Martti Komulainen & Sara Malve-Ahlroth (toim.)

TURKU AMK
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Ammattikorkeakoulu yritysten palveluksessa

Innovaatioleireistä pitchausvideoihin

92
Puheenvuoroja

Martti Komulainen & Sara Malve-Ahlroth (toim.)

Ammattikorkeakoulu yritysten palveluksessa

Innovaatioleireistä pitchausvideoihin

TURKU AMK
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Haaga-Helia

Metropolia

Centria
AMMATTIKORKEAKOULU

HAMK
HÄMEEN AMMATTIKORKEAKOULU
HÄME UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

LAPIN AMK
Lapland University of Applied Sciences

LAMK
Lahden ammattikorkeakoulu
Lahti University of Applied Sciences

samk
Satakunnan ammattikorkeakoulu

SeAMK
SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Turun ammattikorkeakoulun
puheenvuoroja 92

Turun ammattikorkeakoulu
Turku 2016

Johdatusartikkelit Yrityksen elinkaari, I Alkuvaihe, II Toimivan yrityksen kehittäminen ja III Murrosvaiheessa oleva yritys: Nina Aarras & Kaisu Paasio
Kannen kuva: Joonas Salo
Kuvat s. 26–27, 52–53 ja 96–97: Mikael Ahlfors

isbn 978-952-216-632-6 (painettu)
issn 1457-7941 (painettu)
Painopaikka: Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy, Tampere 2016

isbn 978-952-216- 633-3 (pdf)
issn 1459-7756 (elektroninen)
Jakelu: loki.turkuamk.fi

Sisältö

I Alkuvaihe

II Toimivan yrityksen kehittäminen

III Murrosvaiheessa oleva yritys

Lopuksi

Nina Aarras
hankeasiantuntija, Turku ammattikorkeakoulu

Nina Aarras (HM, KTT) väitteli vuonna 2015 kierrätys-liiketoiminnasta Turun kauppakorkeakoulussa. Resurssitehokkuus, yrittäjyys ja tulevaisuusajattelu ovat lähellä sydäntä. Aarraksella on yli kymmenen vuoden kokemus erilaisista akateemisista tutkimushankkeista sekä käytännönläheisemmistä kehittämisprojekteista. Hän on toiminut myös tuntiopettajana ja ohjannut pro gradu- sekä eMBA-tutkielmia. Turun ammattikorkeakoulussa hän hyödyntää osaamistaan etenkin kiertotaloutta sivuavissa hankkeissa.

Kaija Arhio
yliopettaja, Centria-ammattikorkeakoulu

Kaija Arhio (KTT, TkL) toimii puutekniikan yliopettajana Centria-ammattikorkeakoulun Ylivieskan kampuksella. Aiempi koulutus- ja kokemustausta on puualalla, jolla Arhio on toiminut myös yrittäjänä. Väitöstutkimuksessaan (Jyväskylän yliopisto 2007) hän selvitti puuteollisuudessa toimivan pk-yritysverkoston toimintaa innovaatioiden ja oppimisen näkökulmasta. Nykyisiin Arhion työtehtäviin kuuluu myös yrittäjyyteen ja yritystalouteen liittyvää opetusta sekä tutkimus- kehitys- ja innovaatiotoimintaa.

Antti Haase
lehtori, Lapin ammattikorkeakoulu

Antti Haase (TaM, DI) on työskennellyt yli 50 kansallisessa ja kansainvälisessä tutkimus- ja kehityshankkeessa monissa eri rooleissa. Innovointi, luovat prosessit ja elokuvatuotanto ovat hänen keskeisiä osaamisalueitaan. Ammattikorkeakoulutyönsä ohessa Haase on ohjannut useita palkittuja dokumenttielokuvia Suomessa ja Australiassa, mm. Monsterimies (2014).

Sari Hanka
työelämäpalvelupäällikkö, Hämeen ammattikorkeakoulu

Sari Hanka on kokenut kehittäjä, työelämälähtöisen koulutuksen ja koulutusliiketoiminnan ammattilainen, joka on johtanut useita vuosio asiantuntijaorganisaatiota ja asiantuntijatiimejä. Hän on toiminut valmentajana yritysten ja kuntien toiminnan kehittämisessä sekä opiskelijoiden yrittäjyyttä edistävissä kokeiluissa. Hänen osaamisaluettaan on liiketoiminnan kehittäminen, tuotteistaminen sekä johtaminen. Työssä tapahtuva oppiminen ja sen ohjaaminen on Hangan pedagoginen lähestymistapa. Kesän 2016 jälkeen Hanka siirtyy työelämäpalvelupäällikön tehtävästä johtamaan Hämeen ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusohjelmaa.

Anu Harju-Myllyaho
projektipäällikkö, Lapin ammattikorkeakoulu

Anu Harju-Myllyaho toimii projektipäällikkönä Lapin ammattikorkeakoulussa Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutissa. Harju-Myllyaho on erikoistunut matkailutiedon hyödyntämiseen sekä ennakointiin. Lisäksi hänen alaansa ovat yrittäjyys- ja innovaatio-osaamisen kehittäminen.

Marja-Liisa Kaakko
lehtori, Centria amk

Marja-Liisa Kaakon (KTM) työtehtäviin kuuluu laskentatoimen ja yrittäjyyden opetus sekä erityisesti opiskelijayrittäjyyden kehittäminen.

Liisa Kairisto-Mertanen
koulutusjohtaja, Turun ammattikorkeakoulu

Liisa Kairisto-Mertanen (KTT) toimii Tekniikka, ympäristö ja talous -tulosalueen koulutusjohtajana. Hän väitteli kauppatieteen tohtoriksi vuonna 2003 markkinoinnista. Kairisto-Mertasen mielenkiinnon kohteena on myynnin koulutuksen kehittäminen yhteistyössä yritysten kanssa. Hän on voimakkaasti osallistunut monialaisen ja työelämälähtöisen oppimisotteen, innovaatiopedagogiikan, kehitystyöhön Turun ammattikorkeakoulussa.

Jaana Kallio-Gerlander
koulutus- ja tutkimuspäällikkö, Turun ammattikorkeakoulu

Jaana Kallio-Gerlander (KTL) on kiinnostunut yrittäjyydestä ja erityisesti uuden tyyppisistä pelinavauksista tällä kentällä: mm. osa-aika- tai moduuliyrittäjyydestä, osaamisen tuottamisesta moderniin työelämään sekä digitaalisuuden vaikutuksista yhteiskuntaan. BisnesAkatemia on yksi koulutuskonsepteista, jonka tekemisessä Kallio-Gerlander on ollut mukana alkutaipaleelta.

Sami Kalliokoski
teknologiapäällikkö, Metropolia ammattikorkeakoulu

Sami Kalliokoski (DI) on Metropolia ammattikorkeakoulun teknologiapäällikkö ja Electria-tutkimusyksikön vetäjä. Hän on Suomen johtavia langattomien anturiteknologioiden osaajia ja on ollut perustamassa useita alan startup-yrityksiä.

Niko Kandelin
tuotantotalouden yliopettaja, Satakunnan ammattikorkeakoulu

Niko Kandelin (TkL) on vuodesta 2008 työskennellyt Satakunnan ammattikorkeakoulussa tuotantotalouden koulutusohjelmassa. Niko Kandelin on insinöörikoulutuksen lisäksi ollut mukana kehittämässä erilaisia uusia toiminta- ja opiskelumalleja. Oli hän sitten peukuton insinööri tai ei, uusien asioiden parissa työskentely saa Nikon aina iloiselle mielelle. Ex-pubiliiga-jalkapalloilijana hän tietää, että tuloksia saadaan vain uusilla kuvioilla ja kroppaa peliin laittamalla.

Martti Komulainen
viestintävastaava, Turun ammattikorkeakoulu

Martti Komulainen (FL) vastaa Turun ammattikorkeakoulun Tekniikka, ympäristö ja talous -tulosalueen viestinnästä ja julkaisutoiminnasta. Hänellä on yli 20 vuoden kokemus ympäristötutkimuksesta ja tutkimusviestinnästä sekä julkisella sektorilla että järjestöissä.

Mika Kylänen
yliopettaja, Lahden ammattikorkeakoulu

Mika Kylänen (HTL) työskentelee yliopettajana Lahden ammattikorkeakoulussa palveluliiketoiminnan tradenomikoulutuksen ja restonomikoulutuksen parissa. Hän on perehtynyt kilpailijayhteistyöhön ja palvelukehittämiseen. Kylänen on kiinnostunut monenlaisista palveluliiketoimintaan liittyvistä teemoista kuten palvelukehittämisestä, digitalisaation haasteista ja mahdollisuuksista sekä kilpailijayhteistyöstä.

Marja Lempiäinen
lehtori, Lapin ammattikorkeakoulu

Marja Lempiäinen työskentelee yrittäjyyden lehtorina Lapin ammattikorkeakoulussa, Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutissa. Lapin innovaatioassistentti -valmennuksessa hän toimii liiketoiminnan asiantuntijana. Lempiäisellä on vahva kokemus yrittäjyyden-liiketoiminnan ja innovaatioiden kehittämishankkeista.

Teppo Lundell
liiketoimintaosaamisen lehtori, Satakunnan ammattikorkeakoulu

Teppo Lundell (VTM) on työskennellyt Satakunnan ammattikorkeakoulussa yli kymmenen vuotta Yrityskiihdyttämön mentorina, Innovaatioyhteisö Apparaatin vetäjänä, projektimuotoisen oppimisen kehittäjänä ja toisinaan ihan luokkatilassakin.

Piia Nurmi
lehtori, tutkimusryhmän vetäjä, Turun ammattikorkeakoulu

Piia Nurmi (KTM) on toiminut jo kohta 20 vuotta yritysvastuun, kiertotalouden ja yritysyhteistyön saralla. Hän on erityisen innostunut yritysten ja opiskelijoiden monialaisesta yhteistyöstä, jolla vauhditetaan sekä yritysten menestystä että opiskelijoiden työelämävalmiuksien kehittymistä. Tulevaisuudessa resurssitehokkuus, vastuullisuus ja kiertotalous ovat yhä tärkeämpiä liiketoiminnan mahdollisuuksien luojia. Näiden teemojen parissa, laajassa yhteistyöverkostossa Nurmi haluaa jatkossakin toimia.

Sara Malve-Ahlroth
projektityöntekijä, Turun ammattikorkeakoulu

Sara Malve-Ahlroth (Ympäristösuunnittelija, AMK) työskentelee Resurssitehokas liiketoiminta -tutkimusryhmän hankkeiden viestinnän ja opiskelija-yritysyhteistyön parissa. Hänen tavoitteenaan on viestiä innostavasti ja ihmisläheisesti, jotta entistä useampi yritys ja opiskelija kiinnostuisi yhteistyön aloittamisesta.

