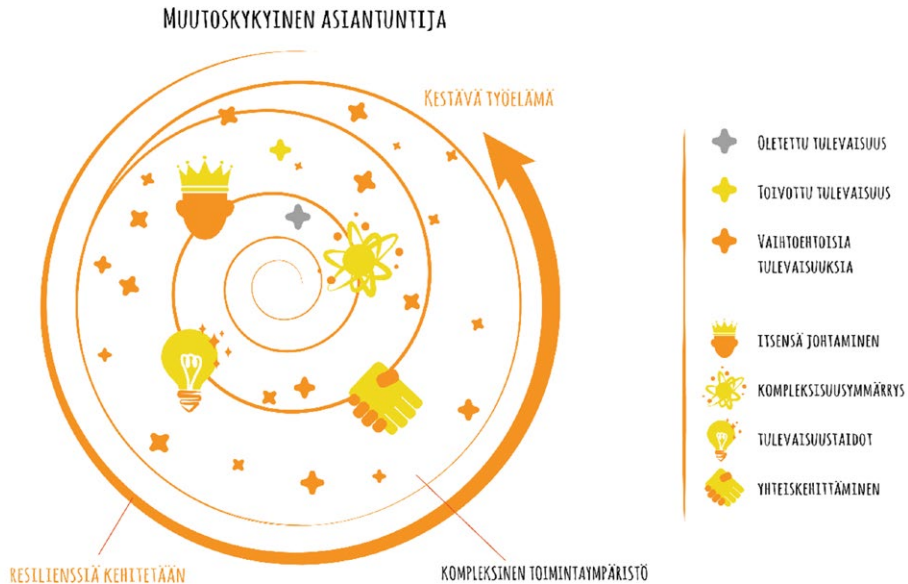
Tulevaisuustietoisien asiantuntijan osaamiseen liittyen, osallistujia pyydettiin koulutuksen alussa kirjaamaan yhteiselle Howspace-verkkoalustalle Tulevaisuusagentille tärkeitä taitoja. Näitä olivat: uteliaisuus, analyyttisyys, rohkeus, systeemiajattelu, luovuus, mahdollisuuksien tunnistaminen, kriittinen ajattelu, uskallus kokeilla, yhteiskehittelyn tukeminen ja ongelmanratkaisu. Loppukyselyn vastaajat kokivat, että Tulevaisuusagenttikoulutus oli kehittänyt näistä erityisesti (valitse kolme): mahdollisuuksien tunnistamista (n. 17), uteliaisuutta (n. 11) ja yhteiskehittelyn tukemista (n. 10).

Eritoten työelämäkokeilusta pidettiin kovasti ja moni nosti sen jopa koulutuksen parhaaksi anniksi. Alun webinaarit olivat vastaajien mukaan tukeneet kokeilujen toteuttamista – niistä oli saatu ideoita, työkaluja ja uskallusta kokeilla. Vapaaehtoisena koulutuksen osana tarjottuun henkilökohtaiseen ratkaisukeskeiseen valmennukseen osallistuneet kokivat sen tuoneen lisäarvoa Tulevaisuusagenttikoulutukselle erityisesti työnohjauksellisesta näkökulmasta. Myös viimeistä kasvokkain toteutettua alueryhmäkohtaista tapaauskertaa keuhuttiin, koska siellä osallistujat pääsivät tutustumaan toistensa kokeiluihin.

Vastaajilta pyydettiin lisäksi palautetta seuraavan toteutuskierroksen ja varsinaisen kou-

lutusmallin rakentamista varten. Ensimmäinen tulevaisuusagenttikoulutus toteutettiin vahvasti verkkopainotteisena hybridikoulutuksena – osa ryhmistä tapasi kasvatusten vain kerran. Ajan hengessä vastaajat pitivät hybriditoteutusta suosituimpana toteutusvaihtoehtona (63 %). Asiantuntijatyön aika-auluhaasteet puhuttivat osallistujia jonkin verran. Webinaareista oli kuitenkin olemassa tallenteet, joten ryhmässä pysyi mukana, vaikka kalenteri olisikin ollut täysinäinen. Työyhteisökokeilun pystyi toteuttamaan monin eri tavoin, joten koulutukseen pystyi osallistumaan omista lähtökohdistaan.

Viimeiseksi loppukyselyssä kartoitettiin osallistujien ajatuksia siitä, millaisille henkilöille Tulevaisuusagenttikoulutus sopii. Vastaukset olivat moninaisia – koulutuksen koettiin sopivan monenlaisille, jopa varsin erilaisille henkilöille – innokkaille vasta-alkajille, leipiintyneille konkareille, kehittämisestä kiinnostuneille ja sen parissa työskenteleville, johdolle ja kaikille työntekijöille tehtävään katsomatta. Asiantuntijatyötä tekevät ovatkin varsin heterogeeninen ryhmä, joten erilaiset tarpeet, toimijat ja oppijat pyritään huomiomaan seuraavan koulutuskierron käytännön toteutuksessa vieläkin tarkemmin.



Kuva 1. Tulevaisuusagentti - asiantuntijana muuttuvassa maailmassa (Kuva: Kaisu Isomäki)

Koulutuksen aikana ja sen jälkeen kerätyn palautteen sekä hankkeessa työskentelevien omien huomioiden pohjalta on pyritty kuvaamaan, millaisena toimintaympäristönä asiantuntijatyö tänä päivänä näyttäytyy. Kuvassa 1 esitetään, millaisessa maailmassa asiantuntija toimii, ja mitä osaamista monimuotoisen maailman taklaamiseen ja toisaalta sen hyödyntämiseen tarvitaan.

Asiantuntijan pitää nykyisin pystyä toimimaan muuttuvassa ja ei-ennustettavissa olevassa, kompleksisessa toimintaympäristössä, sillä vaihtoehtoisia tulevaisuuksia on lukemattomia. Ymmärtämällä tämän asiantuntija pystyy erottamaan omassa ajattelussaan mahdollisen oletetun ja toivotun tulevaisuuden eron ja tekemään sellaisia valintoja, jotka auttavat suuntaamaan kohti toivottua tulevaisuutta samalla vaihtoehtoisia tulevaisuuksia huomioiden. Kyky johtaa itseä, kompleksisuusymmärrys ja tulevaisuus-aidot auttavat yksilöä sopeutumaan uusiin yllättäviinkin asioihin, kehittämään kykyään kohdata muutoksia ja jatkamaan toivomaansa suuntaan. Yhteiskehittämisen avulla yhteisö, johon yksilö kuuluu, pystyy keksimään innovatiivisia ratkaisuja ja toimintamalleja, joilla epävarmoista ajoista selvittää ja nousutaan entistä vahvempana – entistä resilienssiä.

### **Kestävää työelämää kehittämässä**

Ensimmäinen Tulevaisuusagenttiryhmä on nyt lähetetty omille teilleen rakentamaan kestävää eli muutoksenkykyistä ja tulevaisuus-suuntautunutta työelämää työyhteisöissään. Hankeryhmä jatkaa uusien agenttikokelaiden parissa loppukyselystä kerättyjä tietoja

ja oppeja hyödyntäen ja esimerkiksi vuorovai-  
kutteisen Howspace-verkkoalustan toimintaa  
kehittäen. Nyt on hyvä hetki pureutua tar-  
kemmin siihen, mitä hankkeen avulla on tä-  
hän mennessä opittu.

Bounce Forward – Resilienssiä työelämään  
-hanke suunniteltiin korona-ajan keskellä  
tunnistettuihin työelämän haasteisiin vas-  
taamiseksi. Miten korona sitten vaikutti to-  
teutukseen – ei juuri mitenkään, koska tilan-  
teeseen oli jo totuttu. Käytännössä lähinnä  
toteutus oli vahvemmin verkossa kuin aiem-  
min olisi ollut. Toisaalta osallistujien toiveet  
vahvistivat, että tämänkaltaisen hybridito-  
teutus, jossa myös kasvokkain kohtaamisil-  
la on oma paikkansa, on tulevaisuudessakin  
toivottu toimintamalli. Voi myös ajatella, että  
korona mahdollisti kolmella eri alueella teh-  
tävän yhteiskehittämisen ja vertaisoppimi-  
sen, sillä se irrotti toimijat omista alueistaan  
ja toimialoiltaan keräten erilaisissa tilanteissa  
eläviä asiantuntijoita yhteen yhteiselle neut-  
raalille alueelle – verkkoon.

Korona toi entistä vahvemmin esiin resiliens-  
sin tärkeyden niin yksilöiden kuin yhteisöjen-  
kin toiminnassa. Äkillisissä ja vaikutuksiltaan  
laajoissa ja monimutkaisissa tilanteissa pär-  
jäivät toimijat, joiden tekeminen oli tiedos-  
tetusti tai tiedostamatta resilienssiä ja joilla  
oli kykyä ja tilaa tarttua muutokseen ja muo-  
vata tilannetta positiivisemmaksi. Asiantun-  
tijatyössä yhteiskunnan sulkeutumisesta joh-  
tunut nopea etätöyöhön siirtyminen oli hel-  
pompaa organisaatioille, joissa viestintä oli  
toimivaa, käytänteet kunnossa ja etätöyösken-  
telyvälineet entuudestaan tuttuja ja mah-  
dollisesti säännöllisesti käytössä. Tähän siir-

tymään Tulevaisuusagenttikoulutus tarjosi konkreettista tukea.

Myös tulevaisuusajattelu on saanut muutostilanteessa siivet alleen ja tullut vahvemmin osaksi arkea monilla työpaikoilla. Tulevaisuusagenttikoulutuksessa nousivat esiin yksilöiden ja yhteisöjen erot tulevaisuusajattelussa ja -työkalujen hyödyntämisessä. On tärkeää huomata ja huomioida yksilölliset erot ja suunnata toimia työyhteisön kaikkien jäsenten osallisuus mahdollistaen. Koulutuksen avulla osallistujien mielikuvaa tulevaisuuksista saatiin muokattua positiivisempaan suuntaan ja heidän uskonsa omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa työyhteisössään vahvistui. Osallistujista tuli vahvemmin aktiivisia tekijöitä omassa työyhteisössään kuin toiminnan kohteita. Tämä vahvistanee osaltaan heidän resilienssiään, mistä on hyötyä kompleksisen työelämän tulevissa, alati muuttuvissa tilanteissa.

Kehittäminen ja kehittyminen eivät pääty tähän. Tulevaisuusagenttikoulutus on jo osoittanut, että tämänkaltaiselle asiantuntijoiden ja työelämän kehittämiseksi on tarvetta, ja yh-

teisöllisyyttä hyödyntävä toimintamalli vaikuttaa toimivan muutoksen ajurina ja toiminnan tukena. Hankeryhmän työ uusien agenttikolaiden kanssa jatkuu syksyllä 2022 ja loppuvuodesta 2022 alkaa erillisen Työelämäagenttikoulutusmallin työstäminen. Mallissa tullaan hyödyntämään osallistujien ajatuksia ja havaintoja, jotta tulevaisuusagentteja voitaisiin kouluttaa myös tulevaisuudessa esimerkiksi osana jatkuvan oppimisen tarjontaa. Erityisen ilahduttavaa on, että osallistuminen projektin toimintaan on avannut osallistujien ajatuksia uudelle. Erilaiset työelämäkokeilut ovat poikineet jo jatkoa oman organisaation tai osallistujan oman toiminnan kehittämiseksi. Ovatpa muutamat agentit aloittaneet yritystoimintaakin. Työelämässä voi siis tulevaisuudessa törmätä entistä muutoskykyisempiin ja tulevaisuustietoisiin asiantuntijoihin – tulevaisuusagentteihin.

Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020



## Lähteet

Hiltunen, E. 2019. Tulossa huomenna – Miten megatrendit muokkaavat tulevaisuuttamme. Docendo. Viitattu 19.8.2022. Saatavissa <https://www.bookbeat.fi/kirja/133312>

Kasvio, A. & Rääkkönen, T. 2010. Työterveyslaitos. Kohti kestävää työelämää. Viitattu 23.8.2022. Saatavissa [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114845/Kohti\\_kestavaa\\_tyoelamaa.pdf](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114845/Kohti_kestavaa_tyoelamaa.pdf)

Manninen, J. 2018. Mitä tapahtuu huomenna tulevaisuudelle? Ellun kanat. Helsinki: WSOY.

Mäki, A. 2020. Jännitteitä ja yhteiskehittelyä – kompleksisuus asiantuntijayhteisöjen johtamisen arjessa. Teoksessa Vartiainen, P. & Raisio, H. (toim.) Johtaminen kompleksisessa maailmassa. Gaudeamus. Viitattu 19.8.2022. Saatavissa <https://www.bookbeat.fi/kirja/217456>

Niemi, S. & Kräkin, M. 2019. Asiantuntijatyön luonne ja ajankäyttö kompleksisessa työympäristössä. Viitattu 23.8.2022. Saatavissa <http://www.lamkpub.fi/2019/05/24/asiantuntijatyon-luonne-ja-ajankaytto-kompleksisessa-tyoymparistossa/>

Pernaa, H & Neuvonen, A. 2020. Antisipaatio – tulevaisuuden ja kompleksisuuden tuore liitto. Teoksessa Vartiainen, P. & Raisio, H. (toim.) Johtaminen kompleksisessa maailmassa. Gaudeamus. Viitattu 19.8.2022. Saatavissa <https://www.bookbeat.fi/kirja/217456>

Puustinen, A. & Jalonen, H. 2020. Kompleksisuusajattelu – ymmärtämistä edistävä lähestymistapa vai vanhaa viiniä uudessa pullossa? Teoksessa Vartiainen, P. & Raisio, H. (toim.) Johtaminen kompleksisessa maailmassa. Gaudeamus. Viitattu 19.8.2022. Saatavissa <https://www.bookbeat.fi/kirja/217456>

Saari, T. 2016. Resilienssi työntekijän voimavarana asiantuntijatyön aikapaineiden hallinnassa. Hallinnon tutkimus 35 (3) 2016, s. 232–243. Viitattu 19.8.2022. Saatavissa <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1813756>

Sitra. Resilienssi. Viitattu 18.8.2022. Saatavissa <https://www.sitra.fi/tulevaisuussanasto/resilienssi/>

Anu Kurvinen & Anu Nuutinen

# Kahden kampuksen osaamis- ja innovaatiokeskittymä kirittää yrityksiä

## TWININNO - KAHDEN MAAKUNNAN TUTKIMUS-, OSAAMIS- JA INNOVAATIOKESKITTÄMÄLLÄ TKI-INVESTOINNIT KASVUUN

Toteutusaika	9.2019–8.2022
Rahoittaja	EAKR (70 %), Uudenmaanliitto, Päijät-Hämeen liitto ja Etelä-Karjalan liitto
LABin rooli	Toteuttaja



Sitran (Turja & Myllymäki 2021) laajan yritys-oppilaitoskyselyn tulosten mukaan vain alle 20 prosenttia yrityksistä tekee aktiivista yhteistyötä oppilaitosten kanssa ja 38 prosenttia tekee yhteistyötä satunnaisesti. Tämän tuloksen valossa voitaneen todeta, että sijaa systemaattisemmalle yhteistyön lisäämiselle on. Tässä artikkelissa kerromme TwinInno-hankkeen aikana tehdystä kehittämis-yhteistyöstä kahden kampuksen sekä yritysten välillä.

### Kun korona muutti suunnitelmat

COVID-19:n mukanaan tuoma dramaattinen, globaali toimintaympäristön muutos heijastui yhteiskunnan kaikille osa-alueille, ja jälkeenkäpäin onkin opettavaista tarkastella, miten sopeutuminen vallinneeseen tilanteeseen on muuttanut meitä ja tapojamme toimia. Millaisia oppeja olemme saaneet tai millaisia uusia kokeiluja tehtiin? TwinInno-hankkeessa päästiin testaamaan innovaatiotoiminnan mahdollisuuksia hyvin käy-

tännönläheisesti. Tavoitteena oli vahvistaa kahden ammattikorkeakoulu-yliopistokampuksen välistä osaamis- ja innovaatiokeskittymää. Erityisenä kohderyhmänä olivat hankkeen toiminta-alueen, Etelä-Karjalan ja Päijät-Hämeen, pienet ja keski-suuret yritykset. Korona vaikutti myös TwinInno-hankkeen lopullisen toteutuksen muotoon ja pituuteen. Toisaalta koronan pakottamina hankkeen aikana yhteistyötä kokeiltiin ja testattiin eri tavoin kuin mitä muutoin olisi tehty.



## **Opiskelijat vahvasti mukana yritysyhteistyössä**

Opiskelijat ovat oleellinen osa LAB-ammattikorkeakoulun yritysyhteistyötä. Opiskelijoiden rooli tulee esille etenkin määrästä hyötyvissä toimenpiteissä. Harvan yrityksen on mahdollisuus löytää omista verkostoistaan isoa joukkoa henkilöitä esimerkiksi palvelun tai tuotteen testaamiseen. Jos innovaatio on esimerkiksi pilotointivaiheessa, määrä ei enää ole oleellinen, vaan tarvitaan yksittäisen opiskelijan pidempää ja syvempää työpanosta. Tapoina ovat tyypillisesti harjoittelu tai opinäytetyö tai räätälöity projektiopinto. TwinInnossa konkreettisia toimenpiteitä olivat esimerkiksi opiskelijaryhmien toteuttamat innovointipäivät (nk. 12 tunnin innovoinnit).

Oleellinen oppi on, että yrityksen oma sitoutuminen on tärkeää. Vaikka opiskelijan työtä ohjaisi opettaja, yritykseltä tuleva palaute määrittää työn suuntaa sekä varmistaa, että työssä päästään laadukkaaseen lopputulokseen.

TwinInno-hankkeessa toimenpiteitä tehtiin eri aloilla toimiviin eri kokoihin yrityksiin. Koska koronakriisin aikaisen tuen tarve osoittautui hyvin suureksi mikroyrityksillä, osa yritystoimeksiannoista tehtiinkin mikroyrityksiin. Sitran yritys-oppilaitoskyselyn (Turja & Myllymäki 2021) tutkimustuloksissa kerrotaan, että erityisesti pienimmissä yrityksissä oppilaitosyhteistyötä ei koeta tarpeelliseksi tai kiinnostavaksi tai että se ei ole mahdollista. Suurimmista yrityksistä suurin osa tekee oppilaitosyhteistyötä. Alle 10 työntekijän yrityksissä koetaan, että liiketoiminnan ja henkilöstön osaamisen kehittäminen tapahtuu

helpommin muulla tavalla kuin oppilaitosyhteistyön kautta. TwinInnossa onnistuttiin tuomaan oppilaitoksen apua myös tälle Sitran (Turja & Myllymäki 2021) mukaan epätyypillisimmin yhteistyötä tekeväille yritysjoukkoille.

## **Sisäiset asiantuntijat valmentajina**

Monesti unohdetaan, että ammattikorkeakoululla on tarjota muutakin kuin opetukseen liittyviä toimia. Sisäisestä asiantuntijasta puhuttaessa tarkoitetaan LABin henkilöstöä, joka voi tarjota osaamistaan hanketyöhön. Tyypillisesti kyseessä on vahvan alan kokemuksen kerryttänyt, myöhemmin LABiin siirtynyt henkilö, joka sekä opettaa että tekee työtä tki-hankkeissa. TwinInnon tärkeimmäksi havainnoksi nouseekin näiden sisäisten asiantuntijoiden tuomat mahdollisuudet. Toimeksiannoissa päästään konkreettisempiin ja oikeastaan kaikkia hyödyttävempiin toteutuksiin, kun vetovastuun ottaa ensikontaktoinnin jälkeen henkilö, joka puhuu yrityksen kanssa samaa kieltä ja joka osaa haastaa yrityksen oikeasti kehittymään.

LABin sisäisten asiantuntijoiden osaamista tarvittiin mm. 3D-mallintamiseen, kone-, puu- ja rakennustekniikkaan, tietojärjestelmiin, palvelumuotoiluun, digitaaliseen markkinointiin ja verkkokauppaan liittyen. Näkökulmiksi nousivat myös materiaalien käytön tehostaminen, hävikin vähentäminen ja käytettävien materiaalien ympäristöystävällisyys -teemat. Asiantuntija-avun kautta pystyttiin tuomaan tuotannolliseen toimintaan tai markkinointiin yrityksille uusia tai parannettuja tapoja toimia. Tällainen yhteistyö kehittää myös oppilaitoksen omaa osaamista sekä varmistaa sen ajantasaisuuden.

Kun puhutaan asiantuntijan työpanoksesta, puhutaan myös palkkarahoista. TwinInnossa sisäiset asiantuntijat osallistuivat useita yrityksiä hyödyttävien aiheiden edistämiseen tai pilotointeihin. Eurot tulivat EAKR-rahoituksella Uudenmaan, Etelä-Karjalan sekä Päijät-Hämeen liittojen kautta. Jatkossa, kun ohjeet uuden rakennerahastokauden myötä muuttuvat, toteutus vastaavien projektien kautta ei ole enää yhtä toimivaa. Koska tulokset sisäisistä asiantuntijoista olivat hyviä, keinoja toivottavasti löytyy jatkossakin. Jos innovaatioyhteistyötarve liittyy tiukasti yhden yrityksen liiketoiminnan kehittämiseen, palvelun ostaminen on hyvä tapa.

### **Kaiken ei tarvitse yllättää – ennakointi innovoinnin tukena**

”Ei tulevaisuutta voi ennakoida”, sanoi yrittäjä keväällä 2020, kun aiheena oli syksyyn 2020 varautuminen uusin ideoin. Ennakointi on tulevaisuuden ajattelua ennalta eli sitä voi ja pitää tehdä. TwinInnossa ennakointia haluttiin viedä yritystasolle ja tarjota siten yrityksille mahdollisuus sekä opiskelijoiden tuottamiin avauksiin että omien valmiuksien parantamiseen. Yli sata Lahden kampuksen opiskelijaa tutustui neljään eteläkarjalaiseen joko isoja murroksia kokeneen toimialan tai LABin vahvuusalueen yritykseen.

Liiketoimintaympäristön muutoksia ja liiketoiminnan kehitystarpeita voidaan tarkastella systemaattisesti esim. megatrendien, trendien ja heikkojen signaalien kautta. Havaintoja yhdistelemällä voidaan luoda skenaarioita, joiden avulla yritykset voivat varautua tulevaisuuteen – välttää riskit ja saavuttaa mahdollisuudet.

Jatkossa yrityksillä on yhä paremmat mahdollisuudet saada apua ennakoinnissa, kun Tulevaisuuksien ennakointi ja innovaatio-toiminta -kurssi tulee valikoimiin Lahden lisäksi myös LABin Lappeenrannan kampuksen opiskelijoille. Toteutuksessa ennakoinnin syöttämiä innovaatioaihoita voidaan viedä eteenpäin innovoinnin työkaluin. Mukaan kannattaa lähteä, jos yrityksellä on kiinnostusta miettiä tulevaisuutta liiketoiminnan mahdollisuuksien kautta ja aikaa jakaa alatieltä myymään opiskelijoille.

### **Verkot verktoon**

Korona-aika nosti esille digitaalisen markkinoinnin ja verkkokauppaosaamisen vaatimukset. Kun siihen asti tyypilliset myyntikanavat menivät koronarajoitusten takia kiinni, moni yritys havahtui tarpeeseen välittää tietoa olemassaolostaan potentiaalisille asiakkaille sekä konkreettisesti myydä. Toisaalta ihmisten siirtyminen etätöihin tarjosi mahdollisuuden uudelle ostotarpeille.

Vaikutukset näkyivät erityisesti keväällä 2020. LAB perusti yhteistyökumppaneiden kanssa ns. nopean toiminnan joukot ja myös TwinInnon hankehenkilöstön osaamista hyödynnettiin. Lisäksi nopealla aikataululla järjestettiin 12 tunnin innovointeja, joiden tarkoituksena oli auttaa yrityksiä suuntaamaan toimintaansa uudella tavalla. Osaan yrityksistä innovoinnit toivat apua, mutta osassa muu kuormitus peitti alleen mahdolliset hyödyt – jos aika ja energia menivät perusasioista selviämiseen, uudelle ei jäänyt tilaa.

Tilanne ns. normalisoitui ja digitaalisuuden mahdollisuuksia haluttiin hyödyntää. Twin-

Inno pureutui esimerkiksi tarjouslaskentaan liittyvien tuottamattomien työtuntien vähentämiseen. Tätä useita toimialoja koskevaa ongelmaa lähestyttiin mm. automatisointia selvittämällä, mutta lopulta ratkaisu löytyi aineistojen ja verkostojen parannetusta hyödyntämisestä.

Perinteiselle hautaustoimialalle ideoittiin 3D-mallinnukseen pohjautuva tapa esitellä arkkuja ja arkkulaitteita. Digitaalinen toteutus mullistaa perinteisen myyntiprosessin, sillä se mm. purkaa valintaprosessin paikkasidonnaisuutta, parantaa käsitystä tilauksen kokonaisuudesta ja säästää arvokasta myymälätilaa. Pilotoinnin jälkeen yrityksille avautuu mahdollisuus täydentää valikoimaa niin arkkujen kuin kukkalaitteidenkin osalta.

### **Kehittämistyö kumppanuusverkostoissa avaa uusia rahoitusmahdollisuuksia**

Kumppanien ja verkostojen löytäminen ja hyödyntäminen on kriittinen osa tämän päivän yritystoimintaa ja siinä monen yritysjohtajan, niin kotimaisella kuin kansainväliselläkin tasolla, on varaa kehittyä. Syy tähän löytyy digitalisaation mukanaan tuomasta murroksesta monilla perinteisillä toimialoilla. Yhteistyöverkostoilla vauhditetaan omaa oppimista ja kehittymistä. Tämä trendi vahvistuu entisestään ja vaihtoehtona on joko kehittää liiketoimintaa omilla resursseilla tai yhdessä kumppaniverkostojen kanssa.

Sitran (Turja & Myllymäki 2021) yritysopilaatioskysely paljastaa, että yritys yhteistyön yksi haastavimpia ja harvimmin toimivia osa-alueita on kansainvälinen yhteistyö,

yhteiskunnan rahoitus tai tuki yhteistyölle ja verkostoituminen oppilaitosyhteistyön kautta.

TwinInno-hankkeeseen osallistuneet yritykset edustivat eri toimialoja, mm. puutuoteollisuus, vaatetusteollisuus ja terveysteknologia, ja useimpiin innovaatiokokeiluihin liittyi useampia yrityksiä. Tällä pyrittiin tuottamaan alkusysäystä kehittämyhteistyöstä sekä tietoa hankeyhteistyön kautta verkostoitumisesta pienillekin yrityksille. Verkostojen kokoaminen ja niissä toimiminen on haastavaa ja vaatii yhteisen tavoitteen kirkastamista. Ammattikorkeakoulut ovat avaamassa enenevässä määrin ovia kansainvälisten kehityshankkeiden suuntaan. Näin ollen, systemaattista kehitystyötä tarvitaan asian vahvistamiseksi nykyisestään.

Ammattikorkeakoulujen kautta kansainvälinen verkostoituminen voi helpottua. Suomessa opiskelee keskeisten kohdemarkkinoiden kansainvälisiä opiskelijoita, joiden apua ja kotiyliopistojen verkostoja olisi mahdollista hyödyntää esimerkiksi kansainvälistymisen alkutaipaleella enemmän.



Uudenmaan liitto  
Nylands förbund



ETELÄ-KARJALA



PÄIJÄT-HÄMEEN LIITTO



Euroopan unioni  
Euroopan aluekehitysrahasto


## Lähteet

Turja, T. & Myllymäki, T. 2021. Yritys-oppilaitoskysely 2021 Koontiraportti. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. Viitattu 1.9.2022. Saatavissa <https://www.sitra.fi/app/uploads/2021/03/yritysoppilaitoskysely-2021-koko-maa.pdf>

**Maria Murto & Johanna Heinonen**

# Tunne-elementit digitaalisessa palvelussa

<b>-HOSPITALITY - DIGIVIERAANVARAISUUTTA JA -EMPATIAA DIGITAALISIIN MATKAILUPALVELUKOHTAAMISIIN UUDESSA NORMAALISSA</b>	
<b>Toteutusaika</b>	1.8.2021-31.8.2023
<b>Rahoittaja</b>	Euroopan aluekehitysrahasto
<b>LABin rooli</b>	Hallinnoija



LABin ja Turun ammattikorkeakoulun yhteisessä e-Hospitality – digivieraanvaraisuutta ja -empatiaa digitaalisiin matkailupalvelukohtauksiin uudessa normaalissa -hankkeen (LAB 2022) puitteissa toteutettiin kesällä 2022 käyttäjäkävely, jonka tarkoituksena oli kokeellisesti testata käyttäjien tunteita ja näkemyksiä Visit Naantali -verkkosivustosta. Analyysi pohjautui pitkälti asiakaskokemuksen ja käyttäjäkokemuksen vaatimuksiin sekä asiakkaan tunnekokemukseen. Tämä artikkeli käsittelee käyttäjäkävelyn taustoja ja tuloksia sekä teoreettista taustaa. Tavoitteena oli havainnollistaa digitaalista asiakaskokemusta matkailupalvelun ja empiiristen tutkimustulosten kautta.

Keskeisenä tuloksena voidaan todeta, että käyttäjäkävelyn kohteeksi valitun verkkosivun

kehittämisessä on vielä paljon tekemistä erityisesti helppouden ja käytettävyyden osalta. Myös visuaaliseen ilmeeseen kannattaa kiinnittää entistä tarkempaa huomiota. Tunnenäkökulmasta kannattaa miettiä, mikä voisi triggeröidä asiakkaan positiivisen tunnekokemuksen, ja pyrkiä tuomaan sellaisia elementtejä mukaan myös digitaaliseen ympäristöön.

## Johdanto

Kuinka monesti olet turhautunut, kun nettisivu ei ole auennut nopeasti tai et ole saanut yritykseltä vastausta sähköpostikyselyysi? Tai oletko koskaan etsinyt turhaan yrityksen yhteystietoja tai vaikkapa mahdollisuutta ostoksen tekoon netissä? Koronapandemia-aihana digitaalisuus loi mahdollisuuksia, mutta myös aiheutti haasteita kaikilla aloilla. Matkailu-, ravintola- ja tapahtuma-alakin joutui

punnitsemaan osaamistaan ja kyvykkyyttään entistä huolellisemmin monikanavaisen kulluttajakäyttäytymisen lisääntyessä ja asiakas-kohtaamisten muuttuessa vaativammiksi asiakkaiden osaamisen lisääntyessä. Pelkkä tekninen osaaminen ja verkossa olo ei ole enää riittävää, vaan vaaditaan asiakasyymmärrystä ja empatiaa myös verkkoympäristössä.

Digitaalisuutta suunniteltaessa huomioidaan monesti tekniset elementit ja niin sanottu käyttäjäkokemus, mutta asiakaskokemus, joka aikaansaa pidempikestoista muistijälkeä ja uskollisuutta affektiivisten tunne-elämysten myötä, on vielä vähäisemmällä huomiolla. Vaikka verkkosivujen ja verkkovarausten käyttäjäkokemusta on tutkittu, ei affektiivisuuteen ole vielä kiinnitetty kovin monessa tutkimuksessa huomiota.

LABin ja Turun ammattikorkeakoulun yhteisessä e-Hospitality – digivieraanvaraisuutta ja -empatiaa digitaalisiin matkailupalvelukohtaamisiin uudessa normaalissa -hankkeessa (LAB 2022) testattiin juuri näitä tunne-elementtejä parin valitun matkailuyrityksen varausjärjestelmissä ja nettisivuilla. Tässä artikkelissa pyritään havainnollistamaan digitaalisen asiakaskokemuksen pullonkauloja kirjallisuuden ja empiiristen tutkimustulosten kautta.

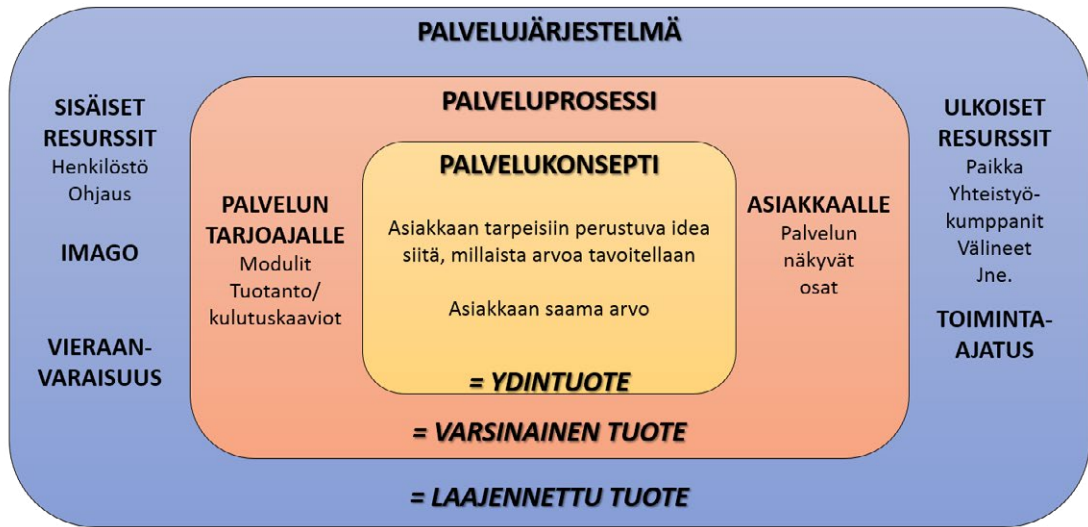
## **1 Digitaalinen asiakaskokemus**

Tänä päivänä matkailu- ja ravitsemisalalla asiakkaan polun täyttävät digitaaliset kohtaamiset fyysisten kohtaamisten lisäksi. Kohtaamispaikkoja yrityksen ja asiakkaan välillä ovat kotisivut, sosiaalisen median kanavat sekä erilaiset alustat, kuten lähettipalvelut tai OTA-kanavat (online travel agency). Myös asiakaspalvelu ja ostaminen on yhä useammin vain digitaalisten kanavien – joskus jopa digitaalisten bottien – varassa.

Digitaalisia kohtaamisia voivat olla täysin verkossa tapahtuvat kosketuspisteet asiakkaan kanssa sekä paikan päällä. Erilaiset digitaaliset näytöt, QR-koodit, AR- ja MR- toteutukset ovat esimerkkejä fyysisessä ympäristössä olevista digitaalisista kohtaamisista. Nämä moninaiset kohtaamiset eri vaiheissa asiakkaan polkua muodostavat lopulta asiakaskokemuksen.

### **1.1 Elämispalvelun eri osat**

Esimerkiksi palveluita, tuotteita (mm. Kotler ym. 1999), organisaatiokulttuuria (mm. Hofstede 2001) tai tutkimusmenetelmiä voi kuvata ns. sipulimallilla. Sisäkkäin olevilla ympyröillä – sipulin kerroksilla – voidaan havainnollistaa ydinosaa, sidosryhmiä tai tukevia palveluita selkeällä tavalla. Matkailualalla mallia on hyödynnetty etenkin matkailutuotteen kuvaamiseen (Kompola & Boxberg 2002; Smith 1994).

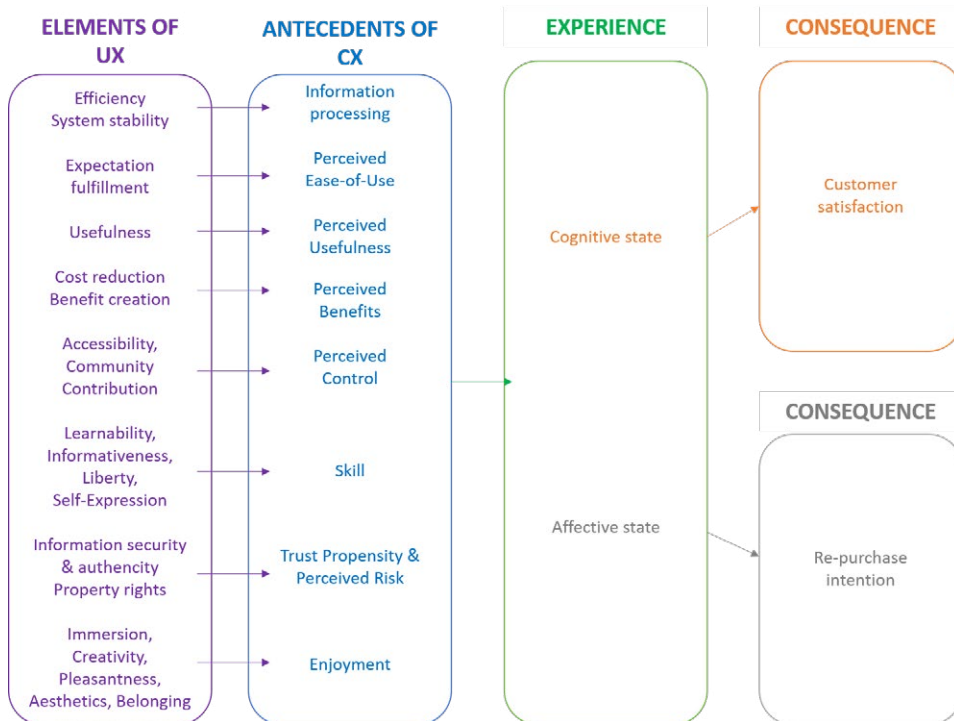


Kuvio 1. Asiakslähtöinen matkailutuote (mukaillen Komppula & Boxberg 2002; Kotler ym. 1999).

Asiakkaan mielessä tuote koostuu useista eri tekijöistä, kuten kuvio 1 havainnollistaa. Usein matkailija käsittää esimerkiksi matkan Lahteen tai Phuketiin yhtenä matkailutuotteena (Komppula & Boxberg 2002). Asiakkaalle jää kohteesta riippuen erilainen mielikuva ja kokemus, miten tiedonhaku, varaukset ja maksut hoituvat. Kokemus majoituksen varaamisesta yhteydenottolomakkeella tai Booking.comista voi olla hyvinkin erilainen asiakkaasta, hänen teknisestä osaamisestaan sekä luonnollisestikin kanavan toiminnasta ja ulkoasusta riippuen. Teknologia tuo erilaisia sidosryhmiä matkailualalla entistä enemmän

yhteen (Buhalis 2020). Sujuvat teknologiset ratkaisut voivat parhaimmillaan ylittää odotukset ja olla se kilpailijoista erottuva tekijä.

Sipulimalli on silti hyvin rakenteellinen tapa kuvata matkailupalvelua, joka kuitenkin pitkälti on jokaisen asiakkaan subjektiivinen elämys. Vaikka vieraanvaraisuus ja imago on nostettu esiin mallissa, ei tunne-elämyksestä tai asiakaskokemuksesta puhuta, mikä on yleinen ilmiö matkailututkimuksessa (Scuttari & Pechlaner 2017). Myöskin digitaalisuuden merkitys on jäänyt pitkälti välineiden tasolle.