Juha Marjakangas
koulutuspäällikkö, Haaga-Helia

KTM, NTM Juha Marjakangas toimii Haaga-Helian Kaupallisissa palveluissa koulutuspäällikkönä. Juhalla on pitkä kokemus yritysten kanssa tehtävistä pitkä- ja lyhytkestoisista koulutus- ja konsultointitoimeksiantojen myynnistä ja toteuttamisesta. Kauppatieteen alan jatko-opinnoissa hän on tutkinut ammattikorkeakoulun roolia pk-yritysten osaamisen kehittämisessä. Erityisenä kiinnostuksen kohteena on ollut koulutuksen vaikuttavuuden arviointiviitekehyksen kehittäminen.

Jussi Mozo
lehtori, Lahden ammattikorkeakoulu

Jussi Mozo (KTM) tunnetaan markkinoinnin opettajana Lahden ammattikorkeakoulussa ja Neloskerroksen isänä. Pääravintonaan Mozolla on systeemit ja prosessit, joista hän suodattaa kuplivan elinvoimaisia ratkaisuja. Strategisen hahmottamisen lisäksi hän on haka tunnistamaan mahdollisuuksia ja kyvykkyyksiä sekä sparraamaan ja valmentamaan nopeaan toimintaan kykeneviä porukoita.

Salla Niittymäki
projektipäällikkö, Hämeen ammattikorkeakoulu

Salla Niittymäki on toiminut useita vuosia Hämeen ammattikorkeakoulussa erilaisissa projekti- ja kehittämistehtävissä erityisesti työelämän ja koulutuksen rajapinnassa. Markkinoinnin ja viestinnän lisäksi hänen osaamisalueisiinsa kuuluu mm. projektinhallintaan ja työllistymiseen liittyvät teemat. Niittymäki on toiminut ohjaajana opiskelijoiden yritysprojekteissa sekä yhteyshenkilönä yritysten toimeksiannoissa. Parhaillaan Niittymäki työskentelee konetekniikan koulutuksessa opintojen ohjaajana ja opettajana sekä yritysrajapinnassa ja erilaisissa yritysyhteistyöprojekteissa, mm. paikallisessa OSUMA – maahanmuuttajien osaaminen ja työllistymispolut näkyviksi -ESR-hankkeessa.

Kaisu Paasio
vanhempi projektipäällikkö, Turun yliopisto

Kaisu Paasio (VTM) on vaativia asiantuntijatehtäviä yliopistomaailmassa pitkään tehnyt projektityön ammattilainen, joka on innostunut yrittäjyydestä ja työskennellyt laajasti sen parissa. Paasio on jo yli 15 vuotta osallistunut monipuolisesti akateemisen yrittäjyyden ja innovaatiotoiminnan kehittämiseen, edistämiseen, tukemiseen, kannustamiseen ja opetukseen. Kaisu Paasio on myös kokenut yrittäjyyden opettaja ja yrittäjyyskasvatuksen kouluttaja.

Jenni Suominen
projektipäällikkö, Turku ammattikorkeakoulu

Jenni Suomisella (MBA) on reilun viiden vuoden kokemus ympäristöliiketoiminnan, yritysverkostojen ja liiketoiminnan kehittämisen saralla. Hänen erityisenä mielenkiinnon kohteenaan on opiskelijoiden yrittäjyysvalmiuksien kehittäminen ja innostaminen yrittäjämäiseen työskentelyyn. Suominen haluaa tulevaisuudessa tehdä yhä enemmän monipuolista yhteistyötä eri toimijoiden kanssa kiertotalouden mukaisten liiketoimintamallien edistämisessä.

Vesa Taatila
rehtori-toimitusjohtaja, Turun ammattikorkeakoulu

Vesa Taatila (FT) työskentelee Turun ammattikorkeakoulun rehtori-toimitusjohtajana. Hänellä on myös innovaatiopedagogiikan dosentuuri Turun yliopistossa. Aiemmin Taatila on toiminut sekä yritys- että korkeakoulusektorilla, viimeisimpänä Metropolia ammattikorkeakoulun vararehtorina ja innovaatiojohtamisen yliopettajana Laurea-ammattikorkeakoulussa. Yritysmaailmassa Taatila on työskennellyt projektinhallinnan, henkilöstöhallinnon ja osaamisen johtamisen johtotehtävissä kansainvälisissä yrityksissä kuten Metso ja Sonera. Lisäksi hän on toiminut hallituksen jäsenenä, sijoittajana ja mentorina useissa startup-yrityksissä.

Juha Tall
projektitutkija, Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Juha Tall (KTT) toimii projektitutkijana Seinäjoen ammattikorkeakoulussa. Hänellä on yli 15 vuoden kokemus pienten yritysten omistajanvaihdosten edistämisestä ja hän on toiminut Suomen edustajana EU-komission omistajanvaihdosten asiantuntijaryhmässä. Tallin väitöskirjan aiheena oli yrityskauppa ja strateginen uudistuminen.

Tuija Toivola
Tutkimus- ja kehittämistoiminnan päällikkö, Haaga-Helia

Kauppatieteiden tohtori Tuija Toivola toimii Haaga-Heliassa T&K päällikkönä. Hänen vastuualueensa kuuluvat Digitaalisen liiketoiminnan ja yrittäjyyden tutkimus-ja kehittämistoiminta. Tuijalla on pitkä kokemus liiketoiminnan ja yritysten kehittämisestä sekä uuden liiketoiminnan käynnistämisestä. Hänen tämän hetken tutkimuksensa liittyvät uusiin liiketoimintamalleihin, jakamistalouteen, uuden liiketoiminnan kehittämiseen sekä digitalisaation hyödyntämiseen liiketoiminnassa. Tuijan väitöskirja 2005 käsitteli verkostojen roolia liiketoiminnassa sekä strategisia partneruuksia.

Vesa Tuomela
yrittäjyyden lehtori, HAMK

VesaTuomela pyrkii näkemään, innostamaan ja kannustamaan opiskelijoita vapauttamaan kunkin yritteliäisyyden opintoihin ja elämään. Hän haluaa kuulla ja nähdä opiskelijoiden itsensä ajattelevan, tekevän, puhuvan, kuuntelevan ja ryhtyvän toimeen oman osaamisen, tietojen ja asenteiden kehittämisessä. Vesan ajatuksissa yritteliäisyys kuuluu kaikille, erityisesti opettajille. Hänelle opettajuus on itsessään arvokasta ja työn merkityksellisyys luodaan oppimisella. Vesa kehittää kokeillen yrittäjyyden oppimista, hän on ollut mukana Amazing Business Train, cSchool, Sense liikeideakilpailu, InnOpe, Diili, Puuroa ja pisteitä ja monissa muissa -kokeiluissa.

Tiina Vainio
yhteyspäällikkö, Turun kauppakamari

Tiina Vainio toimii Turun kauppakamarissa yhteyspäällikkönä. Hän vastaa kauppakamarin viestinnästä, jäsenyhteyksistä sekä ICT-valiokunnasta, jossa korkeakouluja edustaa Turun Yliopiston kauppakorkeakoulu.

Elina Varamäki
tutkimus- ja innovaatiojohtaja,
Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Elina Varamäki (KTT, dosentti) toimii Seinäjoen ammattikorkeakoulun tutkimus- ja innovaatiojohtajana sekä vararehtorina. Hänen tutkimus- ja asiantuntija-alueitaan ovat pk-yritysten omistajavaihdokset, kasvuyrittäjyys, opiskelijoiden yrittäjyysaikomukset sekä verkostoituminen.

Anmari Viljamaa
yliopettaja, Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Anmari Viljamaa (KTT) toimii Seinäjoen ammattikorkeakoulun Liiketoiminta ja kulttuuri -yksikön johtajana. Hänen tutkimus- ja asiantuntemusalueitaan ovat sivutoiminen ja pienyrittäjyys, yrittäjyysaikomukset sekä markkinointi.

Esipuhe

Toiminta-alueensa yritysten ja elinkeinoelämän tukeminen on keskeistä ammattikorkeakouluille. Ammattikorkeakoulut palvelevat alueen yrityksiä ammattikorkeakoululaissa määriteltyjen päätehtäviensä kautta. Koulutus pitää sisällään tulevien ja jo alalla toimivien yrittäjien koulutusta ja valmennusta. Ammattikorkeakouluissa yrittäjyys tulee esille paitsi erillisinä yrittäjyys-opintojaksoina, ennen muuta kaiken läpäisevinä pedagogisina painotuksina, joissa korostetaan tekemällä oppimista ja rohkeutta kokeilla (ks. Liisa Kairisto-Mertasen johdantoartikkeli tässä julkaisussa), siis tietynlaista ”yrittäjämäisen mindsetin” omaksumista.

Ammattikorkeakoulujen tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta on määritelmällisesti ”työelämää ja aluekehitystä edistävää ja alueen elinkeinorakennetta uudistavaa”. Yritysten kanssa tehtävä tki-yhteistyö näyttäytyy toimeksiantoina sekä yhdessä yritysten kanssa tehtävänä innovointina. Toimeksiannot tuovat molemminpuolista hyötyä: opiskelijat saavat aitoja ja haastavia oppimistilanteita ja yritykset tuoreita kehittämisideoita.

Ammattikorkeakoulujen ja yritysten yhteistyö on monimuotoista, ja sen muodot vaihtelevat yrityksen elinkaaren eri vaiheiden mukaan. Tämä julkaisu esittelee case-esimerkkejä siitä miten ammattikorkeakoulut tekevät yhteistyötä yritysten kanssa elinkaaren eri vaiheissa (alkuvaihe, kehittäminen ja murrosvaihe). Kutakin vaihetta on lyhyesti luonnehdittu ennen case-kuvauksia.

Julkaisu on suunnattu yrittäjien ja ammattikorkeakoulujen sidosryhmien lisäksi opiskelijoille esimerkkeinä työelämälähtöisistä projekteista.

Kiitämme johdanto- ja case-artikkelien kirjoittajia sekä Tina Myllyniemeä Turun ammattikorkeakoulusta julkaisun kielenhuollosta ja kommenteista sekä tietysti itse yrityksiä hyvästä yhteistyöstä julkaisussa esitellyissä ja tulevissa hankkeissa.