Kuvio 2. Käyttäjäkokemus (UX) ja asiakaskokemus (CX) yhdistettynä (mukaillen Rose ym. 2011; Jang & Han 2022).

## 1.2 Digitaalisen asiakaskokemuksen elementit

Asiakaskokemukseen verkossa liittyvä olennaisesti käyttäjäkokemus, user experience, josta käytetään myös termiä UX. Käyttäjäkokemus kattaa kaikki käyttäjän ja tuotteen tai palvelun välisen vuorovaikutukset puolet (Jang & Han 2022; Alben 1996). Se voidaan myös määrittellä henkilön käsityksiksi ja reaktioik-

si johtuen tuotteen, järjestelmän tai palvelun käytöstä sekä ennakoitusta käytöstä (Law ym. 2009) ja siinä voidaan nähdä selkeitä yhteyksiä Komppulan ja Boxbergin (2002) mallin palvelujärjestelmään. Jos tarkastellaan digitaalisen asiakaskokemuksen ja käyttäjäkokemuksen elementtejä, voidaan niissä huomata yhtäläisyyksiä.



Rose (2011) kuvaa asiakaskokemuksen muodostumista mallilla, jossa asiakkaan odotusten pohjalta muodostuu kokemus, jolla on seurauksia asiakastytyväisyyteen ja uudelleen ostoon. Tätä mallia voidaan hyvin tarkastella myös käyttäjäkokemuksen näkökulmasta (Jang & Han) ja saada tarkempaa tietoa siitä, mikä todella vaikuttaa kokemukseen. Mihajlovic (2014), Buhalis & Law (2008) ja Neuhofer ym. (2014) ovat todenneet, että digitaalisuus - ja sen toimivuus - on keskeinen elementti kokemuksen luomisessa.

Pelkkä hyvä tekninen toteutus ei kuitenkaan takaa hyvää asiakaskokemusta. Vaikka chatbot tai varausjärjestelmä toimisi teknisesti todella hyvin, ei se välttämättä silti osaa kuunnella asiakasta ja huomioida hänen tarpeitaan. Tyypillisimpiä epäonnistumisen kohteita ovat nopeus, helppous yhdistettyinä löydettävyyteen, palvelun tuottajan asenne ja osaaminen, luotettavuus ja nautittavuus (Zeithaml ym. 2013; Ranaweera 2015), jotka liittyvät oleellisesti Komppulan ja Boxbergin (2002) mallin kohtaan palveluprosessi.

Palvelun asiakkaalle tuottama arvo, ja sen myötä asiakaskokemuksen vaikuttavuus, riippuu pitkälti konkreettisista tai tunneperäisistä eduista (Immonen ym. 2018; Collier & Barnes 2015), joita asiakas kokee saavansa Komppulan ja Boxbergin (2002) mainitsemien palvelun ydintuotteen aikana. Nämä edut riippuvat pitkälti siitä, miten sitoutunut asiakas kokee olevansa palveluun ja palveluprosessiin (Ge 2014). Yleispätevästi voidaan todeta, että erinomaisen digitaalisen palve-

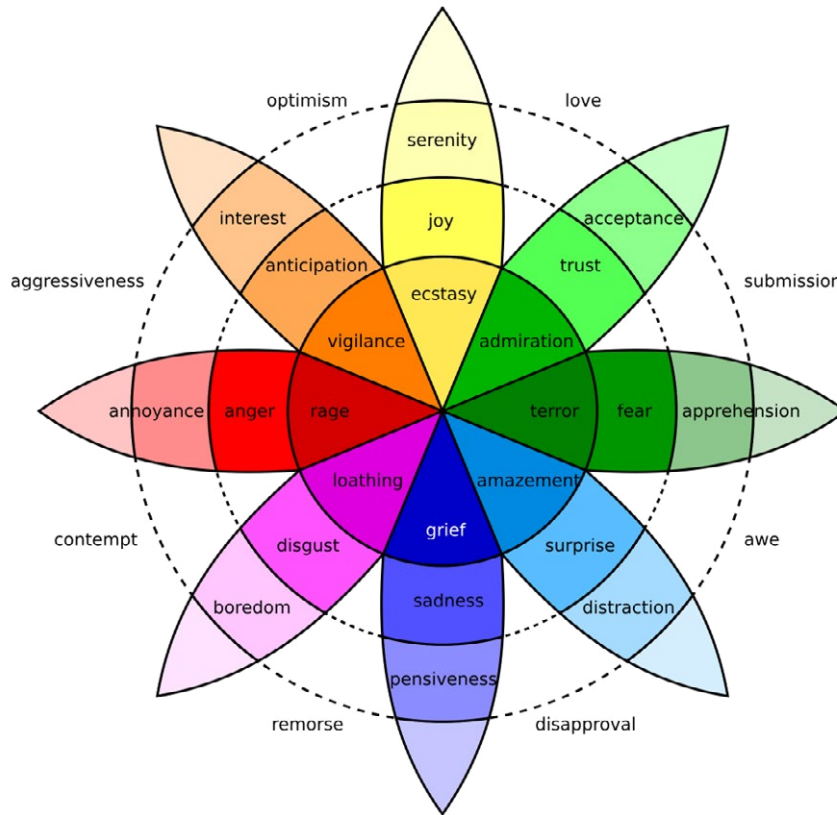
lun elementit ovat lähes samat kuin fyysisen palvelutilanteen; ympäristö vain muuttuu (Heinonen & Pesonen 2022).

### **1.3 Digitaalinen asiakaskokemus tunteina**

Suurin osa ostopäätöksistämme tehdään alitajuisesti tunteidemme pohjalta. Erityisesti matkailussa, joka perustuu elämyksiin, on tunteiden merkitys markkinointiin ja ostamiseen tärkeä. Näin onkin oleellista ymmärtää asiakkaan tunteita, jotta voidaan ennakoita hänen käyttäytymistään. (Shaw 2018.)

Tunteiden tutkiminen digitaalisessa kontekstissa on pitkälti keskittynyt verkkokaupan toimivuuteen ja asiakastytyväisyyteen, vaikka syvempi ymmärrys asiakkaan tunteista ja niiden pitkäaikaisista vaikutuksista voisi olla paikallaan. Esimerkiksi asiakastytyväisyyttä voidaan pitää monien myönteisten tunteiden kombinaationa yhden vaikuttavan tunteen sijasta. (Shaw 2018.)

Tunteita voidaankin jaotella eri tavoin (esim. Plutchik 1980; Shaver ym. 1987; Ekman 1999; Kollareth ym. 2020). Näistä yleisimmin käytetty on Plutchikin tunnepyörä, wheel of emotions (Kuvio 3), jossa perustunteisiin on lisätty useampia variaatioita ja luotu uusia tunteita. Tunteet syntyvät erilaisista triggeristä, joita voidaan siis verrata kuvion 2 edeltäviin tekijöihin. Nämä tunteet syntyvät joko ihmisen sisällä perustuen hänen odotuksiinsa ja aiempiin kokemuksiinsa sekä ulkoisesti palvelun tuottajasta ja palveluympäristöstä. (Roos & Friman 2006; Shaw 2012).



Kuvio 3. Plutchikin tunnepyörä. (Plutchik 1980, Kuva: WikipediaCommons)

Digitaalisessa ympäristössä tunne-elämyksen aikaansaavat ulkoasu, kuvat, teksti, yhteisöt, verkkokauppa ja sen toimivuus sekä asiakkaan kohtelu (esim. Houtkamp 2012; Piazza ym. 2019; Cherbonnier & Michinov 2022). Eri tunteet puolestaan aikaansaavat erilaista toimintaa.

Yleisesti ottaen onnellisuutta ja iloa on pidetty myönteisinä tunteina, jotka aikaansaavat esimerkiksi aiemmin mainittua asiakasty-

tyväisyyttä sekä ostopäätöksen, kun taas surullisuus ja pettymys aikaansaavat vetäytymistä. (Nawijn & Biran 2019.) Huvittuneisuus ja huumori luo joustavuutta, ja sitä voi hyödyntää ongelmien ratkaisussa (Griskevicius ym. 2010). Välittämisen tunne vahvistaa (asiakas)suhdetta ja luo läheisyyttä (Gonzaga ym. 2001).

Positiiviset tunteet siis hyödyttävät yritystä ostojen (Wu & Gao 2019) ja tyytyväisyyden

(Gummesson 2002) lisäksi myös asiakas- kollisuuden lisääntymisenä (Wu & Gao 2019), yhteistyönä (Tommasetti ym. 2017) ja haluna jakaa hyviä kokemuksia muille (Nikolinakou & King 2018).

Hymy yhdistetään useimmiten iloon, vaikka se voi myös peittää todellisia tunteita tai olla epäaito (Schmidt & Cohn 2001). Kasvojen koodauksessa ja HCI-tutkimuksessa (human-computer interaction) hymy yhdistetään iloon ja tyytyväisyyteen. Hymyily tunnistetaan poskipäiden kohottamisesta ja huulien kulmien nousemisesta. (An ym. 2015; Kohler ym. 2004.) Päinvastaisesti siten suru, ahdistuneisuus ja turhautuminen näkyvät kulmien kurtisteluna ja suun mutristeluna.

Pelkotilan voi kasvotutkimuksen mukaan erottaa laajentuneella ja tuijottavalla, pysähtyneellä katseella. Samat tuntomerkit pätevät pitkälti myös vihan tunteisiin (Carroll & Russell 1996; Matsumoto & Ekman 1988). Inhon ja turhautumisen puolestaan tunnistaa nenän nyripistyksestä ja suun mutristuksesta. Suru ilmaistaan usein nostamalla poskia ja avaamalla suuta hieman ja yllättyneisyydessä suu ja silmät ovat auki ja posket nostettuina. (Du ym. 2014.)

## **2 Käyttäjäkävelykokeilu**

Toteutimme yhdessä hankepartnerimme kanssa kesäkuussa 2022 käyttäjäkävelytutkimuksen. Käyttäjäkävely on hyödyllinen tapa tutkia, miten tilat toimivat käyttäjien, asiakkaiden, näkökulmasta. Menetelmää on hyödynnetty esimerkiksi opetustilojen kehittä-

miseen (Sandström & Nevgi n.d.) tai sairaaloiden suunnitteluun (UKI Arkkitehdit 2017).

Kokeilu toteutettiin Turun ammattikorkeakoulun myynti- ja markkinointilaboratoriossa kahtena päivänä osana e-Hospitality-hanketta. Kokeilussa oli tavoitteena testata uuden Visit Naantali -sivuston uudistusta; miten helppo sivustoa on käyttää ja millaisia tunteita sivut herättävät. Testaajille annettiin kaksi tehtävää. Ensimmäinen oli varata majoitus kesälle 2022 Naantalista ja toinen oli varata vapaavalintainen aktiviteetti. Varauksia ei suoritettu loppuun, vaan tehtävät päättyivät ennen henkilö- tai maksutietojen täyttämistä. Yksittäisen tehtävän suoritukseen annettiin aikaa viisi minuuttia.

Testaajilta tarkkailtiin silmien liikkeitä, kasvojen ilmeitä sekä ihon sähkönjohtokykyä. Kasvojen ilmeiden analysointiin hyödynnettiin iMotions-ohjelmaa. Tämän lisäksi dataa täydennettiin testin jälkeen ryhmähaastatteluilla. Haastatteluissa testaajat saivat kertoa, miten tehtävät heidän mielestään sujuivat.

Testiin osallistui yhteensä 23 henkilöä, joista enemmistö (18) oli naisia. Kunkin tehtävän jälkeen testaajan piti arvioida kyseisen tehtävän helppoutta asteikolla 1-10, jossa 1 tarkoitti haastavaa ja 10 helppoa. Yleisesti majoituksen varaaminen koettiin helpommaksi kuin aktiviteetin varaaminen. Testaajista vain neljä antoi täyden kympin joko toiseen tai molempiin tehtäviin. Keskiarvoisesti tehtävien helppous koettiin majoituksen osalta 6,8 ja aktiviteetin osalta 6,3.

	<b>MAJOITUSTEHTÄVÄ</b>	<b>AKTIVITEETTITEHTÄVÄ</b>
<b>Helppous keskiarvoisesti, 1=haastava.. 10=helppo</b>	<b>6,8</b>	<b>6,3</b>
<b>Kulunut aika (min) ka</b>	<b>2,9</b>	<b>2,5</b>
<b>Nopein testaaja nro 21</b>	<p>Helppous: 10 Kulunut aika: 0,9 min Enimmäkseen neutraaleita tunteita ja ilmeitä (60,5 %). Testaajan kulmat olivat kurtussa 0,12 % käytetystä ajasta. Kulmat koholla 1,36 % ajasta. Tunnereaktioissa hieman yllättyneisyyttä, alle 1 %.</p>	<p>Helppous: 10 Kulunut aika: 0,8 min Enimmäkseen neutraaleita tunteita ja ilmeitä (61,1 %). Testaajan kulmat olivat kurtussa 1,21 % käytetystä ajasta. Kulmat koholla 0,78 % ajasta. Tunnereaktioissa hieman yllättyneisyyttä, alle 1 %.</p>
<b>Hitain testaaja nro 22</b>	<p>Helppous: 7 Kulunut aika: 4,6 min Enimmäkseen neutraaleita tunteita ja ilmeitä (56,3 %). Kuitenkin surua esiintyi 10 % käytetystä ajasta, vihaa noin 5 % ja pelkoa 0,18 %. Lisäksi testaajan kulmat olivat kurtussa 55 % ajasta. Kulmien koholla olo: 0 %. Ei lainkaan yllättyneisyyttä.</p>	<p>Helppous: 4 Käytetty aika: 4,5 min Enimmäkseen neutraaleita tunteita ja ilmeitä (57,5 %). Kuitenkin surua esiintyi noin 8 % käytetystä ajasta, vihaa 6 % ja pelkoa 0,09 %. Lisäksi testaajan kulmat olivat kurtussa 55 % ajasta. Kulmien koholla olo: 0 %. Ei lainkaan yllättyneisyyttä.</p>
<b>Isoin ero helppoudessa tehtävien välillä, testaaja nro 16</b>	<p>Helppous: 9 Kulunut aika: 4,4 min Enimmäkseen neutraaleita tunteita ja ilmeitä (54,8 %). Kuitenkin vihaa 14,6 %, surua 3,25 %, pelkoa 2,1 % ja iloa 1,3 % käytetystä ajasta. Testaajan kulmat olivat kurtussa 40 % ajasta ja koholla 0,01 %. Ei lainkaan yllättyneisyyttä.</p>	<p>Helppous: 2 Kulunut aika: 3,3 min Enimmäkseen neutraaleita tunteita ja ilmeitä (58,9 %). Kuitenkin vihaa 27,3 %, surua 2,3 %, pelkoa ja iloa 0 % käytetystä ajasta. Testaajan kulmat olivat kurtussa 49 % ajasta ja koholla 0 %. Ei lainkaan yllättyneisyyttä.</p>

Taulukko 1. Koontia käyttäjäkävelystä (Kuva: Maria Murto).

Useimmat testaajat käyttivät saman verran aikaa molempiin tehtäviin, kuten myös taulukon 1 esimerkit osoittavat. Hitain yksittäinen aika oli viisi minuuttia majoitustehtävään, vaikka sama testaaja (nro 15) suoriutui aktiviteetin varaamisesta alle kahdessa minuutissa. Kymmenen vastaajaa arvioi toisen tehtävän helppoudeksi vähintään 9, ja heistä kolme käytti tehtävään enemmän kuin kolme minuuttia aikaa. Näistä kymmenestä puolella esiintyi iloa ja puolella ei. Kolmella hitaammalla, mutta helpolla suorituksella, esiintyi kaikilla iloa tehtävän aikana. Kaikista suorituksista, joihin käytettiin alle kaksi minuuttia, keskimääräinen arvio tehtävän helppoudelle oli 7,7.

Tunnetiloja mitattiin seitsemää erilaista: viha, suru, inho, ilo, yllättyneisyys, pelko ja halveksunta. Näistä testaajilla esiintyi eniten vihaa ja vähiten halveksuntaa. Aktiviteetin varaus herätti naisissa enemmän vihaa kuin majoituksen, kun taas miehissä tulos oli päinvastoin. Toisaalta taas keskimääräisesti käytetystä ajasta koettiin vihaa alle 5. Testissä mitattiin 20 erilaista ilmettä, joten kulmien kurttauisuus tai koholla olo ei vielä paljasta kaikkea. Osalla voi myös olla ns. perusilmeessä kulmat hieman kurtussa. Tulokset vaativatkin vielä syvällisempää analyysia.

Kokeilun tuloksissa testaajilla, joille ei rekisteröity ollenkaan iloisuutta, ei ollut myös ollut ollenkaan kohonneita poskipäitä. Myös hymyilyä rekisteröitiin tällöin alle 1 % verran ajasta. Kolmella testaajalla huomattiin yli 10 % ajasta iloa, ja heillä ilmeni hymyilyä 18–28 % ajasta. Heistä kahdella iloisuutta oli enemmän aktiviteettitehtävässä ja yhdellä majoit-

tustehtävässä. Näihin iloisimpiin suorituksiin oli käytetty miltei saman verran aikaa: 2,3–2,5 min.

### 3 Johtopäätökset

Sivuston käytettävyydessä ja helppoudessa oli selkeästi vielä parantamisen varaa. Vaikka sivusto koettiin yleisesti ottaen kohtalaisen helpoksi, ei täysią kympejä tullut kovinkaan montaa. Asiakas- ja käyttäjäkokemuksen näkökulmasta tähän tulisi kuitenkin pyrkiä, koska helppous on yksi keskeisiä ostopäätökseen vaikuttavia asioita.

Alustavien tulosten pohjalta näyttäisi, että majoitustehtävä oli helpompi (keskiarvo 7,7 oli korkeampi kuin yleinen keskiarvo) ja se myös suoritettiin nopeammin. Voidaan tietenkin miettiä, kuinka paljon tehtävänanto vaikutti tähän, koska vastaajien sitoutuminen näytti olevan myös vähäisempää.

Aktiviteettitehtävään taas paneuduttiin paremmin, mikä on muistettavuuden ja kokemuksen näkökulmasta parempi asia. Aktiviteettitehtävä myös tuntui herättävän enemmän tunteita. Se koettiin vaikeammaksi, mikä sinällään selittää myös paneutumista.

Turhautumista aiheutti valikkorivin toimivuus. Sivustoa ei koettu kovin selväksi tai tietojen löytymistä helpoksi. Erityisesti verkkokauppaan toivottiin parannuksia haastatte- luissa: ostoskori ja maksu koettiin epäselviksi ja eri palveluiden valinta ja esittely vaikeaksi.

Ärsytystä herättivät erityisesti päivämäärien syöttö useaan kertaan. Käytettävyyden ja asiakaskokemuksen näkökulmasta olisi hy-

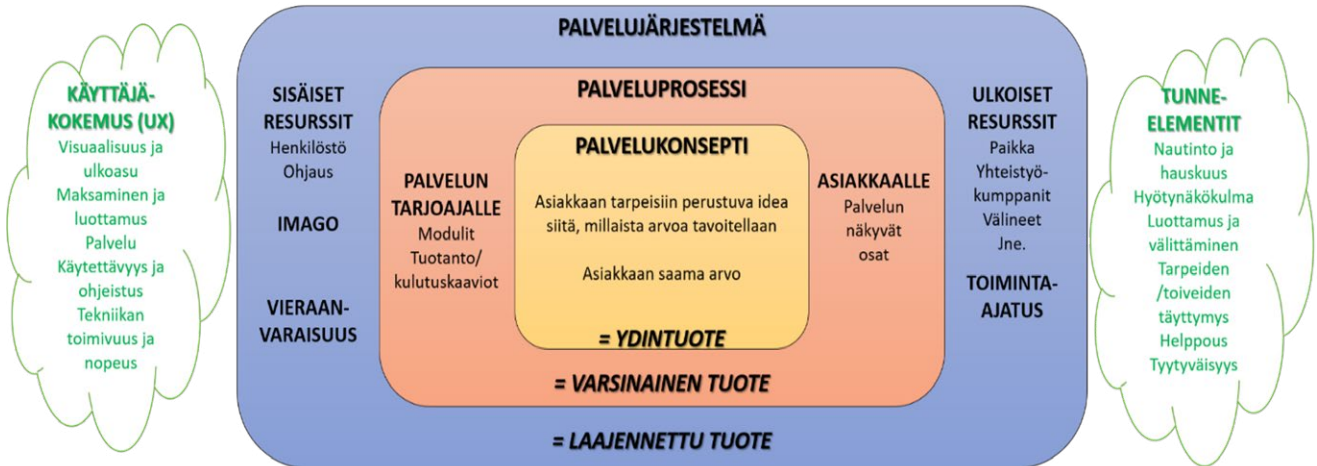
vä, jos järjestelmä muistaisi asiakkaan istunnon aikana syöttämät tiedot. Lisäksi toivottiin enemmän personointia ja suosituksia; nyt asiakas joutui itse etsimään massasta sopivaa tuotetta.

Pääasiallinen tunne oli kuitenkin ilo. Kuvat saivat kehuja, joskaan niiden ei koettu sävyttävän. Kehittämisehdotuksina asiakkaat toivoivat personoinnin lisäksi muun muassa, että ravintolavarausten yhteydessä voisi myös varata lastenvahdin.

#### 4 Pohdinta

Matkailuelämyksen luontiin liittyy monia vaihteita ja osa-alueita, jotka vaikuttavat sen onnistumiseen (Komppula & Boxberg 2002). Sama pätee digitaaliseen käyttäjäkokemukseen ja asiakaskokemukseen (Rose ym. 2011; Jang & Han 2022). Lisäelementin kaikkeen tähän tuovat tunteet, jotka ovat keskeisiä niin kokemuksen kuin elämyksenkin tulkinnessa (Kuvio 4.)

Kuvio 4. Matkailuelämys, käyttäjäkokemus ja tunteet yhdistettynä.  
(Kuva: Maria Murto & Johanna Heinonen)



Käyttäjäkävely antoi mielenkiintoista tietoa sekä toimeksiantavalle yritykselle että hankkeelle. Lisäksi se lisäsi ymmärrystä käyttäjäkokemuksen, matkailuelämyksen, asiakaskokemuksen ja tunteiden välillä ja edesauttoi luomaan kuviota 4 teorian pohjalta.

Toki kävely on vain suuntaa-antava, ja voidaan miettiä, miten paljon merkitystä hetkittäisillä turhautumisen tai vihan tunteilla on kokonaiskokemukseen. Tästä syystä tutkimus on syytä toistaa laajemmalla otannalla. Mielenkiintoinen tutkimusaihe syntyy myös juuri tuosta hetkittäisten kokemusten merkityksestä kokonaiskokemukseen – voiko keskellä palveluprosessia koettu vihan tunne vaikuttaa lopulliseen myönteiseen lopputulokseen. Ääritunteiden merkitys on kuitenkin kirjallisuudessa todettu merkittäväksi ja pitkäaikaiseksi (Tronvoll 2011).

Itse prosessissakin oli selkeitä kehittämisen paikkoja ja esimerkiksi tehtävänanto majoituksen osalta oli liian yksioikoinen. Todellisten tunne-elämysten – ja täten tulosten – aikaansaamiseksi on hyvä miettiä laajempaa, vastaajalle enemmän vapautta antavaa tehtävää. Myöskään itse verkossa tapahtuvaa asiakaspalvelua ei tällä tutkimuksella testattu, vaikka se onkin oleellinen osa asiakkaan palveluprosessia.

Loppupäätelmänä voidaan todeta, että tämän kävelyn pohjalta on matkailuyrityksillä vielä tekemistä digitaalisen kokemuksen ja elämyksen luonnissa. Käytettävyydessäkin on haasteita, puhumattakaan perinteisistä kokemuksellisista elementeistä, kuten kuvat ja luotettavuus. Kuitenkin digitaalisuus mahdollistaisi vielä pidemmälle viedyt elementit; vaikkapa äänimaisemat.



Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020

 Varsinais-Suomen liitto



PÄIJÄT-HÄMEEN LIITTO

## Lähteet

Alben, L. 1996. Quality of experience: defining the criteria for effective interaction design. *Interactions*. Vol. 3 (3), 11-15.

An, L., Yang, S., & Bhanu, B. 2015. Efficient smile detection by Extreme Learning Machine. *Neurocomputing*. Vol. 149, 354-363.

Buhalis, D. 2020. Technology in tourism-from information communication technologies to eTourism and smart tourism towards ambient intelligence tourism: a perspective article. *Tourism review*. Vol. 75 (1), 267-272.

Buhalis, D. & Law R. 2008. Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet—The state of eTourism research. *Tourism Management*. Vol. 29(4), 609-623.

Carroll, J. M., & Russell, J. A. 1996. Do facial expressions signal specific emotions? Judging emotion from the face in context. *Journal of personality and social psychology*. Vol. 70(2), 205.

Cherbonnier, Anthony & Michinov, Nicolas. 2022. The recognition of emotions conveyed by emoticons and emojis: A systematic literature review. *Technology, Mind, and Behavior*.

Collier, J. E. & Barnes, D. C. 2015. Self-service delight: Exploring the hedonic aspects of self-service. *Journal of Business Research*. Vol. 68(5), 986-993.

Ekman, P. 1999. Basic emotions. In Dalglish, T. & Power, M. J. (eds.) *Handbook of Cognition and Emotion*. Sussex: John Wiley & Sons.

Du, S., Tao, Y., & Martinez, A. M. 2014. Compound facial expressions of emotion. *Proceedings of the national academy of sciences*. Vol. 111(15), E1454-E1462.

Ge, J. 2014. Tourism Marketing Communications on a Chinese Social Media Platform. In: *eProceedings of the ENTER 2014 PhD Workshop - Information and Communication Technologies in Tourism 2014*, 11-19.

Gonzaga, G. C., Keltner, D., Londahl, E. A., & Smith, M. D. 2001. Love and the commitment problem in romantic relations and friendship. *Journal of personality and social psychology*. Vol. 81(2), 247.



- Griskevicius, V., Haselton, M. G., & Ackerman, J. M. 2015. Evolution and close relationships.
- Gummesson, E. 2002. Total relationship marketing. Marketing management, relationship strategy and CRM approaches for the network economy. 2nd ed. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Heinonen, J., & Pesonen, J. 2022. January. Identifying the Elements of Great Online Customer Encounters. Teoksessa ENTER22 e-Tourism Conference, 271-281. Springer, Cham.
- Hofstede, G. H. 2001. Culture's consequences : comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. 2nd ed. Sage: Thousand Oaks.
- Houtkamp, J. M. 2012. Affective appraisal of virtual environments. Doctoral dissertation. Utrecht University.
- Immonen, M. Sintonen, S. & Koivuniemi, J. 2018. The value of human interaction in service channels. Computers in Human Behaviour. Vol. 78, 316-325.
- Jang, H. & Han, S. H. 2022. User experience framework for understanding user experience in blockchain services. International journal of human-computer studies. Vol. 158. 102733.
- Kollareth, D. & Esposito, J. & Ma, Y. & Brownell, H. & Russell, J. 2020. New Basic Emotions? Running head: NEW BASIC EMOTIONS? On Evidence for a Dozen New Basic Emotions: A Methodological Critique. Emotion.
- Komppula, R. & Boxberg, M. 2002. Matkailuurityksen tuotekehitys. Helsinki: Edita.
- Kohler, C. G., Turner, T., Stolar, N. M., Bilker, W. B., Brensinger, C. M., Gur, R. E., & Gur, R. C. 2004. Differences in facial expressions of four universal emotions. Psychiatry research, 128(3), 235-244.
- Kotler, P., Bowen, J. & Makens, J. 1999. Marketing for Hospitality and Tourism. Second edition. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- LAB. 2022. e-Hospitality - digivieraanvaraisuutta ja -empatiaa digitaalisiin matkailupalvelukohtaamisiin uudessa normaalissa. Hanke. Viitattu 8.9.2022. Saatavissa <https://www.lab.fi/fi/projekti/e-hospitality-digivieraanvaraisuutta-ja-empatiaa-digitaalisiin-matkailupalvelukohtaamisiin>

Law, E., Roto, V., Hasselzahl, M., Vermeeren, A. & Kort, J. 2009. Understanding, scoping and defining user experience: a survey approach. Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems, 719-728. Viitattu 8.9.2022. Saatavissa <https://doi.org/10.1145/1518701.1518813>

Matsumoto, D. & Ekman, P. 1988. Japanese and Caucasian facial expressions of emotion (JACFEE). Unpublished slide set and brochure, Department of Psychology, San Francisco State University.

Mihajlović, I. 2014. ICT And New Trends In Consumer Behaviour - New Experiential Knowledge. Opportunities or Challenges for Intermediaries. Journal of Marketing Management. Vol. 2(1), 43-46.

Nawijn, J., & Biran, A. 2019. Negative emotions in tourism: a meaningful analysis. Current Issues in Tourism. Vol. 22(19), 2386-2398.

Neuhofer B., Buhalis, D. & Ladkin, A. 2014. A Typology of Technology Enhanced Tourism Experiences. International Journal of Tourism Research. Vol. 16, 340-350.

Nikolinakou, A., & King, K. W. 2018. Viral video ads: Examining motivation triggers to sharing. Journal of Current Issues & Research in Advertising. Vol. 39(2), 120-139.

Piazza, A., Lutz, C., Schuckay, D., Zagel, C. & Bodendorf, F. 2019. Emotionalizing e-Commerce Pages: Empirical Evaluation of Design Strategies for Increasing the Affective Customer Response. Teoksessa Ahrm, T. (toim.) Advances in Artificial Intelligence, Software and Systems Engineering. AHFE 2018. Advances in Intelligent Systems and Computing, vol 787. Springer, Cham.

Plutchik, R. 1980. A general psychoevolutionary theory of emotion. Teoksessa R. Plutchik & H. Kellerman (toim.), Emotion: Theory, research and experience, Volume 1: Theories of emotion. New York: Academic Press.

Ranaweera, C. 2005. A model of online customer behavior during the initial trans-action: Moderating effects of customer characteristics. Marketing Theory. Vol. 5(1), 51-74.

Roos, I. & Friman, M. 2006. Emotional experiences in customer relationships - a telecommunication study. International Journal of Service Industry Management. Vol. 19 No. 3, 281-301.

Rose, S., Hair, N. & Clark, M. 2011. Online Customer Experience: A Review of the Business-to-Consumer Online Purchase Context. *International journal of management reviews: IJMR*. Vol. 13 (1), 24-39.

Sandström, N. & Nevgi, A. n.d. Case 2. Opetustila K113 – Biofilinen ja hyvinvointia tukeva oppimisympäristö (Helsingin yliopisto). Digirikastetut oppimismaailmat/ Digicampus-hanke. Viitattu 26.8.2022. Saatavissa <https://digirikastetut.fi/case-2/>

Schmidt, K. & Cohn, J. 2001. Dynamics of facial expression: normative characteristics and individual differences, in *IEEE International Conference on Multimedia and Expo, 2001. ICME 2001*. IEEE. 547-550.

Scuttari, A., & Pechlaner, H. 2017. Emotions in tourism: from consumer behavior to destination management. In *Design science in tourism*. Vol. 41-53. Springer, Cham.

Shaver, P., Schwartz J., Kirson, D. & O'Connor, C. 1987. Emotion knowledge: further exploration of a prototype approach. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 52(6), 1061-1086.

Shaw, C. 2012. How Emotions Drive a Customer Experience. *Pipeline Articles*.

Shaw, C. 2018. The 20 emotions that drive or destroy value in customer experience. SIFT. Viitattu 27.4.2022. Saatavissa <https://www.mycustomer.com/customer-experience/engagement/the-20-emotions-that-drive-or-destroy-value-in-customer-experience>

Smith, S. L. 1994. The tourism product. *Annals of tourism research*. Vol. 21 (3), 582-595.

Tommasetti, A., Troisi, O. & Vesce, M. 2017. Measuring customer value co-creation behavior: Developing a conceptual model based on service-dominant logic. *Journal of Service Theory and Practice*. Vol. 27 No. 5, 930-950.

Tronvoll, B. 2011. Negative Emotions and Their Effect on Customer Complaint Behaviour. *Journal of Service Management*. Vol. 22, 111-134.

UKI Arkkitehdit. 2017. Valo™-menetelmä tukena sairaaloiden suunnittelussa. Viitattu 26.8.2022. Saatavissa <https://ukiark.fi/valo-menetelma-tukena-sairaaloiden-suunnittelussa/>

Wikipedia Commons. n.d. Plutchik Wheel. Viitattu 26.8.2022. Saatavissa <https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Plutchik-wheel.svg>

Wu, S.-H. & Gao, Y. 2019. Understanding emotional customer experience and co-creation behaviours in luxury hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol 31 No 11, 4247-4275.

Zeithaml, V., Bitner, J. & Gremler, D.D. 2013. *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*. McGraw-Hill, New York. 6th ed. -Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*. Vol. 64, 12-40.



**Minna Tynkkynen**

# **Koronan vaikutuksia palveluiden innovointiin**

<b>LAB PAJA II</b>	
<b>Toteutusaika</b>	<b>1.1.2022-31.8.2023</b>
<b>Rahoittaja</b>	<b>EAKR 2014-2020</b>
<b>LABin rooli</b>	<b>Hallinnoija</b>

LAB-ammattikorkeakoulun (LAB) LAB Paja II -hankkeessa (LAB 2022) autetaan Päijät-Hämeen yrityksiä luomaan uusia tapoja toimia. Hankkeen tarkoituksena on perustaa luova ja innovatiivinen fyysinen tila, jossa yritykset voivat vertaisoppia toisiltaan käyttäen apunaan LABin asiantuntijoita sekä opiskelijoiden tuoreita näkemyksiä uuden kehittämiseksi. Tilassa voidaan järjestää niin yhteisiä innovointihetkiä ja ajatusten herättelyitä kuin kokeilla jonkin tuotteen prototyyppiä.

LAB Paja II -hankkeessa näemme yhteiskehittämisen tärkeänä, sillä monilla aloilla on reunatietoa toisista aloista. Tätä reunatietoa hyödyntämällä voidaan tuottaa paljonkin uutta ja hyödyllistä useille toimialoille.

Ajatellaan vaikkapa jätehuoltoa. Kaikilla yrityksillä on jonkinlainen jätehuoltosopimus,

mutta toimiiko jätehuolto oman alasi kannalta hyödyllisimmällä tavalla? Voisiko jätehuoltoalan palveluita ja kenties lisäliiketoimintaa kehittää oman alasi asiantuntemuksen avulla? Tai onko jokin ala, joka käyttää alasi palveluita? Voisiko heidän kanssaan yhdessä pohtimalla kehittää oman alasi palveluita? Jokainen yrittäjä käyttää henkilökohtaisessa elämässään monien eri alojen palveluita asiakkaan roolissa. Myös tästä näkökulmasta monia palveluita voidaan yhteiskehittää ja vertaisoppia yhdessä.

LAB Paja II -projekti on vielä alkuvaiheessa ja olemme vasta vastaamassa haasteisiin, joita olemme yrityskentältä kuulleet. Projektissa yritykset pääsevät mukaan kehittämään juuri heille sopivaa toimintamallia.

## **Koronan vaikutukset eri aloihin ja palveluihin**

Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisussa keväällä 2020 professori Mika Palzar (2020, 92-93) ennusti verkkokaupan, noutoruuan, etätöiden ja etäopettamisen lisääntyvän koronakriisin seurauksena. Verkkokaupan osuus päivittäistavaramyynnistä kasvoi vuoden 2019 reilusti alle prosentista vuoden 2021 yli 2,5 prosenttiin, euroissa päivittäistavaroiden verkkokaupan arvo kasvoi vuoden 2019 vähän päälle 100 miljoonasta vuoden 2021 loppuun mennessä yli 500 miljoonaan (Mynttinen 2022).

Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa ry teettää ravintolaruokailun trenditutkimuksen kahden vuoden välein. Viimeisin tutkimus on valmistunut 2020. Kysely perustuu 2108 suomalaisen 15-69-vuotiaan kuluttajan haastatteluun. Tutkimuksen mukaan lähes kolmannes asiakkaista on ottanut aterian ravintolasta mukaansa tai se on toimitettu kuljetuspalveluita käyttäen. Samassa tutkimuksessa kuluttajista 13 % uskoo aikovansa käyttää ravintolaruokan kotiinkuljetuspalveluita jatkossakin enemmän kuin ennen koronakriisiä. (Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa ry 2020)

Palzar (2020, 92-93) ennakoii myös esimerkiksi tilausviihteen, kuten konserttien, siirtävän pysyvästi television kautta nautittavaksi. Tänä vuonna on pidetty paljon koronavuosilta peruutettuja festivaaleja ja konsertteja. Uusi suuntaus näkyy siinä, että useita isoja stadionkonsertteja on pystynyt ostamaan myös esimerkiksi Nelonen median ruutu.fi-palvelusta, joka on mahdollistanut konserttien katsomisen livenä omalta kotisoh-

valta ekstramateriaalien kanssa. (Nelonen Media 2022.)

Monet yritykset ovat oppineet koronakriisin aikana tuottamaan uudenlaisia palveluita asiakkailleen. Kaikilta tämä ei kuitenkaan ole onnistunut. Esimerkiksi ravintola-alaa korona ja koronarajoitukset kurittivat kohtuuttoman paljon. Moni ravintola-alan työntekijä vaihtoikin koronan aikana alaa, ja nyt koronatilanteen parantuessa ravintola-alalla on huutava pula työntekijöistä.

## **Korona-ajan uusia palveluita hyvinvointi- ja liikunta-alalla**

Korona pandemia vaikeutti monien asiakaspalveluyritysten liiketoimintaa. Käsittelen tässä kahta yritystä, joiden koronataistelua olen seurannut tiiviisti. Nämä esimerkit osoittavat kuinka liiketoimintaa voidaan muokata luomalla uusia toimintamuotoja. Esitettävät keissit toimivat hyvänä esimerkkinä yrityksille, joille LAB Paja II:n palvelut on suunnattu.

### **Case hyvinvointipalvelut**

Esimerkkiyritys 1 tarjoaa erilaisia hyvinolon palveluita, kuten mm. retriittejä ja joogaa, joissa läsnäolo koetaan hyvin tärkeäksi. Ennen koronaa retriittejä oli totuttu järjestämään pienemmissä tiloissa eikä iso halli, jossa koronan aikana palveluita tarjottiin muutamalle osallistujalle turvavälein, enää pystynyt antamaan sitä samaa rauhan ja läheisyyden tunnetta kuin ennen. Palvelusta oli tällaisenaan luovuttava.