Martti Komulainen
Sara Malve-Ahlroth

Ammattikorkeakoulut yrittämisen asialla

Ammattikorkeakoulut ovat olleet perustamisestaan lähtien yrittämisen tukijoita ja puolestapuhujia. Erityistehtävänä on ollut paikallisen yritystoiminnan kehittäminen ja uuden liiketoiminnan luominen. Koska maamme yrityksistä valtaosa (98,9 % vuonna 2013) on alle 50 hengen pien- ja mikroyrityksiä, on selvää, että huomattava osa tehdystä aluekehitystyöstä on kohdistunut juuri tähän yhteiskunnallisesti kriittisen tärkeään joukkoon.

Olemassa olevan yritystoiminnan tukemisen lisäksi ammattikorkeakoulut ovat olleet aktiivisesti luomassa uutta yrittäjyyttä. Alan uranuurtajana on toiminut Jyväskylän ammattikorkeakoulun tiimiakatemia, joka on synnyttänyt vuosikymmenten aikana kymmeniä, ellei satoja, uusia yrittäjiä. Vastaavia menestyneitä rakenteita ovat tehneet monet muutkin ammattikorkeakoulut; Turun ammattikorkeakoulussa esimerkiksi useat osuuskunnat ja bisnesakatemia. Ammattikorkeakoulusta valmistuneista toimii yrittäjinä vuosi valmistumisen jälkeen yli 500 henkilöä ja todennäköisesti yrittäjien määrä kasvaa, kun valmistumisesta on kulunut pidempi aika.

Varsinaisen yritystoiminnan lisäksi ammattikorkeakouluilla on ollut merkittävä rooli myös yrittäjämäisen ajattelun ja yrittäjyyden arvostamisen vahvistamisessa. Monet ammattikorkeakoulut ovat sisällyttäneet yrittäjyyteen valmentavia opintoja läpäisyperiaatteella kaikkiin koulutuksiinsa ja kehittäneet samalla liiketoiminnan tekemisen kokeilumahdollisuuksia opintojen yhteyteen. Suomen yrittäjien teettämien selvitysten mukaan opiskelijoiden yrittäjyyssuuntautuneisuus onkin kasvanut selvästi 2000-luvulla, eikä akateemiseen yrittäjyyteen kohdistu enää yhtä paljoa ennakkoluuloja kuin viime vuosituhannella.

Yrittäjyyden merkitys on näkynyt ammattikorkeakouluissa myös pedagogisella metatasolla. Vaikuttaa siltä, että jokainen ammattikorkeakoulu on kehittänyt omaa pedagogista malliaan pitkälti yrittäjyyskompetenssien synnyttämiseksi. Turussa mallia kutsutaan innovaatiopedagogiikaksi ja sillä halutaan vahvistaa opiskelijoiden innovaatiotaitojen kehittymistä työelämän kehittämisprojekteissa. Eri organisaatioi-

den malleissa on pieniä vivahde-eroja, mutta kokonaisuutena ne sijoittuvat selkeästi yrittäjyystaitojen oppimisen laajan sateenvarjon alle.

Ammattikorkeakoulujen yrittäjyystoiminnan kansantaloudellista kokonaisvaikutusta ei ole mitattu, mutta sillä voi olettaa olevan valtakunnallisesta merkitystä. Tuhansien ammattilaisyrittäjien paikallinen ja kansallinen vaikutus kasvaa jatkuvasti, kun nuoresta koulutusjärjestelmästä valmistuneet saavat vahvempaa jalansijaa markkinoilla. Yrittäjyyteen valmistavien pedagogisten ratkaisuiden laajeneminen viimeisen vuosikymmenen kuluessa antaa aihetta odottaa ammattikorkeakoulutaustaisen yritystoiminnan tulosten kasvavan entistäkin nopeammin jatkossa.

Vaikka vauhti on hyvä, on siinä edelleen parantamisen varaa. Meillä on useita koulutuksia, joissa yrittäjyys ei korostu uravaihtoehtona riittävällä tasolla. Osa alueemme pienistä yrityksistä jää vaille tarvitsemaansa tukea, koska emme ole osanneet riittävän selkeästi tuoda heille esille mahdollisuuksia – ja koska joillain on niin kova kiire päivittäisen toimeentulon varmistamisessa, ettei heille jää aikaa toimintansa kehittämiselle. Myös yritysten sukupolvenvaihdoksiin voitaisiin ottaa aktiivisempaa roolia. Suomessa on tuhansia hyvin toimiva yrityksiä, joiden omistaja suunnittelee eläköitymistä ja jatkajien löytäminen niille on turhan usein mutkikas prosessi.

Yrittäjyyden ja sen toimintaedellytysten kehittäminen on pitkälti alueellisten tarpeiden kanssa päivittäin työskentelevien ammattikorkeakoulujen omissa käsissä. Olisi kuitenkin toivottavaa, että myös valtiovalta kohdistaisi jotain tukitoimia näihin tavoitteisiin. Ammattikorkeakoulut ovat jo pitkään esittäneet paremmin mikro- ja pk-yrittäjyyteen kohdistuvia tukitoimia, kuten vähäisellä byrokratialla saatavaa innovaatioseteliä massiivisten kehitysprojektien sijasta. Se, kuten yrittäjyys ylipäätään, voisi tuoda koko Suomen alueelle kaivattua piristystä paikalliseen yritystoimintaan, mikä edelleen heijastuisi valtakunnalliselle tasolle.

Kansakunnan kilpailukyky rakentuu paikalliselle toiminnalle ja yrittäjyydelle. Ammattikorkeakoulut ovat vahvasti rakentamassa niiden kautta Suomesta maailman kärkikansakuntaa myös tulevaisuudessa.

Vesa Taatila

Rehtori-toimitusjohtaja
Turun ammattikorkeakoulu

Yrittäjämäistä asennetta innovaatiopedagogiikan avulla

Korkeakoulumaailma on muutoksen kourissa. Sen ajurina toimii, ei ainoastaan aikaisempaa vähemmän käytettävissä oleva rahamäärä, vaan erityisesti koko yhteiskuntaa koskeva työn tekemisen tavan muuttuminen. Perinteinen luentopohjainen opetus on tullut tiensä päähän, kun informaatio on tietoteknisten välineiden johdosta helposti kaikkien saatavilla. Opettajaa ei enää tarvita olemassa olevan tiedon toistajana. Hänen tehtävänään on tuoda oppimistilanteeseen sellaista lisäarvoa, jota ei netin tai painetun materiaalin välityksellä ole saatavissa.

Pelkän tietopohjaisen aineiston omaksuminen onnistuu miltei asiassa kuin asiassa perehtymällä olemassa olevaan materiaaliin. Suuri osa kirjallisestakin materiaalista on sähköisesti tavoitettavissa mistä maailmankolkasta tahansa. Lisäksi virtuaalisista lähteistä löytyy erilaisia asian ymmärtämisen helpottamiseksi tehtyjä harjoituksia, videoita, valmiita vastauksia ja muuta tarpeellista materiaalia. Yhä edelleen on kuitenkin paljon sellaisia opittavia asioita, jotka eivät liity puhtaasti tietopohjaan ja tietojen oppimiseen. Ammatissa toimiminen edellyttää yhä useammin erilaisia taitoja, joita oppii vain harjoittelemalla. Kyse on siis myös jostain muusta kuin pelkän tiedon varassa syntyvästä osaamisesta. Intuition ja hiljaisen tiedon merkitys korostuu. Nyt etsitään sellaisia tilanteita oppimisen alustaksi, jossa hiljaisen tiedon muodostuminen ja intuition käyttäminen tulevat mahdolliseksi.

Oppimistilanteissa syntyvä hiljainen tieto voi liittyvä vaikkapa ryhmädynamiikkaan, vuorovaikutustaitoihin, kulttuurilukutaitoon, esiintymiseen ja siihen liittyvään viestin perille menoon tai asiakasymmärryksen syntymiseen. Nämä tiedosta lähtevät ja taidoksi kehittyvät olennaiset osaamiset voivat olla yllättävänkin monimutkaisia lainalaisuuksia sisällään pitäviä ilmiöitä. Vasta mukana oleminen itse tilanteessa tuo oppijalle kokemuksen, joka voi muuttua intuitiota ja hiljaista tietoa edellyttäväksi oppimiseksi.

Korkeakouluista valmistuneet kilpailevat työpaikoista tilanteessa, jossa entistä useamman pitäisi itse löytää tavat työllistää itsensä. Tulevaisuudessa tämä suunta ja vaihtoehto lienevät edessä vielä nykyistä useammalla nuorella insinöörillä, tradenomilla, muotoilijalla tai sairaanhoitajalla. Menestymisen ratkaisevat entistä useammin uteliaisuus, kekseliäisyys, vuorovaikutus- ja esiintymistaidot. Hyvä ja ajantasainen omaan substanssialueeseen liittyvä osaaminen on luonnollisesti kaiken pohjana, mutta se on muuttunut enemmänkin itsestään selväksi vaatimukseksi kuin lisäarvoa tuovaksi tekijäksi. Myös verkostoitumistaidot, joiden avulla on mahdollista rakentaa, hyödyntää ja ylläpitää verkostoja tehokkaasti, ovat työelämässä arvostettuja. Verkostojen rakentaminen alkaa parhaimmillaan jo opintojen aikana.

Kaiken toiminnan pitää rakentua yrittäjämäiselle asenteelle. Oma-aloitteisuus ja asioihin tarttuminen sekä niiden pitkäjänteinen eteenpäin vieminen ovat ominaisuuksia, joita kaivataan niin omaa yritystä pyöritettäessä kuin toisen palveluksessa työskenneltäessä. Kaikkein menestyneimmät yritykset koostuvat työntekijöistä, jotka oman sisäisen yrittäjäasenteensa avulla pystyvät itsenäiseen ja tavoitteelliseen työntekoon.

Turun ammattikorkeakoulun vuonna 2015 julkaistun strategian mukaan toimintatapamme on muodostaa innovaatiopedagoginen oppimisjatkumo. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että jo oppimissisältöjä suunniteltaessa mietitään tavoitteeksi asetettuja kompetensseja myös innovaationäkökulmasta. Innovaatiopedagogiikka on yksilöiden ja ryhmien innovaatiokompetenssien kehittymiseen tähtäävä oppimisote, joka määrittelee uudella tavalla kuinka tietoa omaksutaan, tuotetaan ja käytetään siten, että saadaan aikaan innovaatioita. Tähtäimessä olevasta tutkinnosta riippumatta kaikki opinnot suunnitellaan niin, että ne tukevat innovaatiokompetenssien saavuttamista. Innovaatiokompetenssit ovat tärkeitä oppimisen kohteita, koska niiden kautta on mahdollista mieltää, minkälaisia valmiuksia tulevaisuuden innovaatiotyöhön pystyviltä työntekijöiltä edellytetään.