Yrittäjä oli hetken miettinyt mitä voisi tilanteelle tehdä. Pitäisikö yritystoiminta ajaa alas vai olisiko mahdollista luoda jotain täy-

sin uutta tilalle? Vastaukseksi pulmaan keksittiin etäjoogat Facebook-liven välityksellä. Kurssihinnat pystyttiin pitämään kohtuullisena, koska tilavuokria ei ollut, eikä Facebookin käyttö tuottanut lisäkuluja. Yrittäjä loi Facebook-ryhmän, jonne asiakas sai pääsyn kurssimaksun maksamalla, ja josta live-joogaa lähetettiin kaksi kertaa viikossa. Syntyneet tallenteet jäivät ryhmäläisten käytettäväksi. Facebook ei ihan täydellisesti taipunut alustaksi musiikin puolesta. Asia korjaantui, kun yrittäjä keksi luoda musiikin suoratoistopalveluun oman soittolistan, joka sopi joogatunnin teemaan. Täten asiakas pystyi laittamaan soittolistan päälle omalla puhelimellaan, jos halusi musiikin mukaan joogatunnille.

Kurssilaisista moni osti ensimmäisen joogakurssin tämän myötä syksyllä 2020. Kotona joogaaminen ohjaajan kanssa etänä onnistui hyvin. Liikkeet pystyi katsomaan näytöltä ja kuulemaan ohjaajan neuvoja. Samalla oli mahdollista pitää musiikin suoratoistopalvelussa joogasoittolistan päällä.

Kurssit olivat erittäin suosittuja ja niitä on myös jatkettu. Etäjoogakursseja on jatkettu, vaikka myös perinteinen liiketoimintamalli on taas voitu ottaa mukaan. Etäjoogailu antoi mahdollisuuden osallistua kauempaa, joten palvelua pystyi nyt tarjoamaan ympäri Suomen. Ryhmästä saadun kurssipalautteen mukaan moni kokeili joogaa ensimmäistä kertaa. Uudella palvelukonseptilla saatiin siis myös uusia asiakkaita. Koronakokemus opetti yritykselle, että liiketoimintaa voidaan laajentaa ilman suuria kustannuksia. Uusi liiketoiminnan muoto on myös ilmastoystävällisempi, kun ihmiset eivät enää aja joogaan autolla.

## Case liikunta-alan yritys

Esimerkkiyritys 2 on perinteisempi kuntosalijäsen- ja ryhmäliikuntapalveluita tarjoava yritys. Pahimpaan korona-aikaan sali ja liikuntaryhmät jouduttiin sulkemaan. Yrittäjät olivat tilanteessa, jossa piti alkaa luoda uusia palveluita, jotta liiketoiminta pysyisi elossa. Seurasi täysin uudenlainen konsepti – etäliikuntatunnit, joista yritys saa rahaa, mutta jotka ovat asiakkaalle maksuttomia. Konseptissa eri alojen isot toimijat sponsorivat haluamiaan etäliikuntatunteja. Tästä muodostui uusi tulonlähde yritykselle. Mukaan saatiin mm. isoja ruokatuottajia, kosmetiikka-, lisäraavinne- ja vaateusbrändejä, jolloin palvelusta saatiin kuluttajalle ilmainen. Tällaista konseptia Suomessa ei oltu aiemmin nähty.

Yrityksen palveluksi muodostuivat räätälöidyt etäliikuntatunnit, joissa oli vierailevia valmentajia – kuuluisia kyseisen lajin harrastajia tai kilpa-urheilijoita. Valikoimaan lisättiin kaikkea rentoutuksesta kovaan nyrkkeilytreeniin. Näin syntynyt treenikalenteri saatettiin kaikkien nähtäville. Levityskanaviksi yritys valitsi Facebookin ja YouTuben. Kaikki treenit olivat löydettävissä myös yrityksen nettisivuilta.

Konsepti oli niin suosittu niin asiakkaiden kuin yritystenkin keskuudessa, että etäliikuntatunnit jatkuivat livetuntien rinnalla myös syksyllä 2022 vaikka mitään korona rajoituksia ei enää ollut. Tällä hetkellä ohjattuja etätreenejä on 1–2 kpl päivässä. Käytössä ovat myös YouTubessa kaikki kahden vuoden tallennetut treenit, joita on satoja. YouTube-kanavalla on reilut 12 000 tilaajaa ja videoita on striimattu yli miljoona kertaa. Facebook-ryhmässä löytyy reilu 116 000 seuraajaa. Spon-



soroiville yrityksille näkyvyys on muodostunut erittäin laajaksi.

Korona on tuonut yrityksille paljon uusia oppeja. Koronan myötä oli pakko uskaltaa kokeilla jotain täysin uutta, jotain mitä alalla ei ollut aiemmin tehty. Tässä käsitellyt esimerkkiryttäjät oppivat käyttämään ja hyödyntämään teknologiaa paremmin, ja luomaan sen avulla täysin uutta liiketoimintaa, joka kantaa vielä korona-ajan ylitse myytävänä lisäpalveluina. Yritykset saivat laajennettua toimialueitaan koko Suomen laajuiseksi tai jopa ulkomaille ulkosuomalaisten ottaessa palveluita käyttöönsä, kun palveluita oli mahdollista tarjota muillekin kuin kotipaikkakunnan asiakkaille.

### **Mistä saa apua jos korona-apatia ei ole väistynyt yrityksessäsi ja uuden luominen takkuu?**

LAB Paja muokkautuu ryttäjien tarpeiden mukaan. Pää tavoitteenamme on auttaa yrityksiä luomaan uutta ja kehittämään omaa liiketoimintaansa. Pajassa ei kaadeta valmiita ratkaisuja yrityksille, vaan kannustetaan yrityksiä toimimaan itse ja yhteistyössä muiden alueiden yritysten kanssa. Pajasta saa tiloja, tukea ja neuvoja sekä yhteisöllisyyttä, joka monella, varsinkin yksinyrittäjällä, jää välillä huomiotta. Jos yrityksellä on korona-ajan matalalento vielä päällä eikä sieltä meinaa löytyä mitään uutta puhtia asiaan – LAB Paja auttaa.



Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020

## Lähteet

LAB. 2022. LAB Paja II. Viitattu 2.12.2022. Saatavissa <https://lab.fi/fi/projekti/lab-paja-ii>

Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa ry. 2020. Ravintolaruokailun trenditutkimus 2020: Ravintolaruokailu palaa ennalleen koronapandemian jälkeen. Tiedote 9.12.2020. Viitattu 25.8.2022. Saatavissa <https://www.mara.fi/ajankohtaista/tiedotteet/ravintolaruokailun-trenditutkimus-2020-ravintolaruokailu-palaa-ennalleen-koronapandemian-jalkeen.html>

Mynttinen, J. 2022. Ruoan verkkokaupan kasvu tasaantuu – ”Hinta tulee varmasti korostumaan”. Kauppalehti. Viitattu 24.8.2022. Saatavissa <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/ruoan-verkkokaupan-kasvu-tasaantuu-hinta-tulee-varmasti-korostumaan/7c61da36-300a-4c70-9346-16331c0dcd9f>

Nelonen Media. 2022. Ruutu esittää suorana kesän mahtavimmat stadionkeikat. Viitattu 25.8.2022. Saatavissa <https://www.nelonen.fi/uutiset/ruutu-esittaa-suorana-kesan-mahtavimmat-stadionkeikat-lavalle-astuu-haloo-helsinki-apulanta>

Palzar, M. 2020. Miten korona muuttaa kuluttajan arkea. Teoksessa Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 1/2020, 92-93. Viitattu 27.8.2022. Saatavissa [https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj\\_1+2020.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_1+2020.pdf)

**Terhi Tuominen & Suvi Sivén**

# Vastuullisuuden merkitys korostuu liiketoiminnassa

VIHREÄ TILINPÄÄTÖS JA VASTUULLISUUS OSANA VIHREÄÄ SIIRTYMÄÄ - VIHREÄ VASTUU	
Toteutusaika	1.9.2021-31.8.2023
Rahoittaja	Hämeen ELY-keskus, toimintalinja 9, REACT-EU:n ESR-toimenpiteet
LABin rooli	Osatoteuttaja

Vastuullisuuden merkitys korostuu yhä enemmän liiketoiminnassa ja kilpailukyvyen edistäjänä pienissä ja keskisuurissa yrityksissä, jotka toimivat osana isompien yritysten arvoketjua. Tämän taustalla on vuonna 2020 alkanut EU:n yritysvastuulain uudistamisen valmistelu, jonka pohjalta yli 250 henkeä työllistävien yritysten arvoketjujen tulee toteuttaa vastuullisuuden periaatteita uudistettavan EUn yritysvastuulain pohjalta. (Euroopan komissio 2021).

Vastuullisuusvaatimusten kasvamiseen pk-sektorilla vaikuttaa COVID-19-pandemia, koska sen aiheuttamien taloudellisten menetysten paikkaaminen eri toimialoilla on haastavaa ja vaatii aikaa Vihreän siirtymän ja vastuullisuuteen liittyvien arvojen huomiointiin eri sidosryhmien näkökulmasta on

erittäin tärkeää (Lindeberg ja Vänskä 2022). Toisaalta lisäarvon ja kilpailuetujen saavuttamiseksi houkutus etsiä nopeinta keinoja voi olla suurta, mikä saattaa näkyä vastuullisuuden laiminlyönteinä yrityksissä. Lindeberg ja Vänskä (2022) toteavatkin, että vastuullisuuden hyödyt realisoituvat yrityksissä vasta pitkällä aikavälillä.

Ne pk-yritykset, jotka haluavat toimia vastuullisuuden edelläkävijöinä, ovat jo reagoineet muuttuviin vastuullisuustrendeihin ja lähteneet kehittämään omaa toimintaansa. Tästä hyvänä esimerkkinä ja edelläkävijänä on LAB- ja Laurea-ammattikorkeakoulujen Vihreä tilinpäätös ja vastuullisuus osana vihreää siirtymää - Vihreä vastuu -hanke, jossa kehitetään yhdessä opettajien, hanketyöntekijöiden ja ti-

tiloimistojen kanssa uutta palvelumallia tiloimistoille ja heidän asiakkailleen vihreään tilinpäätökseen ja vastuullisuusraportointiin liittyen (LAB 2022; Laurea 2022; Vihreä vastuu 2022). Hanke on suunnattu pk-tiloimistoille ja heidän asiakkailleen erityisesti Päijät-Hämeen, Etelä-Karjalan ja Uudenmaan alueilla.

Vihreä vastuu -hankkeessa LAB- ja Laurea ammattikorkeakoulun hanketiimi on järjestänyt viimeisen vuoden aikana kohderyhmille webinaareja ja työpajoja, joissa tavoitteena on ollut tiloimistojen ja heidän asiakkaidensa vastuullisuustietoisuuden ja ymmärryksen lisääminen, vertaisoppiminen ja -tuki vastuullisuuteen liittyen. Lisäksi hankkeessa luodaan uusi vertailukelpoinen palvelumalli vihreään tilinpäätökseen ja vastuullisuusraportointiin (Vihreä vastuu 2022) Tässä artikkelissa käsittelemme hankkeen ensimmäisenä vuotena saatuja tuloksia sen osalta, kuinka pk-yritykset voivat luoda vastuullisuudesta lisäarvoa ja kilpailuetua liiketoiminnassaan koronan jälkeen.

Vihreä vastuu -hanke saa tukea Euroopan Unionin COVID-19-rahoituksesta, joka pyrkii omalta osaltaan auttamaan pk-tiloimistojen ja elpymään ja lisäämään yritysten kilpailukykyä markkinoilla koronapandemian jälkeen. Hankkeessa on käsitelty tiloimistojen kanssa muun muassa uutta EU:n yritys vastuulakialoitetta ja vertaisopittu, kuinka vastuullisuudesta saadaan lisäarvoa, sekä muotoiltu yhdessä kaikille sopivaa, vertailukelpoista palvelumallia vastuullisuudesta. (Vihreä vastuu 2022.)

Monet yritysten toimet koronan vaikutusten ehkäisemiseksi korostavat yritys vastuun pe-

rusajatusta siitä, että liiketoiminnan tarkoitus ei ole vain tuottaa voittoa, vaan myös tukea ympäröivän yhteiskunnan pysyvyyttä ja hyvinvointia. Yrityksen kannalta on tärkeää, että sen asiakkaat, työntekijät, kumppanit ja näiden perheet voivat hyvin Suomessa ja maailmalla. Vastuullisuuteen panostavat yritykset toipuvat pitkän aikavälin tutkimusten mukaan kriiseistä keskimäärin nopeammin ja vähemmällä vahingoilla. Koronakriisi vahvistaa käsitystä, että vain taloudellisesti kestävä yritys voi toimia vastuullisesti. (Routti 2020.)

### **Yritysvastuun ulottuvuudet**

Käsitteet yritys vastuun, yhteiskuntavastuun, vastuullinen yritys ja vastuullinen liiketoiminta viittaavat yrityksen tai organisaation vastuuseen käsittäen sosiaaliset, taloudelliset ja ympäristövaikutukset. Vastuullisessa yritystoiminnassa huomioidaan yrityksen suorat ja epäsuorat vaikutukset ympäröivään yhteiskuntaan. Edellä mainituista vastuullisuustermeistä yritys vastuun on vakiintunein termi, joka kuvaa yleisesti vastuullisuutta yritystoiminnassa. (Vastuullisuusraportti 2016.) Niskala määrittelee yritys vastuun olevan vastuun toimintansa synnyttämistä taloudellisista, sosiaalisista ja ympäristövaikutuksista. Se kattaa yritystoiminnan välittömät ja välilliset vaikutukset sekä kasvavassa määrin myös yhteistyökumppaneiden toiminnan vastuullisuuden (Niskala ym. 2019, 12).

Yritys vastuun taloudelliseen ulottuvuuteen kuuluvat organisaation kannattavuus, tehokkuus, kilpailukyky, omistajien tuotto-odotuksiin vastaaminen, lahjonnan ja korruption torjunta sekä yhteiskunnan taloudellisen hyvinvoinnin tukeminen joko suorien tai välillisten

vaikutusten kautta. Yritysvastuun ympäristölliseen ulottuvuuteen sisältyy mm. veden, ilman ja maaperän suojelu, ilmastonmuutoksen torjunnan, luonnon monimuotoisuuden turvaaminen, tehokkaan ja säästävän luonnonvarojen käytön sekä vastuun tuotteen elinkaaresta sen arvoketjun eri vaiheissa. Yritysvastuun sosiaalinen ulottuvuus kattaa puolestaan henkilöstön hyvinvoinnin ja osaamisen, tuotevastuun ja kuluttajansuojan, ihmisoikeudet, sekä hyvät toimintatavat yrityksen lähiyhteisö- ja yhteiskuntasuhteissa. (Lindroos 2016)

### **Yrityksille lisäarvoa vastuullisuudesta**

Vastuullisuus on osa nykyajan arki- ja työelämää pk-yrityksissä. Vastuullinen, resurssiviivas ja luonnonvaroja säästävä liiketoiminta on yrityksen kilpailuetua sekä olennainen osa maineen- ja riskienhallintaa. Tällä hetkellä vastuullisuusraportointi on jo pakollista isoille, yli 500 henkeä työllistäville yrityksille, mutta ennen pitkää sitä vaaditaan todennäköisesti kaikilta. Ne pk-yritykset, jotka tunnistavat vastuullisen liiketoiminnan tuomat mahdollisuudet, onnistuvat paremmin sitouttamaan osapuolet toimintaansa ja hyötymään vastuullisen liiketoiminnan tuomista rahallisista hyödyistä. Vastuullisuus on olennainen osa pk-yrityksen viestintää ja brändihallintaa. Yritysten tulisi huomioida, että työntekijöiden ja työnhakijoiden arvot näkyvät työnhaussa ja kouluttautumisessa, koska kilpailu ammattitaitoisista osaajista kiristyy. Vastuullisuus ja inklusiivisuus osana rekrytointi-ilmoituksia ja yrityksen toimintaa on työnhakijoille entistä tärkeämpää. (Rajainmäki 2022).

Saedin ja Arshadin (2012) mukaan yritysvastuu voi toimia kilpailuetuna luomalla aineettomia resursseja, kuten sosiaalista pääomaa tai maineen kerryttämiseen liittyviä resursseja, jotka ovat tärkeitä yrityksen kilpailuedun turvaamisen kannalta. Näiden resurssien tulisi olla arvokkaita, harvinaisia ja vaikeasti kilpailijoiden matkittavissa.

Yritysvastuu tuo pk-yritykselle hyötyjä tulevaisuudessa (Isola 2022). Hyvän maineen lisäksi asiakastyytyväisyys kasvaa ja yritys toimii houkuttelevana työnantajana. Vastuullisuuteen panostamalla yritys pyrkii turvaamaan liiketoiminnan jatkuvuutta ja hallitsemaan riskiä (EK 2021a, EK 2021b). Sonnisen (2022) mukaan vastuullisuus voi toimia yrityksen arvonnin ajurina tuomalla kustannussäästöjä, paremman riskienhallinnan avulla, uusien liiketoimintamahdollisuuksien kautta, paremman maineen ja kasvaneen myynnin kautta, lisääntyneen asiakasuskollisuuden, korkeampien hintojen ja henkilöstön sitoutumisen ja saatavuuden kautta.

Sillanaukeen (2022) mukaan yritysvastuu liittyy luottamukseen eli toimimalla vastuullisesti yritys pystyy rakentamaan luottamusta sidosryhmiinsä. Vastuullisuus edellyttää läpinäkyvyyttä ja aitoja tekoja, jossa luottamuksella on merkittävä rooli (Sillanauke 2022).

*Yritysten tulisi huomioida työntekijöiden arvot. Vastuullisuus ja inklusiivisuus osana rekrytointi-ilmoituksia ja yrityksen toimintaa on työn hakijoille entistä tärkeämpää.*

Ioannioun ja Serafeimin (2019) mukaan vastuullisuudella on positiivinen vaikutus organisaatioiden liiketoimintaan niissä tapauksissa, joissa vastuullisuus on yhdistynyt relevanttiteen ja uniikkiuteen. Toisin sanoen yritysten vastuullisuusteot ovat lisänneet markkina-arvoa ollessaan sekä relevantteja organisaation toimialalle että uniikkeja verrattuna kilpailijoiden vastuullisuustekoihin. Liiketoiminnalle uniikki ja relevantti vastuullisuushyöty on olennaisella tavalla yhteydessä asiakkaiden kokemaan arvoon. Jotta vastuullisuudesta on yritykselle kilpailuetua, asiakkaiden tulee kokea se itselleen hyödylliseksi (Ioanniou & Serafeim 2019). Khanin ym. (2016) mukaan sijoitukset yrityksen kannalta olennaisiin vastuullisuusasioihin lisäävät yrityksen arvoa, kun taas epäolennaisiin vastuullisuusasioihin sijoittamisella ei ole juurikaan vaikutusta arvon muodostumisessa.