Innovaatiopedagogiikka lepää monen tukijalan päällä. Uskomme, että monialaisessa ympäristössä, joka parhaimmillaan on myös kansainvälinen, tapahtuva oppiminen takaa parhaimmat lähtökohdat innovaatiokompetenssien syntymiselle. Käytössämme on jokapäiväiseen työhön liittyvä suuri joukko erilaisia menetelmiä, jotka mahdollistavat aktiivisen oppimisen. Näiden menetelmien tavoitteena on johdatella opiskelija sellaiseen toimintaan, että todellista syväoppimista voi syntyä, kun mukana on tiedon lisäksi myös jatkuvasti kehittyvä taidon elementti. Kaikki toiminta

tehdään luonnollisesti oikealla asenteella, joka on aina edellytyksenä erinomaisen tuloksen saavuttamiselle.

Yrittäjämäisen asenteen synnyttäminen ja ylläpitäminen on olennainen osa innovaatiopedagogiikkaa. Työelämässä menestyminen vaatii asiakasymmärrystä. Sitä ei edellytetä vain sellaisilta henkilöiltä, joiden on perinteisesti mielletty olevan yhteydessä organisaation asiakkaisiin, vaan kaikilta työntekijöiltä jokaisessa organisaation portaassa. On tärkeää, että ymmärretään asiakastyön merkitys, sillä yritys mielletään usein heikoimman lenkkinsä veroiseksi. Jokainen kohdattava kontakti, niin yrityksen sisältä kuin sen ulkopuoleltakin, on nähtävä asiakkaana. Vain siten on mahdollista tuottaa ylivertaisia asiakaskokemuksia. Jokainen auttaa omalta osaltaan yrityksen tuloksen syntymisessä, joka syntyy aina asiakkaiden kautta. Kun asenne on kunnossa, toiminta syntyy helpommin ja johtaa parempiin tuloksiin.

Yrittäminen, yrittäjyysajattelu, yritystoiminnan logiikka, erilaiset yritykset ja niissä toimiminen ovat kaikki läsnä ammattikorkeakoulun arjessa. Innovaatiopedagogiikan keinoin pystymme tuottamaan parempaa osaamista, joka toivottavasti johtaa yhä useamman yrityksen jatkamiseen tai perustamiseen. Uusia yrityksiä syntyy jopa suoraan opintojen aikana. Uskomme, että yrittäjän tielle johtava kipinä saa alkunsa koulutuksen aikana. Ellei yritys ole valmiina välittömästi korkeakouluopintojen jälkeen, vaihtoehto jää mieleen ja kokemuksen kartuttua nuoren tie johtaa entistä useammin tämän vaihtoehdon pariin.

Liisa Kairisto-Mertanen

Koulutusjohtaja
Turun ammattikorkeakoulu

Yrityksen elinkaari

Yrityksen toimintaa ja kehittymistä voidaan tarkastella elinkaaren muodossa. Organisaation elinkaariteoria perustuu siihen olettamaan, että yritys käy läpi useita kehitysvaiheita olemassaolonsa aikana. Jokaiselle vaiheelle on määritelty ominaispiirteensä ja vaiheilla on oma järjestyksensä. Elinkaariteoriamalleissa on tyypillisesti jaksoja, kuten yrityksen perustaminen, kasvu, kypsyysvaihe ja jopa taantuminen. Elinkaarimallista riippuen vaiheita on kolmesta kymmeneen ja tavallisimmat malleissa mukana olevat muuttujat ovat yrityksen ikä, kasvu, koko sekä näissä eri vaiheissa ilmenevät haasteet. (Aho ja Kaivo-oja 2014.)

Tunnettuja elinkaarimalleja ovat esimerkiksi Greinerin kasvumalli (Greiner 1972) sekä Churchillin ja Lewisin (1983) malli. Greiner (1972) tarkastelee yrityksen kehittymistä ja kasvua viiden kehitysvaiheen kautta. Jokaisessa kasvuvaiheessa on oma kriisivaiheensa, jonka seurauksena yrityksen toiminta kehittyy, tarkentuu tai muuttuu jollakin muulla tavalla. Yrityksen johto ratkaisee omilla toimenpiteillään, milloin ja miten yritys siirtyy, vai siirtyykö lainkaan, seuraavaan kasvuvaiheeseen. Viisi avaintekijää, joita Greiner mallissaan painottaa ovat organisaation ikä, koko, kehitysvaiheet, kriisivaiheet ja teollisuuden kasvunopeus (ks. myös Scott ja Bruce 1987). Greinerin mallin viisi kasvuvaihetta ovat:

- kasvu luovuuden avulla (johtajuuskriisi)
- kasvu johtajuuden avulla (autonomiakriisi)
- kasvu delegoinnin avulla (kontrollikriisi)
- kasvu koordinoinnin avulla (luottamuskriisi)
- kasvu yhteistyön ja joustavuuden avulla

  (Alajoutsijärvi & Tikkanen 2001).

Churchillin ja Lewisin (1983) vaihemalli kuvaa erityisesti pienyritysten kasvua. Malli kuvaa yrityksen kasvun kautta tapahtuvaa muutosta sekä keskeisiä ongelmaalueita, joita ilmenee yrityksen eri vaiheissa niin johtamisen, organisaation, muodol-

listen liikkeenjohdon järjestelmien kuin keskeisten strategioidenkin suhteen. Myös Churchillin ja Lewisin malli sisältää viisi vaihetta:

- syntyvaihe
- hengissä säilymisen vaihe
- menestymisen vaihe: luopuminen, kasvaminen
- nopean kasvun vaihe
- kypsyysvaihe.

  (Churchill & Lewis 1983)

Elinkaarimallien hyötynä voidaan pitää esimerkiksi sitä, että ne voivat auttaa yrittäjää yrityksen eri kehitysvaiheissa, esimerkiksi toiminnan suunnittelussa ja oman roolin hahmottamisessa (Kallio 2002). Elinkaarimallit ovat saaneet osakseen myös kritiikkiä. Mallit ovat ns. yleispäteviä, eli ne tarjoavat yleistetyn kuvan yritystoiminnan etenemisestä ja kehittymisestä. Jokaisella yrityksellä on kuitenkin oma kehityspolkunsa, eikä todellisuus välttämättä ole aina kehiteltyjen mallien mukainen. Kaikki yritykset eivät siirry elinvaiheesta toiseen mallien esittämässä järjestyksessä. Osa yrityksistä ei selviä alkuvaihetta pidemmälle, jotkut yritykset puolestaan eivät etene kasvuvaiheeseen, koska niillä ei ole siihen halua tai kykyä. Elinkaarimallit eivät myöskään pyri ennustamaan yrityksen kasvua, vaan ne pikemminkin kuvaavat sitä. (Kallio 2002.)

Tämä julkaisu etenee yrityksen elinkaarimallin mukaan, ja siinä on hyödynnetty jo edellä mainittuja Greinerin kasvumallia (1972) sekä Churchillin ja Lewisin vaihemallia (1983) yritystoiminnan dynamiikan, toiminnan ja kehityksen kuvaamiseen. Julkaisussa käydään läpi yrityksen alkuvaihe, toimivan yrityksen kehittäminen sekä yrityksen murrosvaihe. Kukin luku alkaa lyhyellä johdannolla kulloisenkin elinkaaren vaiheen ominaispiirteiden esittelyllä, jota seuraavat konkreettiset case-artikkelit.

Lähteet[1]

Aho, S. & Kaivo-oja, J. Yrityksen elinkaariteoria ja Foresight 2.0. (2014) Elinkaariteorian validius suomalaisissa pörssiyrityksissä v. 2004–2012. Tulevaisuuden tutkimuskeskus: Tutu e-julkaisuja 1/2014.

Alajoutsijärvi, K. & Tikkanen, H. (2001) Kasvuyrityksen osaamisen strategiat, Kehityspolkuja metalli- ja elektroniikkateollisuudesta. MET-julkaisuja 8/2001. Helsinki: Metalliteollisuuden keskusliitto MET.

Antoncic, B. & Hisrich, R. (2004): Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation. Journal of Management Development, Vol. 23, No. 6, 518–550.

Antoncic, B. (2007): Intrapreneurship: a comparative structural equation modelling study. Industrial Management & Data Systems, Vol. 107, No. 3, 309–325.
Churchill, N. C. & Lewis, V.L. (1983) The Five Stages Of Small Business Growth. Harvard Business Review, May-June, 1983.

EK (2011): Elinvoimaa alueille, vauhtia kasvuyrityksiin. Selvitys sarja- ja portfolioyrittäjyydestä. Helsinki: Elinkeinoelämän keskusliitto.

EK ja Ernst & Young (2009): Kasvun ajurit 2005. Hallitustyöskentely kasvun ja kilpailukyvyn menestystekijänä. Kasvuyritysten ja PK-yritysten vertailu. Helsinki: Elinkeinoelämän keskusliitto.

Elinkeinoelämän keskusliitto & Nordea (2013): Selvitys omistaja- ja kasvuyrittäjyyden olemuksesta Suomessa. Kartoitus kasvun ulottuvuuksiin ja osa-alueisiin. Helsinki: EK.
Greiner, L. (1972) Evolution and revolution as organizations grow. Harvard Business Review 50, 37–46.

Hytti, U. (2011): Yrittäjyys perus- ja toisen asteen yrittäjyyskasvatuksessa. Yrittäjyyskasvatus toisella- ja perusasteella – näkökulmia pedagogiikan kehittämiseen. Rytkölä, T. & Ruskovaara, E. & Järvinen, M.R. (toim.). Kerhokeskus – koulutyön tuki ry.

Kallio, J. (2002): Pienyrityksen kehittymisen tiet. Jyväskylä: Tietosanoma.

Krueger, N. Jr. (2003): The cognitive psychology of entrepreneurship. In ZA Acs & DB Audretsch (Eds.), Handbook of Entrepreneurial Research (pp. 105-140). London: Kluwer Law International.

1. *Lähdeluettelo sisältää myös kunkin elinkaaren vaiheeseen liittyvän osion johdantoartikkelin lähteet: I Alkuvaihe, II Toimivan yrityksen kehittäminen ja III Murrosvaiheessa oleva yritys.*

Kuokkanen, T. (2011): Hallituksen toiminta ja hallitustyöskentely. Tapaustutkimus kansainvälistyneestä perheyrityksestä. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto. Kuopio: Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Nro 30.

Kyrö, P. (2007): Yrittäjyyden muodot ja tehtävät ajan murroksessa. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Pk-yritysbarometri – kevät 2016 (2016). Suomen Yrittäjät ry. EuraPrint Oy.

Scott, M. & Bruce, R. (1987) Long Range Planning, Vol. 20, No. 3, 45–52.