Vihreä vastuu -hankkeen työntekijät Sirkiä ja Tuominen (2022) käsittelevät artikkelissaan tulevaisuuden vastuullisuuden kilpailuetua VRIO-analyysiä hyödyntäen. Perinteisen VRIO-analyysin näkökulmasta yrityksen tehtävänä on löytää ja hyödyntää strategiasaan arvokkaimpia resursseja. Toisin sanoen, kestävää kilpailuetua tavoittelevat yritykset eivät voi kopioida tai jäljitellä muita. Vastuullisuuden näkökulmasta tämä tarkoittaa, että mikäli yritys haluaa luoda kestävää kilpai-

luetua vastuullisuudesta, sen tulisi kehittää sellaista vastuullisuuteen liittyvää osaamista, palvelua/tuotetta, jota muiden on vaikea kopioida tai jäljitellä. On myös tiedettävä, mitkä vastuullisuuteen liittyvät tekijät ovat sellaisia, joita juuri heidän yrityksensä sidosryhmät arvostavat ja odottavat yritykseltä.

Pk-yritys voi saada kilpailuetua vastuullisuudesta muun muassa siten, että hyödyntää vastuullisuutta, kun se osallistuu esimerkiksi kuntien ja julkisen sektorin hankintojen kilpailutuksiin. Rinteen ja Sirkiän (2022) mukaan suurin osa kunnista ja organisaatioista on huomionnut strategiassaan ja julkisissa hankinnoissaan kestäväen kehityksen periaatteet. Tällöin hankintojen kilpailutuksissa pärjäävät todennäköisesti parhaiten ne pk-yritykset, joiden vastuullisuusasiat ovat kunnossa.

### **Hankkeessa tehdyt huomiot vastuullisuuden lisäarvosta pk-yrityksille**

Vastuullisuudesta muodostuu lisäarvoa kuitenkin vain, mikäli yrityksellä on käytössä vertailukelpoinen, neutraali ja yhdenmukainen mittari vastuullisuuden mittaamiseen. LAB- ja Laurea-ammattikorkeakoulujen Vihreä vastuu -hankkeessa on käsitelty vastuullisuuden lisäarvoa pk-yrityksille muun muassa helmikuussa 2022 hankkeen tilitoimistoille järjestetyssä työpajassa. Taulukko 1. havainnollistaa työpajan tulokset.

SOSIAALINEN VASTUU	TALOUDELLINEN VASTUU	YMPÄRISTÖ-VASTUU	JOKIN MUU VAIKUTTAVA TEKIJÄ	MUITA HUOMIOITA
Asiakkaat ja rahoittajat haluavat tietoa yrityksestä ja sen tuotteista ja palveluista.	Kilpailukyky	Ympäristöasioista tiedottaminen lisää luottamusta eri sidosryhmissä.	Perusstandardi raportointiin parantaa raportoinnin tuomaa lisäarvoa.	Vastuullisuuden positiivinen vaikutus brändiin ja maineeseen.
Vastuullisuusraportointi työllistää henkilökuntaa.	Riskienhallinta paranee → luottamus kasvaa → kannattavuus paranee		Vastuullisuus on perusedellytys liiketoiminnassa	Vertailukelpoisuus
Edistää tasa-arvoa ja sosiaalista oikeudenmukaisuutta	Tulisiko vastuullisten yritysten saada rahallista etua (esim. koroista, veroista, sijoittajilta)?		Sidosryhmien sitoutuminen → liiketoiminnan kehittäminen jne.	Muut mahdolliset kannustimet pk-sektorilla
Voidaan toimia esimerkkinä pienille yrityksille			Kilpailutusten ja sijoittajien merkitys	Nopean kokonaiskuvan muodostaminen

Taulukko 1. Tilitoimistojen näkemyksiä vastuullisuudella saavutettavasta lisäarvosta.  
(Kuva: Suvi Sivén)

Työpajan tuloksissa todettiin muun muassa, että pk-yritysten vastuullisuuteen panostaminen voi lisätä yrityksen sosiaalista pääomaa, luottamusta ja mainetta keskeisten sidosryhmien näkökulmasta (asiakkaat, sijoittajat ja rahoittajat). Riskienhallinta paranee pk-yrityksissä, kun yritys pystyy arvioimaan omaa vastuullisuuteen liittyvää toimintaansa. Hankkeessa kehitetään vastuullisuuteen ja vihreään tilinpäätökseen liittyviä palvelumalleja, jotka voivat toimia yrityksen strategisina työkaluina esim. henkilöstöjohtamisen apuna (esimerkiksi sosiaalisen vastuullisuuden osaluokat liittyvät keskeisesti henkilöstön hyvinvointiin). Yritys voi sitouttaa työntekijänsä paremmin vastuullisuuteen panostamalla ja/tai houkutellessa uusia työntekijöitä vastuullisuudesta viestimällä ja toimimalla vastuullisesti. Palvelumallien muotoilu aloitettiin yhteistyössä tilitoimistojen edustajista koostuvan pilottiryhmän kanssa keväällä 2022, ja testaukseen näitä tarjotaan tilitoimistojen asiakkaille syksyllä 2022 ja talvella 2023.

Vihreä vastuu -hankkeen työpajoihin osallistuneet yritysten edustajat kokivat vastuullisuuden asiana, joka on monille jo osa normaalia liiketoimintaa, jonka toteutusta määrittävät muun muassa toimiala ja yrityskoko. Myös rahoittajat ja asiakkaat vaativat vastuullisuutta. Esimerkiksi vastuullisuuteen sitoutumaton toimija ei enää pärjää kilpailussa, sillä sidosryhmien kyselyihin reagoidaan nopeasti ja luotettavasti vain oikeasti rakennetun vastuullisuuden pohjalta. Pk-yrityksissä haasteena on puutteellinen tieto, resurssit ja aika sekä se, että vastuullisuuden hyödyt konkretisoituvat usein vasta pitkällä aikavälillä. (Huttunen 2022.)



Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020



## Lähteet

Auvinen, S. 2021. Mitä yritys vastuun kentällä puhutaan koronan jälkeen? Ellun Kanat. Viitattu 24.7.2022. Saatavissa <https://ellunkanat.fi/nakemys/artikkelit/mista-yritysvastuun-kentalla-puhutaan-koronan-jalkeen/>

EK. 2021a. Elinkeinoelämän Keskusliitto. Pk-vastuullisuusbarometrin tulokset. Viitattu 26.7.2022. Saatavissa <http://docplayer.fi/221484634-Pk-vastuullisuusbarometrin-tulokset.html>

EK. 2021b. Elinkeinoelämän Keskusliitto. Pk-sektorin vastuullisuusbarometri: Henkilöstö on pk-työnantajien tärkein vastuullisuuden osa-alue. Viitattu 27.7.2022. Saatavissa <https://ek.fi/ajankohtaista/tiedotteet/pk-sektorin-vastuullisuusbarometri-henkilosto-on-pk-tyonantajien-tarkein-vastuullisuuden-osa-alue/>

Euroopan Komissio. 2021. European Parliament resolution of 10 March 2021 with recommendations to the Commission on corporate due diligence and corporate accountability. Viitattu 26.7.2022. Saatavissa [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2021-0073\\_EN.html#title1](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2021-0073_EN.html#title1)

Huttunen, L. 2022. Vihreään siirtymän työpajassa aiheena vastuullisuuden toteuttaminen. LAB Focus. Viitattu 2.9.2022. Saatavissa <https://blogit.lab.fi/labfocus/vihrean-siirtyman-tyopajassa-aiheena-vastuullisuuden-toteuttaminen/>

Ioannou, I. & Serafeim, G. 2019. Corporate Sustainability: A Strategy? Harvard Business School Accounting & Management Working Paper. No 19-065.

Isola, T. 2022. Kannattaako pk-yrityksen panostaa vastuullisuuteen? LAB Pro. Viitattu 26.7.2022. Saatavissa <https://www.labopen.fi/lab-pro/kannattaako-pk-yrityksen-panostaa-vastuullisuuteen/>

Khan, M., Serafeim, G. & Yoon, A. 2016. Corporate Sustainability: First Evidence on Materiality. Harvard Business School Working Paper. No 15-073.

LAB. 2022. Vihreä tilinpäätös ja vastuullisuus osana vihreää siirtymää Vihreä vastuu. Hanke. Viitattu 27.7.2022. Saatavissa <https://lab.fi/fi/projekti/vihrea-tilinpaatos-ja-vastuullisuus-osana-vihreaa-siirtymaa-vihrea-vastuu>

Laurea. 2021. Vihreä vastuu -hanke: Vihreä tilinpäätös ja vastuullisuus osana vihreää siirtymää. Hanke. Viitattu 31.8.2022. Saatavissa [Vihreä vastuu -hanke: Vihreä tilinpäätös ja vastuullisuus osana vihreää siirtymää - Laurea-ammattikorkeakoulu](#)

Lindeberg, A. & Vänskä, A. 2022. Vastuullisuudesta kilpailuetu. Laurea Journal. Viitattu 19.8.2022. Saatavissa <https://journal.laurea.fi/vihrea-tilinpaatos-vastuullisuudesta-kilpailuetu/#dfled751>

Lindroos, N. 2016. Jos ei voi rahalla mitata, millä sitten? Yhteiskuntavastuun mittarit vertailussa. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 36/2016. Viitattu 1.9.2022. Saatavissa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-134-0>

Niskala, M., Tarna-Mani, K., Puroila, J. & Pajunen, T. 2019. Yritysvastuu. Raportointi- ja laskentaperiaatteet. 3. painos. Helsinki: ST-Akatemia.

Rajainmäki, M. 2022. Miksi pk-yrityksen kannattaa tehdä vastuullisuusraportti? Rodinia. Viitattu 27.7.2022. Saatavissa <https://rodinia.fi/miksi-pk-yrityksen-kannattaa-tehda-vastuullisuusraportti/>

Rinne, M. & Sirkiä, J. 2022. Vähähiiliset julkiset hankinnat suomen hiilineutraalisuutta tukemassa. LAB Focus. Viitattu 1.9.2022. Saatavissa <https://blogit.lab.fi/labfocus/vahahiiliset-julkiset-hankinnat-suomen-hiilineutraalisuutta-tukemassa/>

Routti, M. 2022. Vastuullisuuden merkitys kasvaa koronavaiheeseen myötä. Kauppalehti. Viitattu 26.7.2022. Saatavissa <https://kauppa.fi/uutishuone/2020/05/13/vastuullisuuden-merkitys-kasvaa-koronavaiheeseen-myota/>

Saeed, M. M. & Arshad, F. 2012. Corporate social responsibility as a source of competitive advantage: The mediating role of social capital and reputational capital. Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management. 19 (4), 219-232. Viitattu 1.9.2022. Saatavissa <http://dx.doi.org/10.1057/dbm.2012.19>

Sillanaukee, O. 2022. Yritysvastuu mainetekijänä. Esitys webinaarissa Vastuullisuuden vaikutukset pk-yritysten liiketoimintaan. Elinkeinoelämän Keskusliitto. 24.5.2022. Viitattu 1.9.2022. Saatavissa <https://www.youtube.com/watch?v=8-7UisoCd4>

Sirkiä, J. & Tuominen, T. 2022. Vastuullisuus muuttumassa liiketoiminnan perusedellytykseksi. LAB Focus. Viitattu 19.8.2022. Saatavissa <https://blogit.lab.fi/labfocus/vastuullisuus-muuttumassa-liiketoiminnassa-perusedellytykseksi/>

Sonninen, E. 2022. Miksi vastuullisuus on tulevaisuudessa hyvä bisnes? Esitys webinaarissa Vastuullisuuden vaikutukset pk-yritysten liiketoimintaan. Elinkeinoelämän Keskusliitto. 24.5.2022. Viitattu 27.7.2022. Saatavissa <https://www.youtube.com/watch?v=8-7UisoCd4>

Vastuullisuusraportti. 2016. Mitä vastuullisuus yritystoiminnassa tarkoittaa? Viitattu 26.7.2022. Saatavissa <http://vastuullisuusraportti.fi/2016/03/09/mita-vastuullisuus-yritystoiminnassa-tarkoittaa/>

Vihreä vastuu. 2022. Hanke. Viitattu 2.9.2022. Saatavissa <https://vihreavastuu.fi/>

Tarja Isola

# Vaikuttavaa vastuullisen matkailutoiminnan kehittämistä päijäthämäläisten yritysten kanssa

## LEVEÄMMÄT HARTIAT - UUSI TOIMINTAMALLI VASTUULLISEN MATKAILUN KEHITTÄMISEEN

Toteutusaika	1.8.2021-31.12.2022
Rahoittaja	Euroopan aluekehitysrahasto 2014-2020
LABin rooli	Hallinnoija



Kuinka luodaan vaikuttavaa vastuullista liiketoimintaa? LAB-ammattikorkeakoulussa on käynnissä hanke, jonka tavoitteena on luoda uusi vastuullista matkailua kehittävä toimintamalli. Toimintamalli kuvaa sitä, kuinka ammattikorkeakoulun asiantuntijat ja opiskelijat voivat yhdessä tehdä yhteistyötä sellaisten pk-yritysten kanssa, joiden tavoitteena on tehdä yrityksen liiketoiminnasta entistä vastuullisempaa ja kestävämpää.

### **Miksi sitoutuminen vastuullisuuden on matkailutoimijalle tärkeää?**

Matkailulla on merkittäviä ympäristövaikutuksia. Matkailun ympäristövaikutuksilla tarkoitetaan matkailutoiminnan ja -käytön erilaisia vaikutuksia kohdealueen luontoon, maisemaan ja ympäristöön. Laajamittaiseen matkailuun liittyy riski ympäristön saastumisesta: energiantuotanto ja liikenne heikentävät ilman laatua, vesistöjen kuormitus lisääntyä ja matkailukohteiden lähiluonto kuluu ja

roskaantuu. (Edelheim & Ilola 2017) Matkailulla on siis sekä välittömiä että välillisiä ympäristövaikutuksia. Vaikutukset kohdentuvat sekä varsinaiseen matkakohteeseen, mutta ympäristövaikutuksia aiheutuu myös matkustamisesta kohteeseen.

Pystyäkseen vastaamaan muuttuvaan kysyntään ja turvaamaan tulevaisuutensa, on matkailuyrityksen toiminnan kehittämisen oltava kestävää. Oman vastuullisen yritystoiminnan

tunnistamisesta ja vastuullisuuden kehittämistä voi olla hyötyä esimerkiksi kilpailutuksissa tai vaikkapa rahoituksen saamisessa. Ympäristövastuuseen panostamisessa tulee usein myös kustannussäästöjä, kun tavoitellaan esimerkiksi veden-, sähkön- ja energiankulutuksen vähentämistä. Vastuullinen liiketoiminta ja sen todentaminen voi tuoda myös liiketoiminnan kasvua kun ympäristötietoiset matkailijat eli kuluttajat valitsevat palveluntarjoajaa. Vastuulliset matkailijat etsivät kohteita, alueita, jolta löytyy muitakin vastuullisesti toimivia palveluntarjoajia kuin ainoastaan yksi (Holden & Fennel 2013).

### **Vastuullisen matkailuliiketoiminnan osa-alueet**

Kestävä kehitys määrittellään ”kehitykseksi, joka tyydyttää nykyhetken tarpeet viemättä tulevilta sukupolvilta mahdollisuutta tyydyttää omat tarpeensa” (United Nations 1987). Vastuullisessa liiketoiminnassa puhutaan vastuullisuuden kolmesta eri osa-alueesta, jotka ovat sosiaalinen vastuu, taloudellinen vastuu ja ympäristövastuu. Puhuttaessa vastuullisesta matkailuliiketoiminnasta sosiaalinen vastuullisuus tarkoittaa sitä, että yrityksen toiminnasta koituvat hyödyt jakautuvat tasaisesti eri sidosryhmien kesken ja toiminnasta on mahdollisimman vähän haitallisia vaikutuksia esimerkiksi paikallisten yhteisöjen elämään. Näin ollen liikevoitto ei valu pelkästään johtajien kukkaroihin. Taloudellisesti vastuullinen matkailuliiketoiminta tuottaa alueelle työpaikkoja ja tuloja eikä haittaa muita elinkeinoja. Se ei luo taloudellista epätasa-arvoa, mutta on kuitenkin taloudellisesti kannattavaa kaikille. Ympäristövastuullinen – eli ekologinen – yritystoiminta vähentää matkailutoi-

minnasta aiheutuvia haitallisia ympäristövaikutuksia ja tämän lisäksi matkailu tapahtuu luonnon kanto- ja uusiutumiskykyä kunnioittaen. (Edelheim & Ilola 2017)

Näin ollen vastuullisen matkailun tavoitteena on tehdä matkailukohteista parempia asuinpaikkoja paikallisille ihmisille ja parempia vierailupaikkoja matkailijoille. Vastuullisessa matkailussa on kyse siitä, että matkailuyritykset toimivat sosiaalisesti ja taloudellisesti vastuullisesti sekä ympäristövastuullisesti vapaaehtoisesti, ilman lainsäädäntöön perustuvaa pakotetta.

### **Miten sitoutumisen vastuullisuuteen voi osoittaa?**

Kuinka oman toiminnan vastuullisuuden voi osoittaa matkailijalle, joka etsii kestäviä ja vastuullisia vaihtoehtoja? Yksi keino on hakea vastuullisuussertifikaattia tai -merkkiä. Yksi tällaisista merkeistä on Green Key, joka on maailman johtava matkailualan ympäristömerkki (Green Key 2022). Toinen esimerkki on Sustainable Travel Finland -ohjelma, jonka avulla saavutetaan STF-merkki (Business Finland 2022a). Merkki kertoo matkailijalle – eli kuluttajalle – että yrityksen toiminta on kestävää tietyiltä osin. Toinen keino osoittaa oman yritystoiminnan vastuullisuus on kirjoittaa yrityksen vastuullisuusraportti, johon yritys kerää mitattuja tuloksia ja todennettuja tekoja niistä asioista, joiden avulla yritys pyrkii toimimaan sosiaalisesti ja ympäristön kannalta vastuullisesti. Vastuullisuusraportin voi julkaista yrityksen nettisivuilla, jolloin siihen on pääsy kaikilla kiinnostuneilla. Vastuullisuuteen kuuluu ajatus avoimuudesta ja läpinäkyvyydestä.

## **Toimintamallin hyödyntäminen vastuullisen matkailutoiminnan edistämiseksi**

Visit Finlandin visio on, että Suomi on johtava kestävä matkailun kohdema ja tiedostavan matkailijan ykkösvalinta. Suomi on sitoutunut vähentämään merkittävästi hiilipäästöjään seuraavien vuosikymmenien aikana. (Business Finland 2022b.)

Vision toteutumiseksi tarvitaan vielä entistä enemmän matkailualan yrityksiä, jotka näkevät vastuullisuuden kilpailuetuna ja jopa keinona säilyttää nykyinen liiketoiminta. Liiketoimintaa voi kehittää vastuullisemmaksi LAB-ammattikorkeakoulussa kehitetyn toimintamallin avulla. Toimintamallia tullaan leviättämään ja se on kaikkien kiinnostuneiden käytettävissä. Toimintamallin avulla lisätään yritysten vastuullisuusosaamista ja tarjotaan keinoja implementoida uusia vastuullisuuskäytänteitä. Kaikkea ei yrityksen tarvitse tehdä kerralla; vastuullisiin toimintatapoihin voi sitoutua kehityssuunnitelmassa, jonka avulla asteittain siirrytään toiminnassa vastuullisempaan suuntaan. Kyseessä ei ole pikamatka tai lyhyt projekti, vaan pitempiaikainen prosessi, joka voi johtaa koko liiketoiminnan uudelleenmuotoiluun ympäristövastuun sekä sosiaalisen vastuun näkökulmista käsin.