Rautiainen, M. (2012): Dynamic Ownership in Family Business. A Portfolio Business Approach. PhD study. Lappeenranta: Acta UniversatisLappeenranta 485.

Shane, S. (2000): Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. Organization Science, Vol. 11, No. 4, 448–469.

Shane, S. & Venkataraman, S. (2000): The promise of entrepreneurship as a field of research. Academy of Management Review, Vol. 25, No. 1, 217–226.

Stenholm, P. & Suomalainen, S. & Kovalainen, A. & Heinonen, J. (2015): Global Entrepreneurship Monitor. Finnish 2014 Report. Turun yliopiston kauppakorkeakoulu, TSE Entre. Sarja A Tutkimusraportteja, A1 / 2015.

Stevenson, HH. (1983): A perspective on entrepreneurship. Harvard Business School Working Paper No. 9-384-131. Boston: Harvard Business School.

Yrityskatsaus 2014. Murroksia ja uudistumista (2014). Työ- ja elinkeinoelämän julkaisuja. Kilpailukyly, 39/2014. Työ- ja elinkeinoministeriö.

I Alkuvaihe

I ALKUVAIHE

Yrittäjyys ymmärretään usein yrityksen perustamisena ja johtamisena ja toiminta liitetään erityisesti pieniin yrityksiin. Kuitenkin myös isoissa yrityksissä ja organisaatioissa on yrittäjyyttä: uusia tuotteita ja palveluita kehitetään jatkuvasti. (Hytti 2011.) Organisaatiot myös kannustavat työntekijöitään toimimaan sisäisesti yritteliäästi uudistaen omaa tapaansa toimia. (Antoncic 2007; Antoncic & Hisrich 2004.) Lisäksi ihmiset voivat toimia yrittäjämäisesti millä tahansa elämänalueella (Kyrö 2007). Nykyteorioiden mukaan yrittäjyydessä onkin kyse yrittäjämäisten mahdollisuuksien tunnistamisen ja hyödyntämisen prosessista (esim. Shane & Venkataraman 2000).

Mahdollisuus luo yrittämisen ytimen (Shane & Venkataraman 2000; Krueger 2003). Mahdollisuus voi olla esimerkiksi jokin markkinoilla oleva epäkohta, asiakkaan näkökulmasta ratkaisematon ongelma, uusi teknologia uusine mahdollisuuksineen tai merkittävän kilpailijan toiminnan lopettaminen. (Shane 2000.) Mahdollisuuden ei välttämättä tarvitse olla jotakin ennennäkemättömän uutta, vaan se voi olla jo olemassa olevan tuotteen tai palvelun paremmaksi kehittämistä, uudenlainen lähestymistapa tai yhdistelmä olemassa olevista ideoista (Stevenson 1983). Tuoreimman maailmanlaajuisen, vuotuisen Global Entrepreneurship Monitor -tutkimuksen (Stenholm ym. 2015) mukaan kahdeksan prosenttia suomalaisista on parhaillaan perustamassa yritystä. Yrittäjyydestä on tullut Suomessa yleisempää ja hyväksytympää, mikä näkyy positiivisesti erityisesti nuorten yrittäjyyssuunnitelmissa.

Syntyvaiheessa yritys on rakenteeltaan yksinkertainen. Omistaja tekee kaiken itse tai johtaa suoraan alaisiaan. Omistaja tekee kaikki yritystä koskevat päätökset ja tärkeät tehtävät sekä ohjaa työntekijöitä. Hän toimii samanaikaisesti suunnannäyttäjänä ja rahoittajana. Strategiana tässä vaiheessa yrityksellä on yksinkertaisesti pysyä hengissä ja toimintakykyisenä. Syntyvaiheessa olevalle yritykselle keskeisiä haasteita ovat asiakkaiden hankinta sekä riittävä tuotteiden ja palveluiden tarjonta. Tärkeä kysymys on, saako yritys tarpeeksi asiakkaita tai toisaalta kykeneekö yritys tarjoamaan tarpeeksi tuotteitaan kasvavalle kysynnälle ja laajentamaan tuotevalikoimaansa riittävästi alkuperäisestä tuotevalikoimastaan. Heikoista luotonsaantimahdollisuuksista johtuvat suuret käteisvaatimukset voivat osoittautua haasteeksi aloittavalle yrittä-

jälle. Investointikohteita ovat tässä vaiheessa esimerkiksi liiketilat, tuotantokoneet ja -laitteet sekä muut tarvittavat välineet. (Churchill & Lewis 1983.)

Yrityksen alkuvaiheessa kasvua haetaan usein luovuuden kautta ja tässä keskeisimmässä asemassa ovat sen luovat perustajat (Greiner 1972). Yrityksen tuote tai tuotteet sekä markkinat rakentuvat yrityksen perustajien henkilökohtaisten ominaisuuksien ja panostuksen varaan. Voimavarat kuluvat uusien tuotteiden kehittämiseen sekä valmistuksen ja myynnin järjestämiseen. Tässä vaiheessa yrityksen työntekijöiden välinen kommunikointi on usein epämuodollista. (Alajoutsijärvi & Tikkanen 2001.) Alkuvaiheessa yritystoiminnan loppumisen riski on tavallisesti suuri. Yrittäminen voi myös luoda paineita ja haasteita yrittäjän omalle ajalle, taloudelle ja jaksamiselle. (Aho & Kaivo-oja 2014; Churchill & Lewis 1983.)

Greinerin (1972) mukaan yritys kohtaa alkuvaiheessa ensimmäisen kriisinsä, jonka hän on nimennyt johtamiskriisiksi. Nuori yritys tarvitsee kasvaessaan yhä enemmän osaamista erityisesti tuotannon hallinnassa. Myös henkilöstön määrä kasvaa, jolloin pelkkä epämuodollinen informaatio ja kommunikaatio eivät enää riitä yrityksen liiketoiminnan johtamiseen. Yrityksen perustajat saattavat pitää kiinni alkuperäisestä johtamistavastaan, joka ei enää välttämättä sovi muuttuvaan tilanteeseen kasvavassa yrityksessä. Näin yritys kohtaa johtamisen kriisin. Kriisi voidaan ohittaa kehittämällä erilaisia toimintaa ohjaavia tekniikoita ja käytäntöjä. Tämä voi tapahtua esimerkiksi rekrytoimalla yritykseen ulkopuolinen yritysjohtaja, jonka yrityksen perustajat ovat hyväksyneet. Tavoitteena on tällöin, että ulkopuolinen yritysjohtaja kykenee yhdistämään kasvavat voimavarat yhteiseksi eduksi. (Alajoutsijärvi & Tikkanen 2001.)

Yrityksen selviytyessä alkuvaiheen ongelmista ja kehittäessään liiketoiminnastaan kannattavaa, se siirtyy tavallisesti seuraavan kehitysvaiheeseen (Aho & Kaivo-oja 2014; Churchill & Lewis 1983). Yrityksen toiminnan kriittisintä aikaa ovat kolme ensimmäistä vuotta, jolloin noin kolmasosa yrityksistä lopettaa toimintansa. Kuitenkin reilu puolet yrityksistä jatkaa toimintaansa viisi vuotta perustamisensa jälkeen. Yrityskentän riittävä uusiutuminen luo pohjaa uusille avauksille ja nopean kasvun edellytyksille yritystoiminnassa. Markkinoilta poistuneiden heikon tuottavuuden yritysten voimavarat siirtyvät tuottavampiin yrityksiin ja muutoksessa korostuu nimenomaan luova uudistuminen. (Yrityskatsaus 2014.)

APPARAATTI – törmäysmahdollisuus opiskelijoille, yrityksille ja uudelle yrittäjyydelle

Teppo Lundell & Niko Kandelin

Satakuntaan on rakennettu koko maakunnan laajuinen törmäyspaikka yritysten ideoille ja ratkaisutarpeille sekä niiden toteuttajille. Satakunnan ammattikorkeakoulun Apparaatti-toimintamalli on opiskelijoille ja yrityksille aito toimintaympäristö, jossa eri alojen osaajilla on mahdollisuus viestiä toisilleen ratkaistavista haasteista.

Apparaatin lähtökohtana on ollut vuosien kokemus yritysten, oppilaitosten, osaamiskeskittymien ja kehittäjäorganisaatioiden yhteistyöstä. Apparaatti on kokeilutoiminnalla ja aidossa ympäristössä testattu oppimismalli, jossa yhdistetään tuloksellisesti

- yritysten kehittämistarpeet
- korkeakouluopiskelijoiden ennakkoluuloton asenne
- resurssitehokas tapa tuottaa uutta osaamista yrittäjille, opiskelijoille ja korkeakoulujen henkilökunnalle.

Keskeinen onnistumisen edellytys on mukana olevien toimijoiden avoin keskustelu ja yhteisten tavoitteiden määrittely. Tavoitteiden määrittelyssä yhdistetään aina useita osatavoitteita: yritysten kehittymistarpeet, opiskelijoiden osaamistavoitteet ja opettajien kehittymistavoitteet.

Yhteistyön muotoja ovat:

a. yrityslähtöiset opiskelijaprojektit, joilla olemme onnistuneet muuttamaan toimeksiannot liiketoimintaa palveleviksi ratkaisuiksi

b. IdeaPaja- ja IdeaDrill-konsepteilla toteutetut pajat ja innovaatiokilpailut sekä pilotointivaiheessa oleva Tuotekehityspaja, jotka tuottavat yrityksille sekä uusia fyysisiin tuotteisiin liittyviä ratkaisuja että konseptitason ideoita liiketoimintaan. Samalla ne antavat opiskelijoille mahdollisuuden lähteä kehittämään ideoista uusia projekteja ja liiketoimintaa.

c. opiskelijoiden yritystoiminnan kehittäminen: korkeakouluopiskelijoiden osallistuminen aitoihin työelämäprojekteihin ja ideakilpailuihin tuottaa aihioita, joita on Apparaatin yhteydessä toimivan Yrityskiihdyttämön avulla onnistuttu jalostamaan uudeksi satakuntalaiseksi yritystoiminnaksi.

Kaikkiin edellä mainittuihin toiminnan muotoihin sisältyy yleisten työelämässä tarvittavan osaamisen ja taitojen lisääntyminen. Kaikessa Apparaatti-toiminnassa korostetaan opiskelijan omaa yritteliäisyyttä ja mahdollista yrittäjyyttä.

Alusta innovaatioiden synnyttämiselle

Apparaatti tarjoaa maksuttomat tilat ja laitteet, korkeakoulujen ja kehittäjäorganisaatioiden tuen ja asiantuntijoiden sparrauksen uusien tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen ja markkinoille viemiseen. Apparaatissa voidaan kehittää tuotteiden ja palvelujen prototyyppejä ja spin-off-liikeideoita yhteistyössä potentiaalisten asiakkaiden kanssa.

Satakunnan ammattikorkeakoulussa on lähdetty mallintamaan toimintaa mm. Suomen elinvoiman lähteet -kehitysohjelman (Elinvoimainen Suomi 2010) ajatukseen perustuen: miten tulevaisuuden uudet innovaatiot syntyvät eri alojen osaajien luovassa vuorovaikutteisessa prosessissa ilman, että tehdään etukäteen ”valmiita” tuotteita ja ”konseptoituja” palveluita. Kun tarve- ja käyttäjälähtöisyys yhdistetään avoimeen tietoon ja jatkuvaan merkitykselliseen sosiaaliseen vuorovaikutukseen, luodaan samalla uusia innovaatio-, palvelu- ja vaihdantavirtoja.

Yritykset sitoutuvat työskentelemään opiskelijoiden kanssa

Apparaatin toiminnan ydin on yritysten toimeksiannoissa. Projektit ja toimeksiannot tulevat satakuntalaisilta yrityksiltä hyvin erilaisilta toimialoilta. Kaikille projekteille yhteistä toimeksiantajan näkökulmasta on se, että niillä halutaan aidosti kehittää yrityksen liiketoimintaa.

Hallittu projektien vieminen loppuun edellyttää kokemusta projektinhallinnasta ja samalla avointa mieltä kokeilla uusia ratkaisuja. Olemme onnistuneet lisäämään opiskelijoiden projektiosaamista ja samalla tuoneet projektimaisen toimintatavan entistä useamman korkeakouluopettajan työkalupakkiin. Korkeakoulujen henkilökunnalla on merkittävä rooli projektien onnistuneessa toteuttamisessa.

Projektien toteutumisen kaikkein merkittävin edellytys on ollut kuitenkin satakuntalaisten yritysten sitoutuminen yhdessä tekemiseen opiskelijoiden kanssa. Yrityksiltä tullut palaute onkin kannustanut tekemään hankkeen aikana yhä rohkeampia kokeiluja.

Apparaatin toiminnasta tehtiin vuonna 2013 ulkopuolinen arviointi, jossa toteutuksiin osallistuneet yritykset antoivat palautetta palvelusta. Ne kokivat, että toiminta lähtee yritysten tarpeista. Opiskelijatiimien tuottamat ratkaisut ovat konkreettisia ja tarjoavat selkeitä hyötyjä.

> ”Tehokas, bisnesmaailmasta lähtöisin. Helppo yhteistyö. Puhutaan samaa kieltä oppilaitoksen kanssa.”
>
> ”Hyödynnetty eri projekteissa. Opiskelijat myyntiprojekteissa lisänneet myyntiä ja asiakastyytyväisyystutkimuksissa ollut hyödyllistä.”
>
> ”Lisää tämmöistä.”
>
> ”Myönteinen kuva. Oikea henki. Sopivan rento, mutta asiaan pureutuva.”
>
> ”Hyvä yhteistyökumppani. Ei jäänyt muuta kuin positiivista ja olen ollut yhteydessä jälkeenkin. Mielelläni teen yhteistyötä.”
>
> (Markkanen, Pienonen, Sorvari & Business Arena Oy, 2013, 73–75.)

Arvioinnin tekijöiden mukaan Apparaatti on onnistunut tavoitteissaan hyvin: ”Opiskelijat ja Satakunnan ammattikorkeakoulu ovat tuoneet uutta nuorta ajattelua. Se on saanut ajattelemaan eri tavalla. Se tukee käytännönläheisellä toiminnallaan satakuntalaisen elinkeinoelämän uudistumista, yhdistää ja sitouttaa opiskelijoita osaksi maakuntaa ja yrityksiä.” (Markkanen ym. 2013, 73–75.)

Yrityskiihdyttämö opiskelijoiden omien ideoiden sparraajana

Satakunnan ammattikorkeakoulun Yrityskiihdyttämö on oppiainerajat ylittävä pedagoginen menetelmä, jossa opiskelijan on mahdollista kasvaa korkeakoulututkinnon suorittaneeksi asiantuntijaksi ja yrittäjäksi jo opiskeluaikanaan. Yrityskiihdyttämössä liikeidean kehittäminen, yrittäjänä toimiminen ja yrityksen kehittäminen ovat osa korkeakoulututkintoa. Yrityskiihdyttämö toimii kaikkien Satakunnan ammattikorkeakoulun koulutusohjelmien yhteydessä.

Yrityskiihdyttämö mahdollistaa opiskelijalle vapaasti valittavina opintoina oman yrityksen suunnittelutyön ja palkitsee myös yrityksen perustamisesta. Lisäksi opiskelija voi suorittaa osan harjoittelustaan omassa yrityksessään ja tehdä opinnäytetyönsä omaa yritystoimintaa kehittäen.

Yrityskiihdyttämö toimii kiinteässä yhteydessä Apparaatin kanssa. Opiskelijoilla on mahdollisuus mentoreiden ohjauksessa ja selkeillä työkaluilla viedä eteenpäin omaa yritysideaansa ja kehittää omaa orastavaa yrittäjyyttään.

Satakunnan ammattikorkeakoulussa on käytössä vuonna 2013 uusittu yrittäjyyden opetussuunnitelma, joka sisältää kaikille perustutkintoa suorittaville opiskelijoille viiden opintopisteen laajuisen opintojakson yrittäjyyden perusteet. Opetussuunnitelma korostaa yrittäjyysidentiteetin kasvua. Opiskelijan osaaminen voi karttua hyvin monella tavalla ja tätä osaamista voi lähteä hyödyntämään yrittäjämäisesti – kokematta silti painetta perustaa oma yritys.

Kaikessa yrittäjyyteen liittyvässä osaamisen tuottamisessa keskiössä on opiskelijan oma intentio. Tärkeintä on saada opiskelija näkemään itse kuka hän on, mitä hän osaa, millainen verkosto hänellä jo nyt on ja miten kaikkea tätä voi viedä eteenpäin omalla innostuksella.

Satakunnan ammattikorkeakoulun Apparaatti pitää sisällään erilaisia toimintatapoja, joiden yhteistä nimittäjää voi kutsua ketteräksi innovaatiovaihdoksi. Käytännön

työssä päämääränä ovat innovaatiopedagogiikan luovien menetelmien hyötykäyttö. Samalla nopean innovointiprosessin mahdollistamana aktivoidaan innovaatiotoimintaa ja tuodaan markkinoille uutta sektoreiden rajat ylittävää liiketoimintaa.

Pajat ja kilpailut osaamisen tuottajina

Satakunnan ammattikorkeakoulussa käyttöön otettu menetelmällinen oppimisen ja osaamisen tuottamisen ympäristö perustuu uudenlaisille oppimis- ja opetusmenetelmille (mm. innovaatiopedagogiikka, IdeaPaja, IdeaDrill-innovaatiokilpailu ja TuotekehitysPaja). Nämä menetelmät tuovat käyttäjille ja osallistujille mahdollisuuden testata ja kokeilla uusia konsepteja, jakaa tietoa ja uutta osaamista sekä yhdistää monialaisesti eri toimialojen kokemuksia ja osaamista.

Kokeilutoiminnassa hyödynnetään korkeakouluista löytyvää monialaista osaamista kulloiseenkin teemaan liittyen (esimerkiksi insinöörit, tradenomit, muotoilijat, sosiaali- ja hyvinvointialojen opiskelijat). Toimeksiantojen teemat nousevat esiin elinkeinoelämän tarpeista, jossa opiskelijoiden innovointipotentiaali kannattaa hyödyntää; mahdollisuuksia on rajattomasti. Kohteena olevat teemat muotoillaan ja valitaan siten, että ne sopivat moniin koulutusaloihin ja jokainen opiskelija voi löytää teemasta oman näkökulmansa.

Jokainen yhteistyöprojekti yrityksen tai muun toimijan kanssa on ammattikorkeakoululle tavalla tai toisella uniikki. Riittävässä määrin vakioidut toimintakonseptit auttavat sekä viestimään toteutusvaihtoehdoista että valitsemaan tapauskohtaisesti sopivimman toteutustavan. Tunnistettava nimi ja mallin perusolemuksen selkeä kuvaus helpottavat projektin myymistä niin potentiaaliselle toimeksiantajalle kuin opiskelijoille.

Tässä tarkastelun kohteena on kolme Satakunnan ammattikorkeakoulussa kehitteillä olevaa toimintakonseptia. Näistä IdeaDrill on konsepteista edistynein, koska kilpailu on järjestetty jo useamman kerran.

IdeaDrill

IdeaDrill on innovaatiokilpailu, jossa opiskelijoista koostuvat, pääasiassa kolmen hengen joukkueet kilpailevat tuottamalla ratkaisukonsepteja toimeksiantajan määrittelemään ongelmaan. Kilpailussa keskeistä on ongelmalähtöisen idean jalostaminen kon-

septiksi, joka voidaan esitellä muille. Tärkeimmät menetelmät liittyvät ideointiin ja hissipuheen rakentamiseen. Kannustavan ja rennon ilmapiirin luominen on tärkeä osa luovaan tekemiseen tukeutuvassa kilpailussa, kuten kuvasta 1 voidaan todeta.

KUVA 1.
Taukojumppaa keväällä 2015 järjestetyssä IdeaDrill Recreation -kilpailussa.

Kilpailu nojaa vahvasti opiskelijatiimien hyvään dynamiikkaan sekä kykyyn tunnistaa, arvioida ja jalostaa ongelmaan liittyviä ratkaisumahdollisuuksia. Kilpailussa on myös vahvasti läsnä mentorointi tai sparraus, jota pyritään aina tarjoamaan sekä yleisellä tasolla ongelmanratkaisuun ja konseptin ”bisneslähtöisen” esityksen rakentamiseen liittyen että ongelmakentän yksityiskohtien asiantuntijuuden tasolla. Kilpailut ovat yleensä kahden päivän mittaisia, leirimuotoisia ja intensiivisiä kokonaisuuksia, jossa opiskelijoilla on mahdollisuus työskennellä aiheen parissa vaikka läpi yön. Sopivaksi joukkueiden lukumääräksi on osoittautunut 8–12 joukkuetta.

KUVA 2.
IdeaDrill Recreation -kilpailun osallistujat.