Amerikkalainen journalisti Bill McKibben on sanonut, että ennen kuin öljy loppuu, kulumme loppuun planeetan (Even before we run out of oil, we are running out of planet.) IPCC:n vuonna 2022 julkaistun raportin mukaan ilmastonmuutos vaikuttaa merkittävällä tavalla ihmisten elinolosuhteisiin. Esimerkiksi Euroopassa vaikutukset ihmisten ter-

veyteen ja hyvinvointiin sekä kaupunkeihin ja infrastruktuuriin ovat suuria. Infektiotautien määrä kasvaa, tulvat sisämaassa tekevät vahinkoja, tuotantoeläinten terveys horjuu – ja nämä kaikki vahingoittavat kansantalouttamme avainsektoreilla (IPCC 2022). EU:n lainsäädäntö ei pysy näiden muutosten perässä, mutta kuluttajien eli matkailijoiden vaateet nousevat yksilön arvomaailmasta, joka kuluttajakäyttäytymisellään valuttaa omaa arvomaailmaansa myös yrityksiin, joiden palveluja hän käyttää. Markkinavoima toimiikin usein ponteena yritysten toiminnan muutokselle. Yritykselle tärkeintä on pysyä hereillä.

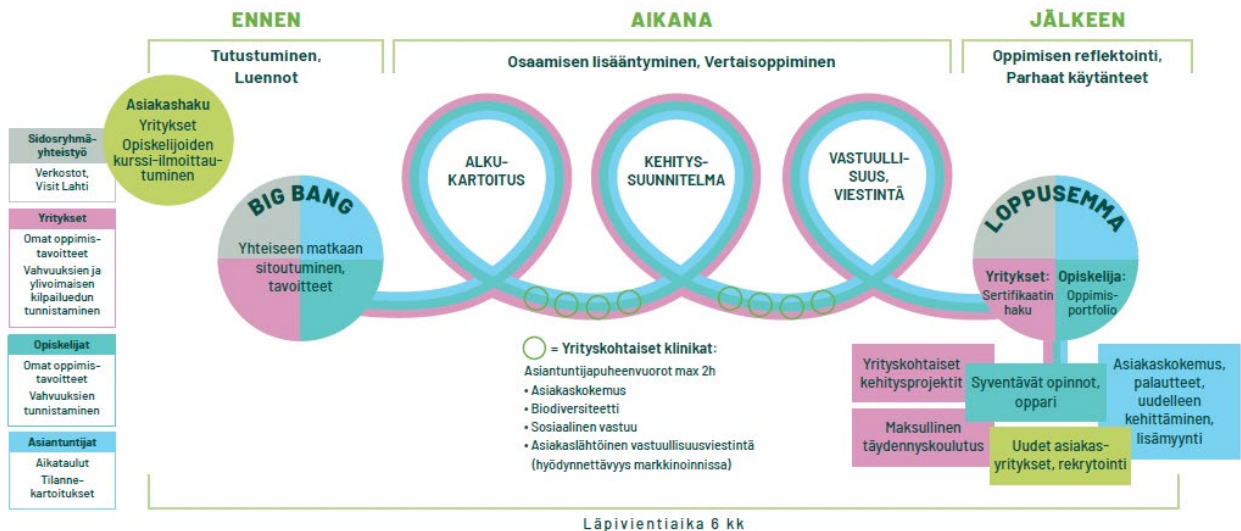
## **Toimintamallin muotoilussa ratkottiin haasteita ja tunnistettiin onnistumisen kannalta ratkaisevia hetkiä**

Leveämmät hartiat -hankkeessa keskitytään pääjätähämäläisten matkailuyritysten vastuullisuuteen ja sen kehittämiseen. Hankkeen tavoitteena on muun muassa luoda toimintamalli yritysten ja ammattikorkeakoulujen väliselle yhteistyölle sekä auttaa yrityksiä saavuttamaan Visit Finlandin Sustainable Travel Finland -merkki. (LAB 2022.)

Toimintamallin ensimmäinen versio luotiin ja pilotoitiin kevään 2022 aikana. Toimintamallin aikajana suunniteltiin kolmen kuukauden mittaiseksi prosessinomaiseksi työskentelyksi. Työskentelyyn osallistuvat yritykset sekä ammattikorkeakoulun asiantuntijat ja opiskelijat. Suurin osa työskentelystä tapahtui etänä COVID-19-pandemian vuoksi. Toimintamallia testattiin kevään 2022 aikana ja saadun palautteen avulla mallia muotoiltiin uudelleen palvelumuotoilun keinoin. Lo-

pullisessa versiossa työskentelyn aikajana lyhennettiin yhteen viikkoon, joka toteutettiin opiskelijoiden ja yritysten kanssa Design Sprinttinä. Sprint-viikkoa edelsi opiskelijoiden ja lehtorin työskentely vastuullisen matkailun teeman ympärillä, jonka avulla opiske-

lijat saavuttivat riittävän tietotason vauhdittaa yritysten vastuullisuustyötä. Design Sprint ja ennakkotyöskentely toteutettiin lähitaapaamisena. Se, että toimintamalli pystyttiin toteuttamaan lähityössä etätöön sijaan, sioutti osallistujat kehitystyöhön vahvemmin.



Kuva 1. Vastuullisten toimintatapojen kartoittaminen ja kehittäminen -toimintamalli. (Kuva: Johanna Laine, Tarja Isola ja Marjut Suokas)

### **Pilotoinnista toimintamalliksi**

Toimintamallia muotoiltaessa palvelumuotoilun keinon kartoitimme ja tunnistimme hetkiä ja toimintatapoja, jotka olivat ratkaisuvia onnistumisen kannalta. Ne olivat aikajänne, kokoontumisen tapa sekä sitouttamisen menetelmät. Yritykselle merkityksellistä oli ammattikorkeakoulusta saatu apu oman vastuullisten toimintatapojen kartoittamiseksi ja niiden kehittämiseksi.

Lopullinen toimintamalli otettiin käyttöön LAB-ammattikorkeakoulussa syksyllä 2022, jolloin uusi ryhmä matkailualan yrityksiä sitoutui kehittämään toimintaansa vastuullisemmaksi. Prosessiin sitoutui tällä kertaa mukaan melkein kolme kertaa suurempi määrä opiskelijoita verrattuna kevään 2022 pilotointiin. Leveämmät hartiat -hankkeen toimesta julkaistiin myös STF-merkin edelläkävijä-opas

(Liljeqvist 2022), joka on suunnattu matkailualan yrityksille, jotka tavoittelevat STF-merkin edelläkävijämerkkiä. Oppaan tavoitteena on kertoa käytännönläheisesti ja selkeästi siitä, kuinka edelläkävijämerkki on saavutettavissa. [Tutustu julkaisuun Opas yrityksille: näin haet STF-edelläkävijämerkkiä.](#)



PÄIJÄT-HÄMEEN LIITTO

Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020



## Lähteet

Business Finland. 2022a. Kestävän matkailun puolesta. Viitattu 9.9.2022. Saatavissa <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/matkailun-edistaminen/vastuullisuus/sustainable-travel-finland>

Business Finland. 2022b. Kestävyys matkailuvaltina. Viitattu 9.9.2022. Saatavissa <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/matkailun-edistaminen/vastuullisuus/kestava-matkailu-lyhyesti>

Edelheim, J. & Ilola, H. (toim). 2017. Matkailututkimuksen avainkäsitteet. Rovaniemi: Lapland University Press.

Elinkeinoelämän Keskusliitto EK. 2021. PK-vastuullisuusbarometrin tulokset. Viitattu 9.9.2022. Saatavissa <http://docplayer.fi/221484634-Pk-vastuullisuusbarometrin-tulokset.html>

Going Green Oy. 2022. Green Key. Viitattu 9.9.2022. Saatavissa <https://greenkey.fi/>

Holden, A. & Fennel, D. 2013. The Routledge Handbook of Tourism and the Environment. Abingdon, Oxon: Routledge.

IPCC. 2022. Climate Change 2022: Impacts, Adaptation and Vulnerability. Contribution of Working Group II to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change. Cambridge, UK and New York, NY, USA: Cambridge University Press. Viitattu 9.9.2022. Saatavissa <https://www.ipcc.ch/report/sixth-assessment-report-working-group-ii/>

LAB. 2022. Leveämmät hartiat - uusi toimintamalli vastuullisen matkailun kehittämiseen -hanke. Viitattu 9.9.2022. Saatavissa <https://lab.fi/fi/projekti/leveammahartiat>

Liljeqvist, K. 2022. Opas yrityksille: näin haet STF-edelläkävijämerkkiä. AMK-opinnäytetyö. LAB-ammattikorkeakoulu, Matkailun ala. Viitattu 9.9.2022. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202205026804>

United Nations. 1987. Our Common Future. Report of the World Commission on Environment and Development.

**Terhi Tuominen & Suvi Sivén**

# **Pk-yritykset vastaamassa vastuullisuuden haasteeseen**

## **VIHREÄ TILINPÄÄTÖS JA VASTUULLISUUS OSANA VIHREÄÄ SIIRTYMÄÄ - VIHREÄ VASTUU**

<b>Toteutusaika</b>	<b>1.9.2021-31.8.2023</b>
<b>Rahoittaja</b>	<b>Hämeen ELY-keskus, toimintalinja 9, REACT-EU:n ESR-toimenpiteet</b>
<b>LABin rooli</b>	<b>Osatoteuttaja</b>

Pienet ja keskisuuret yritykset työllistävät 50–60 % työtätekevistä globaalisti ja ehkä jopa enemmän, jos kehitysmaiden kaikki pienet yritykset laskettaisiin mukaan. Euroopassa pk-yrityksiin lukeutuvat yritykset, jotka työllistävät alle 250 henkeä ja joiden vuosittainen liikevaihto on alle 40 miljoonaa euroa. Pk-yrityksillä ympäri maailman on moninaisia yksilöllisiä piirteitä, eikä niitä voida kategorisoida yksiselitteisesti. Pienen koon vuoksi pk-yritykset on alettu nähdä laajemmin yritys vastuun toteuttajina vasta 2010-luvulla. (Blowfield & Murray 2019, 250).

Yritysten vastuullisuus on sidoksissa kestävään kehitykseen ja sen keskinäisriippuvuuteen. Tämä tarkoittaa sosiaalisen perustan, taloudellisen toiminnan ja ympäristön kuor-

mituksen kytkeytymistä toisiinsa eri tavoin. Toisiinsa kytkeytymistä, keskinäisriippuvuutta, kuvaa muun muassa työpaikkojen lisäämisen vahvistava merkitys sosiaaliselle perustalle ja ihmisten hyvinvoinnille. Toisena esimerkkinä työpaikkojen lisääntyminen ympäristöä kuormittaville toimialoille kuten maatalouteen ja sitä kautta näiden merkitys ympäristökysymyksiin ja kulutukseen. (Valtioneuvoston kanslia 2022).

Valtioneuvoston kirjelmässä TEMin yritysten kestävä toiminnan huolellisuusveloitteen kohdistuvassa muistiossa tuodaan esille pk-yritysten toiminta osana arvoketjua, jolloin sääntely vaikuttaa niidenkin toimintaan välillisesti. On tärkeää huomioida pk-yritysten toimintamahdollisuudet ja löytää keinoja,

joilla määritellä sopimuskumppaneihin kohdistuvat vaatimukset soveltamisalalla. Valtioneuvoston mukaan yrityksiä tulisi ohjata pitkäkestoisiin liikesuhteisiin kestävien ratkaisujen edistämiseksi esimerkiksi taloudellisen toiminnan näkökulmasta. (Eduskunta 2022).

Vastuullisuuteen liittyvät vaatimukset haastavat näin perinteistäkin liiketaloustieteellistä ajattelua (Tuominen & Sivén 2022). Perinteisessä liiketaloustieteellisessä ajattelussa yrityksen perimmäisenä tarkoituksena on nähty erityisesti taloudelliseen vastuullisuuteen liittyvä voiton tavoittelu (Fontrodona & Sison 2006, 39; Osakeyhtiölaki 2006.). Viime vuonna Euroopan komissio esitti uuden yritysvastuulakialoitteen (Euroopan komissio 2021), joka todennäköisesti lisää pk-yritysten vastuullisuuteen liittyviä vaatimuksia lähitulevaisuudessa. Yritysvastuulaki velvoittaa yrityksiä huolehtimaan haitallisista ihmisoikeus- ja ympäristövaikutuksista koko yrityksen arvoketjussa. Tämän seurauksena kuluttajat voivat paremmin luottaa siihen, ettei tuotteiden tuotannossa loukata ihmisoikeuksia, pilata ja haitata ympäristöä (Finwatch 2022).

Tässä artikkelissa käsittelemme pk-yritysten vastuullisuutta ja koronan vaikutuksia vastuullisuuden diskurssiin sekä vaatimuksiin. Artikkelin pohjautuu Vihreä tilinpäätös - ja vihreä vastuu -hankkeessa tehtyihin havaintoihin vuosien 2021–2022 aikana. Vastuullisuus ja inklusiivisuus osana rekrytointi-ilmoituksia ja yrityksen toimintaa on työnhakijoille entistä tärkeämpää. (Vihreä vastuu 2022). Hankkeessa on mukana pk-yrityksiä Uudeltamaalta, Päijät-Hämeestä ja Etelä-Karjalas-

ta, minkä vuoksi artikkelissa käsitellään vastuullisuutta pk-yritysten näkökulmasta.

## **Vastuullisuus vaikuttaa rahoitukseenkin**

Vuonna 2020 Suomi sijoittui toiseksi Morningstar-vastuullisuuslistauksessa pörssiyritysten vastuullisuuden perusteella. Vuorio (2021) toteaa, että tulevaisuuden liiketoimintaan vaikuttavat konkreettisesti rahoituksen hinta ja saatavuus, kansainvälisiin toimitusketjuihin mukaan pääseminen ja niissä pysyminen, kiihtyvä kilpailu osaavasta työvoimasta, vastuullinen kuluttajakäyttäytyminen ja yrityksen markkina-arvo.

Elinkeinoelämän Keskusliiton teettämän tutkimuksen mukaan 90 % pk-työnantajista näkee yritys vastuun merkittävänä kysymyksenä oman liiketoimintansa kannalta. Yrityksen arvot ja asiakasvaatimukset mainitaan yleisimpinä motiiveina, jotka kannustavat panostamaan yritys vastuuseen. Saman tutkimuksen mukaan yli 80 prosenttia pienistä ja keski suurista työnantajayrityksistä nostaa vastuullisuustyön prioriteeteiksi oman henkilöstön hyvinvoinnin, työturvallisuuden ja osaamisen kehittämisen. Vain yksi prosentti pk-yrityksistä arvioi, että rahoituksen saatavuus olisi tällä hetkellä merkittävä syy panostaa vastuullisuuteen. Vastaajista 31 prosenttia arvioi, että vastuullisuudesta on tulevaisuudessa hyötyä rahoituksen saatavuuden kannalta. (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2021).

Elinkeinoelämän Keskusliiton teettämän tutkimuksen mukaan kaksi kolmesta pk-yrityksestä kokee ajalliset resurssit vastuullisuustyön isoimpana haasteena. Tukea toivotaan

erityisesti vastuullisuuden mittarien, datan-keruun ja raportoinnin kehittämiseen. Eniten apua yritykset odottavat vastuullisuusmittareiden kehittämiseen (54 %), hiilijalanjäljen laskentaan (42 %) ja yritysraportointiin (34 %). Huomionarvoista tutkimuksessa on, että 44 prosenttia pk-työnantajista on asettanut vastuullisuudelle tavoitteita ja näistä 91 prosenttia seuraa niiden toteutumista. (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2021).

Business Finlandin teettämän uusimman tutkimuksen mukaan pk-yrityksistä 96 % kokee saavansa liiketoiminnallista hyötyä kestävästä kehityksestä. Tutkimuksessa eniten hyötyjä nähdään kilpailukyvyyn parantamisessa (63 %) ja liiketoiminnan toiminnan varmistamisessa tulevaisuudessa (50 %). Samalla 81 % yrityksistä kokee haasteita kestävä kehityksen implementoimisessa liiketoimintaan. Yli kolmasosa yrityksistä koki haastavana mitaamisen ja monitoroinnin sekä hallinnollisen taakan kasvun. (Business Finland 2022).

Rajainmäen (2022) mukaan pk-yrityksen vastuullisuusraportilla voidaan lisätä ymmärrystä oman toiminnan vaikutuksista toimitusketjussa, mutta vastuullisuustyön tulisi olla systemaattista. Yrityksen sidosryhmät arvostavat liiketoiminnan läpinäkyvyyttä ja vastuullisuusraportin avulla yritys voi kertoa arvoista ja toiminnasta. Pk-yrityksen vastuullisuustyön tulisi olla uskottavaa ja kertoa yrityksen konkreettisista teoista (esimerkiksi osana vuosikertomusta). Vastuullisuusraportti voi toimia pk-yrityksen työkaluna henkilöstön kouluttamisessa ja motivoinnissa. Vastuullisuusraportin avulla yritys voi osoittaa, mitä yrityksen vastuullisuus- ja ilmasto-

työ konkreettisesti tarkoittaa, ja miten yritys reagoi globaaleihin yhteiskunnallisiin tase-arvo- ja ympäristöongelmiin. Pk-yritysten tulisi huomioida, että lähes kaikki kilpailutukset vaativat nykyään päästökartoituksen ja asiakkaita kiinnostaa vastuullisuus- sekä hiilijalanjälkitiedot. Erityisesti tiedostavat ja valveutuneet kuluttajat lukevat vastuullisuusraportteja. Raportoimalla parannetaan läpinäkyvyyttä, mainetta ja vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa. (Rajainmäki 2022).

Tarja Isola (2022) käsittelee artikkelissaan pk-yritysten vastuullisuutta ja muun muassa sitä, mikä estää yritystä hyödyntämästä vastuullisuuteen liittyviä mahdollisuuksia. Isolan mukaan seuraavat tekijät selittävät sitä, miksi vastuullisuus ei näy yrityksen toiminnoissa eikä yritys pyri hyödyntämään vastuullisuuteen liittyviä mahdollisuuksia:

- 1. Vastuullisuus ei näy yritysten johdon ja henkilöstön palkitsemisessa.** Vastuullisuus voi olla mukana yrityksen strategiasa, mutta sitä ei välttämättä ole huomioitu millään tavalla yrityksen palkitsemisjärjestelmässä.
- 2. Yritykset eivät ole asettaneet itselleen konkreettisia vastuullisuustavoitteita.** Pk-yrityksistä vain reilulla kolmanneksella on vastuullisuustavoitteita.
- 3. Yrityksestä puuttuu vastuullisuuteen erikoistunut asiantuntija.** Pk-yrityksistä vain viidesosalla oli vastuullisuuteen erikoistunut asiantuntija. Osaamista siis tarvitaan lisää. (Fibs ry 2021.)

## **Kuinka korona muutti tilannetta?**

Yritysten sietokykyyn kasvattamiseksi ja koronapandemian vaikutusten vähentämiseksi sekä toiminnan säilyttämiseksi tulisi keskittyä ihmisten turvallisuuteen, strategian muuttamiseen, kommunikointiin sidosryhmien kanssa, hallituksen tukipakettien maksimointiin sekä uusien käytäntöjen ja joustavuuden rakentamiseen. (Ernst & Young Global Limited 2020). Nämä tekijät ovat sidoksissa yrityksen sosiaaliseen ja taloudelliseen vastuuseen ja niiden kautta edelleen ympäristö vastuuseen. Työhyvinvointi, työturvallisuus, yritysten kasvu ja uudet työpaikat sekä läpinäkyvä toiminta sidosryhmäyhteistyössä vahvistavat pitkäjänteistä yhteistyötä eri toimijoiden kesken ja lisäävät näin vastuullista toimintaa.