IdeaPaja

Ideapajan ajatuksena on soveltaa työpajoissa erilaisia luovia ja ongelmanratkaisuun liittyviä menetelmiä sekä osallistavia toimintatapoja toimeksiantajan ongelmaan liittyvien ideoiden tuottamiseksi ja jalostamiseksi. Toimeksiantaja voi olla kuka tai mikä tahansa organisaatio ja osallistujat voivat hyvin olla opiskelijoita tai toimeksiantajien edustajia. IdeaPajan osallistujamäärä voi hyvin vaihdella kahdeksan ja vaikka sadan välillä eikä osallistujien tarvitse olla toisilleen ennestään tuttuja. Työpajaan osallistutaan yleensä yksilönä vaikka työskentely itse tilaisuudessa tapahtuukin ryhmässä.

IdeaPaja räätälöidään aina tilanteen mukaan ja se voi kestää kahdesta tunnista esimerkiksi kolmeen päivään. Pajojen toteutus nojaa vahvasti erilaisiin luoviin ja osallistaviin menetelmiin sekä fasilitointiin tai hostaamisen. Menetelmät itsessään eivät pajoissa ole välttämättä uusia, vaan ideana on saattaa erilainen osaamis- ja kokemuspohja yhteen uusien ideoiden ja ratkaisujen sekä verkostojen luomiseksi. Kuvassa 3 keväällä 2015 järjestettyyn kolmipäiväiseen IdeaPaja Seaside Industry Park -työpajaan osallistuneita opiskelijoita, jotka kaikki edustivat eri koulutusohjelmia sekä kahta eri ammattikorkeakoulua.

KUVA 3.
IdeaPaja huipentui ryhmien esityksiin autenttisessa ympäristössä.

Toteutusten kautta on muodostunut vahva käsitys siitä, että hyvin suunniteltu IdeaPaja tempaisee mukaansa toisilleen ennestään tuntemattomatkin eri alojen opiskelijat. Toiminnassa ehkä yksi keskeisimmistä asioista varsinkin opiskelijoiden osalta on työstettävän aiheen merkityksellisyyden osoittaminen läheisen toimeksiantajayhteistyön kautta. Opiskelijoille on ensiarvoisen tärkeää saada tietoa ja palautetta tekemäänsä työhön liittyen.

TuotekehitysPaja

TuotekehitysPaja on toimeksiantajan ongelmalähtöisen ratkaisun kehittämiseen lukukauden mittaisessa projektissa tähtäävä opintojakso. Sen tavoitteena on konkreettisen demon, pienoismallin tai tarkemmin kuvatun konseptin luominen monialaisissa tiimeissä. Toisin kuin IdeaDrill ja IdeaPaja, TuotekehitysPajan toteutus on ajallisesti kiinteä sijoittuen aina kevätlukukaudelle. TuotekehitysPajan toteutusmalli mukailee Aalto-yliopiston Product Development Project -nimistä opintojaksoa. Tavoitteena on sovittaa toteutus ammattikorkeakoulun toimintaympäristöön. TuotekehitysPaja pilotoidaan lukuvuonna 2015–2016.

Opiskelijat projektien vetäjinä

Projektit toteutetaan monialaisissa tiimeissä. Tiimien muodostuminen alkaa syyslukukauden lopulla järjestettävässä Start-tilaisuudessa, jossa projekteja tarjoavat toimeksiantajat esittelevät aiheensa. Tämän jälkeen opiskelijoilla on mahdollisuus hakeutua eri projekteihin joko projektipäällikön tai projektitiimin jäsenen rooliin. Projektien varsinainen startti tapahtuu kevätlukukauden alussa järjestettävässä Kick Off -päivässä, jossa projektipäälliköt saavat ensimmäisen ohjauksen omaan rooliinsa liittyen aamupäivällä ja iltapäivällä keskitytään projektikohtaisten ryhmäyttämiseen. Koko toteutus huipentuu keväällä järjestettävään esittelytilaisuuteen (Finish), jossa tiimit esittelevät tuotoksensa lyhyiden esitysten (hissipuheet) ja näyttelyn muodossa.

Varsinkin IdeaDrillin ja TuotekehitysPajan osalta on tärkeää huomioida opiskelijoiden osaamisen kehittäminen itse tapahtumaan tai toteutukseen opiskelijana osallistumisen lisäksi myös toteutusten tuotannossa. IdeaDrill-kilpailun tuottaminen on esimerkki tällaisesta toteutuksesta. Kilpailun toteutusvastuu on ensimmäisestä toteutuksesta saakka ollut projektikohtaisesti muodostetulla opiskelijatiimillä tai opiskelijalla. Sama pätee TuotekehitysPajaan, jonka pilottitoteutuksessa on mukana useita opiskelijoita.

Tapahtumien tuotannossa tärkeä painopiste on osallistujien ja fasiliteettien hallinnan lisäksi viestintä. Tapahtumien tuotantotiimeillä onkin merkittävä rooli sekä ulkoisen että sisäisen viestinnän osalta, mikä tarjoaa vastuullisissa tehtävissä toimiville opiskelijoille erittäin haastavan tehtävän ja mahdollisuuden kehittää ammattiosaamistaan. Osaamisen kehittymisen lisäksi osallistuminen tapahtumatuotantoon tarjoaa tulevaisuutta ajatellen erinomaiset mahdollisuudet hyvien referenssien hankkimiseen ja merkittävän verkoston luomiseen.

Esihautomotoiminta osana korkeakouluopintoja

Kaija Arhio & Marja-Liisa Kaakko

Centria ammattikorkeakoulussa on kehitetty esihautomotoimintaa, jossa opiskelijoiden yrittäjyyttä tuetaan mahdollistamalla oman yritystoiminnan suunnittelu ja käynnistäminen osana opintoja. Centrian esihautomo toimii joustavasti ilman kiinteitä rakenteita. Opiskelijan näkökulmasta käytettävissä on useiden opettajien asiantuntijuus ja laboratorioresurssit. Oman yrityksen startup-vaiheeseen liittyvät toimet sisällytetään joustavasti osaksi suoritettavaa tutkintoa. Tässä artikkelissa kuvataan miten eräs opiskelija sai tässä mahdollisuuden oman yrityksen perustamiseen ja toiminnan alkuvaiheen pyörittämiseen osana omaa tutkintoa.

Sirpa aloitti opinnot puutekniikan koulutusohjelmassa vuonna 2005. Aktiivinen opiskelija havaitsi toisena opiskeluvuonna oman kalusteprojektin yhteydessä markkinoilla tarpeen yksilöllisille keittiökalusteille. Oleelliseksi toiminnassa muodostui yhteydet luotettaviin ja laadukkaisiin tavarantoimittajiin, joiden kanssa asioiminen edellytti yrityksen perustamista. Jotta pystyi hankkimaan tarpeelliset materiaalit tehtailta, tuli olla yritys. Näin toiminimi Heikkilän Kalustekulma perustettiin vuonna 2007.

Alkuvaiheessa yrittäjä pystyi hyödyntämään oppilaitoksen laboratorioresursseja omassa toiminnassaan. Koulutusohjelmassa oli tarjolla 15 opintopisteen laajuiset yritystoiminnan syventävät opinnot. Näiden vapaasti valittavissa olevien ns. hautomo-opintojen tavoitteet ja sisältö määriteltiin kunkin tapauksen yhteydessä yksilöllisesti. Sirpan tapauksessa sisältö painottui alkavan oman yritystoiminnan suunnitteluun ja käynnistämiseen. Näiden erillisinä ohjaavan opettajan valmennuksessa tehtävien opintojen lisäksi Sirpa osallistui Centrian avoimen ammattikorkeakoulun

kursseille, joiden teemoina oli niin markkinointiin kuin yrityksen talouden hallintaan liittyviä aiheita.

Heikkilän Kalustekulman palvelu sisältää keittiön suunnittelun, valmistuksen ja asennuksen. Toiminnassa tärkeitä ovat verkostot, joita Sirpa pystyi rakentamaan hyvin jo opiskeluaikana – olihan lähellä laaja Centrian puulaboratorion asiantuntemus ja yhteydet. Yksinyrittäminen on sopinut hänelle hyvin, koska työajat ovat joustaneet muun elämäntilanteen kanssa. Myös taloudelliset riskit yksin toimiessa ovat pienemmät. Hän on aina pyrkinyt löytämään hyvät yhteistyökumppanit, ja vähitellen verkostot ovat laajentuneet. Koulutuksesta ja kielitaidosta on ollut hyötyä.

Nuoren yrittäjän haasteita

Sirpa Heikkilän yritys on laajentunut, ja se on tätä nykyä keskittynyt maahantuontiin ja verkkokauppaan markkinointinimellä Wertisale. Yrityksen tuotteita ovat myös vaatteet ja kengät. Vuonna 2014 Wertisale palkittiin yrittäjäjärjestön vuoden yksinyrittäjänä. Vuonna 2014 Sirpa käynnisti myös Oulaisten keskustassa myös kivijalkamyymälän toiminnan. Yritys on panostanut varasto-ohjelman ja verkkokaupan kehittämiseen. Kuitenkin edelleen Sirpa suunnittelee erilaisiin kohteisiin kiintokalusteita. Haasteita nuorella yrittäjälle riittää oman hyvinvoinnin sekä perheen ja yrityksen tarpeiden tasapainottamisessa.

Esihautomotoiminta integroituna osaksi opintoja

Centria-ammattikorkeakoulun Ylivieskan yksikössä on vuosien varrella ollut erilaisia toteutusmalleja opiskelijoiden yrittäjyyden tukemiseen. Ensimmäinen malli luotiin 1990-luvun loppupuolella, jolloin ammattikorkeakoulussa toteutettiin projekti insinööriyrittäjyyden edistämiseksi. Projektin jälkeen toimintaa on kehitetty ja mallinnettu erilaisten seutukunnallisten hankkeiden kanssa yhteistyössä sekä omana ammattikorkeakoulun ja yksikön sisäisenä kehittämistyönä.

Tällä hetkellä ei enää varsinaisesti puhuta erillisestä esihautomotoiminnasta, vaan toimintamalli on integroitu opetussuunnitelmiin ja opiskelijan henkilökohtaiseen opintojen suunnitteluun.

Mitä integraatio tarkoittaa käytännössä tekniikan koulutusalojen opetuksessa Ylivieskassa? Ensinnäkin kaikkien koulutusohjelmien opetussuunnitelmiin sisältyy yrittäjyyden opintoja ainakin yhden opintojakson verran. Nämä opintojaksot toteutetaan Ylivieskassa siten, että opiskelijat tutustuvat oman alansa yrittäjyyteen ja pohtivat omasta ammatillisesta näkökulmasta lähtien liikeideoita ja laativat liiketoimintasuunnitelman. Näiden pakollisten opintojen innoittamana vuosittain muutama opiskelija harkitsee yrittäjyyttä vakavasti omana uravaihtoehtona ja suuntaa opintojaan tämän tavoitteen mukaisesti.