Työntekijöiden oikeudet ja toimitusketjujen käytännöt ovat oleellisessa osassa selviytymisessä koronakriisistä, ja vastuullisuuden huomioiminen on hyvää riskienhallintaa. Sopeutuminen koronan aiheuttamaan tilanteeseen on ollut innovatiivista. Maineriskeinä pidentyt tekijät esimerkiksi toimitusketjuissa on ymmärretty operatiivisiksi riskeiksi. Koronakriisin aikana on ymmärretty ESC-tekijöiden merkitys lyhyelläkin aikavälillä yritysten liiketoimintaan. (Raudaskoski 2020).

Koronan jälkeisessä maailmassa on havaittavissa seuraavat viisi vastuullisuustrendiä, joihin kuluttajat odottavat yritysten reagoivan ja ottavan kantaa toiminnassaan (Auvinen 2021):

1. ilmasto ja biodiversiteetin säilyttäminen
2. vastuullinen kuluttaminen

3. ihmisten kantokyky

4. teknologiset ratkaisut hiilineutraaliin tulevaisuuteen ja

5. rahoitusmarkkinoiden vastuullisuus.

Ilmastoon liittyviä konkreettisia tekoja ovat esimerkiksi yritysten pakkausmateriaalien kierrätettävyyden huomioiminen tai uusiutuvien energialähteiden käyttö. Vastuullisuus kuluttamisessa voi tarkoittaa lähiruuan suosimista tai ihmisoikeuksien toteutumista yrityksen arvoketjussa. Ihmisten kantokykyyn liittyviä asioita ovat puolestaan esimerkiksi etäjohtajuuteen liittyvät asiat sekä etätöiden aiheuttamien muutosten ja kuormituksen huomioiminen. Teknologisia ratkaisuja hiilineutraaliin tulevaisuuteen voivat olla yrityksen energiatehokkaiden laitteiden suosiminen. Rahoitusmarkkinoiden vastuullisuuteen liittyy muun muassa pääoman vetäytyminen toimialoilta, joiden vastuullisuus- ja ilmasto työ ei ole kestävä. (Auvinen 2021).

## **Vihreä vastuu -hankkeen havainnot**

Vihreä vastuu -hankkeessa (Vihreä vastuu 2022; LAB 2022; Laurea-ammattikorkeakoulu 2021) pyritään lisäämään muun muassa pk-tilitoimistojen ja heidän asiakkaidensa muutuskäykyä ja resilienssiä erityisesti koronapandemiasta selviytymiseen. Tähän liittyy yksi hankkeen tavoitteista: ymmärtää vastuullisuus sekä huomioida uudistuvan yritys vastuulain tuomat muutokset joustavasti pk-sektorilla. Tätä joustavaa muutosta helpottaakseen sekä edistääkseen pk-yritysten arkea ja toisaalta vahvistaakseen niiden resilienssiä koronaepidemian jälkimainingeissa hanke

muotoilee neutraalia palvelumallia muun muassa vastuullisuusraportointiin. Yksi koronaepidemian vaikutuksista ovat henkilöstöresurssien ja ajan vähäisyys työn tekemiseen sekä tämän vaikutus henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja työhyvinvointiin sekä liiketoiminnan kehittämiseen vastuullisemmaksi.

Järjestetyissä työpajoissa 2021-2022 keskustelut pk-yritysten edustajien kanssa ovat vahvistaneet mielikuvaa vertaiskeskustelujen tärkeydestä erityisesti mikro- ja pienyritysten kesken. Keskusteluissa ovat käyneet ilmi koronaepidemian vaikutukset yritysten asiakas-kuntaan sekä tarpeeseen muokata omaa liiketoimintaa joko palveluiden tai tuotteiden osalta vastaamaan uusin tavoin olemassa olevaan kysyntään ja tarpeisiin. Keskustelut ovat avanneet näkemyksiä mikro- ja pienyrityksen tarpeesta panostaa ennakoivasti vastuullisuuteenkin, mutta osaamisen ja liiketoiminnan kehittämiseen tarvittavat henkilöstön aikaresurssit arjessa ovat rajalliset.

Näihin tarpeisiin ja palveluiden muotoiluun kuuluvat vastuullisuuteenkin linkittyvät liiketoiminnalliset osa-alueet ja niiden kehittäminen. Koronan ja nykyisen maailmantilanteen vaikutus vastuullisuuskeskusteluihin sekä edelleen vastuullisiin toimintatapoihin on näyttäytynyt selkeästi. Hankkeen työpajoissa on keskusteltu koronan vaikutuksesta muun muassa työturvallisuuteen ja työhyvinvointiin sekä työterveyteen ja niiden merkitykseen osana sosiaalista vastuuta. Tämän lisäksi osaamisen kehittäminen ja koulutus ovat nousseet esiin muun muassa koronaepidemian vaikutettua työllistymiseen eri toimialoilla ja sitä kautta kouluttautumisen kysyntään ja osaamisen kehittämiseen esimerkiksi vastuullisuudesta. Vihreä vastuu -hankkeen osallistujat ovat vahvistaneet muun muassa vastuullisuusosaamistaan työpajoihin ja webinaareihin osallistumalla, joissa oleellisena osana on ollut vertaisoppiminen.



Kuvio 1. SDG-arvioinnissa Vihreä Vastuu -hankkeen katsottiin edistävän ainakin koulutusta, tasa-arvoisuutta ja päämäärätietoisia kumppanuuksia. (Prime Minister's Office 2016)

Koronan vaikutettua osaltaan vastuullisuusviestinnän ja vastuullisuusarvioinnin tarpeeseen Vihreä vastuu -hanketiimi teki YK:n 2030 kestävä kehityksen tavoitteiden toteuttamiseen liittyvän SDG-arvioinnin omasta toiminnastaan (kuviot 1) selvittääkseen sen toimivuuden esimerkiksi pk-yrittäjän näkökulmasta. SDG-arviointia tehtäessä tekijä joutuu puntaroimaan oman organisaationsa tai yrityksensä vastuullisuutta 17 eri päävastuullisuusnäkökulman kautta. (Prime Minister's Office 2016.)

Arviointi voi tuoda lisäarvoa vastuullisuusviestintään sekä hankkeessa että yrityksissä ja organisaatioissa. Vastuullisuusviestinnän lisäarvo muodostuu, jos yritys pystyy viestimään vastuullisuudesta uskottavasti sidosryhmilleen. Koronan ja maailmantilanteen vaikutuksesta yritysten ja organisaatioiden arvot ja vastuullisuus ovat nousseet aiempaa vahvemmin keskusteluihin ja vaikuttavat jopa liikekumppaneiden valintaan.

Liiketoimintaa mukauttamalla, kehittämällä ja ehkä jopa uudistamalla koronan asettamat haasteet vastuullisuuden näkökulmasta on ollut mahdollista muuntaa kannattavaksi liiketoiminnaksi. Muutos- ja kehittämistarvet jatkuvat edelleen. Sidosryhmien huomioiminen sosiaalisen vastuun sekä ympäristö vastuun näkökulmista esimerkiksi kiertotaloutta, digitointia ja digitalisointia vahvistamalla sitouttavat asiakkaita ja henkilökuntaa. Koronaepidemian vuoksi alkanut liiketoiminnan kehittäminen ja uudistaminen sekä vastuullisuuden huomiointi osana kannattavaa liiketoimintaa haastavat pk-yrittäjät yhä edelleen mutta vahvistaen jatkuvuutta.



Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020

## Lähteet

Auvinen, S. 2021. Mitä yritys vastuun kentällä puhutaan koronan jälkeen? Ellun Kanat. Viitattu 24.7.2022. Saatavissa <https://ellunkanat.fi/nakemys/artikkelit/mista-yritysvastuun-kentalla-puhutaan-koronan-jalkeen/>

Blowfield, M. & Murray, A. 2019. Corporate Social Responsibility. 4th edition. New York: Oxford University Press.

Business Finland. 2022. Kysely: pk-yrityksissä kolmanneksella liiketoimintastrategia perustuu kestäväen kehityksen ympärille. Viitattu 26.8.2022. Saatavissa <https://www.businessfinland.fi/ajankohtaista/uutiset/tiedotteet/2022/kysely-pk-yrityksissa-kolmanneksella-liiketoimintastrategia-perustuu-kestavan-kehityksen-ymparille>

Eduskunta. 2022. Valtioneuvoston kirjelmä eduskunnalle komission ehdotuksesta Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiiviksi yritysten kestävää toimintaa koskevasta huolellisuusvelvoitteesta ja direktiivin (EU) 2019/1937 muuttamisesta. Viitattu 30.8.2022. Saatavissa [https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/Lausunto/Documents/TaVL\\_32+2022.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/Lausunto/Documents/TaVL_32+2022.pdf)

Elinkeinoelämän Keskusliitto. 2021. Pk-sektorin vastuullisuusbarometri: Henkilöstö on pk-työnantajien tärkein vastuullisuuden osa-alue. Viitattu 27.7.2022. Saatavissa <https://ek.fi/ajankohtaista/tiedotteet/pk-sektorin-vastuullisuusbarometri-henkilosto-on-pk-tyonantajien-tarkein-vastuullisuuden-osa-alue/>

Ernst & Young Global Limited. 2020. Kansainvälisten yritysten kamppaillessa musta joutsen -ilmiön kanssa, on aika keskittyä viiteen avaintekijään, jotka auttavat yli epävakaiden aikojen. Viitattu 31.8.2022. Saatavissa [https://www.ey.com/fi\\_fi/strategy-transactions/companies-can-reshape-results-and-plan-for-covid-19-recovery](https://www.ey.com/fi_fi/strategy-transactions/companies-can-reshape-results-and-plan-for-covid-19-recovery)

Euroopan komissio. 2021. European Parliament resolution of 10 March 2021 with recommendations to the Commission on corporate due diligence and corporate accountability. Viitattu 15.3.2022. Saatavissa [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2021-0073\\_EN.html#title1](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2021-0073_EN.html#title1)

Fibs ry. 2021. Yritysvastuun itsearviointi. Viitattu 20.10.2022. Saatavissa <https://www.fibsry.fi/wp-content/uploads/2022/01/Tiivistelma%CC%88-Yritysvastuun-itsearviointi-2021.pdf>



Finnwatch. 2022. Yritysvastuulaki on nyt lähempänä kuin koskaan. Viitattu 27.7.2022. Saatavissa <https://finnwatch.org/fi/uutiset/892-yritysvastuulaki-on-nyt-laehempaenae-kuin-koskaan-%E2%80%93-miten-se-vaikuttaisi>

Fontrodona, J. & Sison, A. 2006. The nature of the firm. Agency theory and Shareholder Theory. A Critique from Philosophical Anthropology. Journal of Business Ethics. Vol 66, 33-42.

Isola, T. 2022. Kannattaako pk-yrityksen panostaa vastuullisuuteen? LAB Pro. Viitattu 29.8.2022. Saatavissa <https://www.labopen.fi/lab-pro/kannattaako-pk-yrityksen-panostaa-vastuullisuuteen/>

LAB. 2022. Vihreä tilinpäätös ja vastuullisuus osana vihreää siirtymää - Vihreä vastuu. Hanke. Viitattu 31.8.2022. Saatavissa <https://www.lab.fi/fi/projekti/vihrea-tilinpaatos-ja-vastuullisuus-osana-vihreaa-siirtymaa-vihrea-vastuu>

Laurea. 2021. Vihreä vastuu -hanke: Vihreä tilinpäätös ja vastuullisuus osana vihreää siirtymää. Hanke. Viitattu 31.8.2022. Saatavissa <https://www.laurea.fi/ajankohtaista/uutiset/vihrea-vastuu-hanke-vihrea-tilinpaatos-ja-vastuullisuus-osana-vihreaa-siirtymaa/>

Osakeyhtiölaki 604/2006. Finlex. Viitattu 29.8.2022. Saatavissa <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2006/20060624#Pidm45237815411344>

Prime Minister's Office. 2016. National report on the implementation of the 2030 Agenda for Sustainable Development Finland. Prime Minister's Office Publications 10/2016. Viitattu 31.8.2022. Saatavissa [https://kestavakehitys.fi/documents/2167391/2186383/VNK\\_J1016\\_National\\_report\\_net.pdf/48be3fcf-d40c-407a-8115-e59b2c0683ee/VNK\\_J1016\\_National\\_report\\_net.pdf?t=1467349790000](https://kestavakehitys.fi/documents/2167391/2186383/VNK_J1016_National_report_net.pdf/48be3fcf-d40c-407a-8115-e59b2c0683ee/VNK_J1016_National_report_net.pdf?t=1467349790000)

Rajainmäki, M. 2022. Miksi pk-yrityksen kannattaa tehdä vastuullisuusraportti? Rodinia. Viitattu 27.7.2022. Saatavissa <https://rodinia.fi/miksi-pk-yrityksen-kannattaa-tehda-vastuullisuusraportti/>

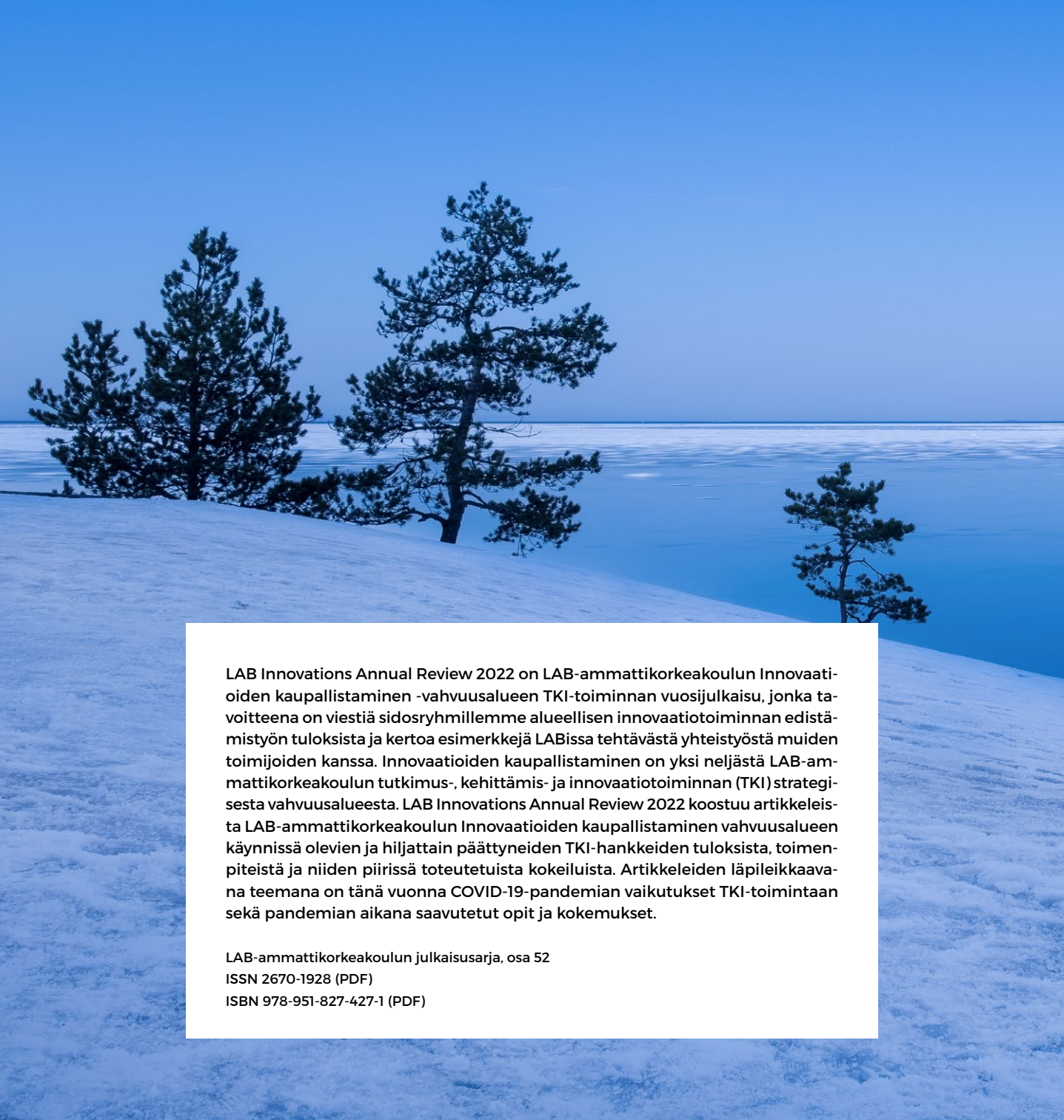
Raudaskoski, J. 2020. "Kriisistä on tärkeää ottaa opiksi ja kuunnella tiedettä" Vastuulliset yhtiöt voivat selvitä kriisistä muita paremmin. Ilmarinen. Viitattu 31.8.2022. Saatavissa <https://www.ilmarinen.fi/tietoa-ilmarisesta/ajankohtaista/blogit-ja-artikkelit/2020/syysaako-korona-vastuullisuuden-syrjaan/>

Tuominen, T. & Sivén, S. 2022. Vastuullisuuden vaatimukset haastavat perinteistä liiketaloustieteellistä ajattelua. LAB Focus. Viitattu 29.8.2022. Saatavissa <https://blogit.lab.fi/labfocus/vastuullisuuden-vaatimukset-haastavat-perinteista-liiketaloustieteellista-ajattelua/>

Valtioneuvoston kanslia. 2022. Mitä on kestävä kehitys? Viitattu 30.8.2022. Saatavissa <https://kestavakehitys.fi/kestava-kehitys>

Vihreä vastuu. 2022. Vihreä tilinpäätös ja vastuullisuus osana vihreää siirtymää. Hanke. Viitattu 30.8.2022. Saatavissa <https://vihreavastuu.fi/>

Vuorio, P. 2021. Pk-yrityksen 5 konkreettista syytä panostaa vastuullisuuteen. Elinkeinoelämän keskusliitto. Viitattu 31.8.2022. Saatavissa <https://ek.fi/ajankohtaista/blogit/petri-vuorio-pk-yrityksen-5-konkreettista-syyta-panostaa-vastuullisuuteen/>



LAB Innovations Annual Review 2022 on LAB-ammattikorkeakoulun Innovaatioiden kaupallistaminen -vahvuusalueen TKI-toiminnan vuosijulkaisu, jonka tavoitteena on viestiä sidosryhmillemme alueellisen innovaatiotoiminnan edistämistyön tuloksista ja kertoa esimerkkejä LABissa tehtävästä yhteistyöstä muiden toimijoiden kanssa. Innovaatioiden kaupallistaminen on yksi neljästä LAB-ammattikorkeakoulun tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan (TKI) strategiasta vahvuusalueesta. LAB Innovations Annual Review 2022 koostuu artikkeleista LAB-ammattikorkeakoulun Innovaatioiden kaupallistaminen vahvuusalueen käynnissä olevien ja hiljattain päättyneiden TKI-hankkeiden tuloksista, toimenpiteistä ja niiden piirissä toteutetuista kokeiluista. Artikkeleiden läpileikkaavana teemana on tänä vuonna COVID-19-pandemian vaikutukset TKI-toimintaan sekä pandemian aikana saavutetut opit ja kokemukset.

LAB-ammattikorkeakoulun julkaisusarja, osa 52

ISSN 2670-1928 (PDF)

ISBN 978-951-827-427-1 (PDF)