Ammatillinen osaaminen lisääntyy yrittäjyyden ohessa

Yrittäjyyden tukemista opiskelijan näkökulmasta lähestytään kahdesta näkökulmasta. Osaamisvaatimus voidaan jakaa oman ammatillisen osaamisen kehittämiseen suunnitellun yritystoiminnan näkökulmasta ja toisaalta yrittäjyyden osaamiseen. Tämä tulee Sirpan osalta hyvin näkyviin siinä, että hän määrätietoisesti kehitti suunnitteluosaamista yhteistyössä Centria puulaboratorion kanssa ja samanaikaisesti yrittäjäosaamista mm. markkinoinnin ja liiketoiminnan osaamisen näkökulmasta.

Tällä hetkellä yrittäjyyttä pohtiva opiskelija voi henkilökohtaisessa opintosuunnitelmassaan painottaa opintoja edellä mainittujen kahden osaamisalueen näkökulmasta. Omaa yritystoimintaa suunnitteleva opiskelija kehittää sekä omaa ammatillista osaamista että liiketoiminnan osaamista. Tekniikan alan ammattikorkeaopinnoissa on useita mahdollisuuksia ottaa oman idean tai käytännön yritystoiminnan kehittämiseen liittyvä teema harjoitustyön tai projektin aiheeksi. Yleisesti myös opinnäytetyö tehdään omaan yritystoimintaan liittyen. Tämä voi olla vaikkapa markkinointisuunnitelma, markkinatutkimus ja usein kootusti liiketoimintasuunnitelman kokonaisuus.

Centria-ammattikorkeakoulussa on onnistuttu integroimaan alkuun projektimaisena toteutettu esihautomotoiminta osaksi ”normaalia” opetusta. Toimintaa kehitetään edelleen. Usein haasteena on alakohtaisen ammatillisen osaamisen kytkeminen kokonaisuuteen. Myös valmentajan vastuullinen toiminta on onnistumisen edellytys. Yrittäjäksi haluavaa ei tule lannistaa, mutta on muistettava realiteetit ja riskit.

Muotoilupalveluideasta Siltaseksi ja Sandbergiksi

Vesa Tuomela

Kaksi Hämeen ammattikorkeakoulun teollisen muotoilun opiskelijaa huomasi valitsevansa samoja projekteja ja luovansa oivaltavia muotoja. Opiskelijat alkoivat pitää yhdessä tekemisestä siinä määrin, että hankkivat yhteisiä asiakasprojekteja osuuskuntayrittäjinä ja lopulta perustivat oman muotoilutoimiston. Nyt he tekevät yhteisiä projekteja muotoilutoimiston yrittäjätiiminä ja edelleen opiskelijoina. Hämeen ammattikorkeakoulu tarjosi opiskelijayrittäjätiimille useita erilaisia välittömän ja nopean kokeilun oppimisympäristöjä, joissa tiimi pääsi altistamaan ajattelunsa ja tekemisensä muille ja kokeilemaan muotoilupalvelun tuottamista oikeille asiakkaille. Nyt opiskelijayrittäjät tuottavat korkean osaamisintensiteetin muotoilupalveluita toisille yrityksille.

Yritteliäs korkeakoulu

Hämeen ammattikorkeakoulu toteuttaa useita innovaatioihin ja yrittäjyyteen liittyviä kokeellisia oppimiskokemuksia, joiden tavoitteena on mahdollistaa opiskelijoiden yritteliäisyyttä ja synnyttää uusia tuotteita, palveluita ja kannattavia liiketoimintamalleja. Toiminnassa keskeistä on yrittäjyyden käytännön prosessi, uusien asioiden utelias ja käytännöllinen etsiminen sekä tekeminen ja kokeilu vuorovaikutuksessa ammattikorkeakoulu-, tutkija- ja yrittäjäyhteisöjen kanssa.

Yritteliäässä oppimisessa pyritään yrittäjyyden, liiketoiminnan ja innovaatioiden teorioiden ja käytäntöjen yhtäaikaisella ja yhteisöllisellä toteutuksella luomaan liiketoimintamahdollisuuksia. Samalla tehdään ideoista käyttäjiä kiinnostavia tuote- ja palveluaihioita sekä mallinnetaan kannattavan liiketoiminnan edellytyksiä. Oppimisen menetelmänä on yhteisöllinen, ajatukset ja teot muille altistava väittämien todentaminen mallintamisen avulla. Liiketoimintaympäristön sekä tuote- ja palveluideoiden kaupallistamisen ja varsinaisen liiketoimin-

nan mallintamisen vaiheet mahdollistavat jatkuvan väittämien kokeilemisen, testaamisen ja vahvistamisen.

Opiskelijayrittäjille räätälöitiin oma polku

Jaakko Siltanen ja Matti Sandberg aloittivat teollisen muotoilun opintonsa Hämeen ammattikorkeakoulussa vuonna 2009. Siltasella on aikaisempi koulutus graafiselta alalta ja työkokemusta mainostoimiston erilaisista suunnittelutöistä. Sandbergilla on aikaisempi koulutus ja työkokemusta sosiaalialalta ja lavastuksesta. Siltasen ja Sandbergin kunnianhimo, uteliaisuus, kiinnostus ja toimeliaisuus ovat ylittäneet siinä määrin valtavirralle suunnattujen opintojen etenemisen, sisällön ja menetelmät, että heidät on koettu vaativina opiskelijoina. Tämä on näkynyt muun muassa haasteena löytää vaihtoehtoisia tapoja opintojaksojen suorittamiseen.

Siltanen ja Sandberg toteuttivat yhteisiä opintoihin liittyviä muotoiluprojekteja. Projekteissa toteutettiin muun muassa seuraavia kestokulutustuotteista: Turn on -valaisin, Kaiku-lasta, Muuri-maustesirotin, kasvihuonepöytä, Jätkänkynttilä-ulkovalaisin sekä tiimin yhteisen luomisen ehkäpä merkittävin opiskeluprojekti, Rakovalkea-valaisin (kuva 1). Valaisimessa puu ja metalli muodostavat suomalaiseen eränkävijäperinteeseen nojaavan vahvan ja modernin muodon. Valaisimesta suunniteltiin sekä pöytä- että kattomalli.

Rakovalkea-valaisimen muotoilussa kokemansa yhdessä luomisen innoittamana Siltanen ja Sandberg hakeutuivat Hämeen ammattikorkeakoulussa yrittäjyyspolun päähän. He hakivat alkuvuodesta 2013 rahoitusta ja apua Keksintösäätiön Tuoteväylä-palvelun alaisesta, Hämeen ammattikorkeakoulun hallinnoimasta rahoitusohjelmasta liiketoiminnan edellytysten luomiseksi. Siltanen ja Sandberg tunnistivat vahvuuksikseen kyvyn yhdistää tuotteiden ja palvelujen yksinkertaisuuden, toimivuuden ja estetiikan. Erityisosaamisekseen he tunnistivat graafisen suunnittelun ja tilasommittelun. Siltasen ja Sandbergin sisäisenä motivaationa oli viedä tuotteita eteenpäin oikeiden kanavien, toimijoiden ja ihmisten kanssa. He hakivat neuvoja verkostojen rakentamiseen sekä liiketoimintaan liittyvää tietoa ja rahoitusta, jotka he kokivat haasteina suhteessa varsinaiseen muodon luomiseen.

Yrityksen ja erehdyksen kautta kokemusta palveluliiketoiminnasta

Liiketoimintaa alettiin mallintamaan ja samalla hankittiin toimialan asiantuntemusta. Juristin ohjauksessa Siltanen ja Sandberg kehittelivät muotoilupalvelulle mm. uutta hinnoittelutapaa, jota kokeiltiin yhdessä asiakasprojektissa. Ajatuksena oli, että muodon tilaaja olisi maksanut kuluttaja-asiakkaan lopputuotteen myynnistä saamistaan tuloista osan muotoilupalvelun tuottajalle. Tämä olisi luonut perustan kumppanuudelle, jossa yksittäinen tuote ja tuoteperhe olisi muotoiltu, myyty ja edelleen kehitetty yhteistyössä. Kokeilu päättyi muotoilutyön valmistuttua sopimuksen purkamiseen asiakkaan taholta.

Kokeilu osoitti useita osaamisintensiivisen palveluliiketoiminnan menestyksen kriittisiä kohtia: Uusien liiketoimintamallien ja ansaintamallien kehittäminen on totuttujen mallien haastamista ja siksi vaikeaa. Luottamuksen rakentaminen perustuu eniten tekoihin, ja käytännön arki haastaa hyvät aikeet – toinen yrittäjä voi olla susi toiselle yrittäjälle ja kokea, että toisen saama pienikin hyöty on itseltä pois. Lisäksi kokeilu osoitti, että kumppanuuteen perustuvassa muotoilupalvelussa ja liiketoimintamallissa on nimenomaan kysymys yhdessä tekemisestä ja luomisesta sekä hyödyn ja tuskan jakamisesta. Kokeilu oli merkittävä Siltasen ja Sandbergin oman yrittäjyyden kasvulle. He kokivat yrittäjyyden raadollisuuden ja sen, että asiakkaiden valinnassa omalla oppimisella, tavoitelluilla hyödyillä ja yhteistyön tekemisen ehdoilla on ainakin yhtä suuri merkitys kuin sillä, että asiakas saa odotuksiaan ylittävän ratkaisun.

Osuuskuntayrittäjyys kasvupolkuna kohti omaa yritystä

Siltanen ja Sandberg saivat valmennusta mainostoimistoyrittäjältä, ja Hämeen ammattikorkeakoulun yrittäjyysklinikalla mallinnettiin liiketoimintaa. He osallistuivat Yrittäjyystiistai-verkostoitumistapahtumiin ja liittyivät Starttihautomo-osuuskuntaan. Liiketoiminnan kehittämiseen Siltanen ja Sandberg osallistuivat Hämeen ammattikorkeakoulun Amazing Business Trainissä, jonka intensiivisessä ohjelmassa liiketoimintamalli kehittyi ja syntyi myös uusia asiakassuhteita. Osuuskuntayrittäjinä he voittivat Hämeenlinnan kaupungin järjestämän muotoilukilpailun ja saivat tilauksia mm. Sibeliussäätiöltä. Miehet olivat osuuskuntayrittäjinä mukana myös kuluttajatuotteiden ja tutkimuslaitteiden muotoilussa, sovelluksen käyttöliittymän symboliikan ja visuaalisuuden muotoilussa ja useiden logojen muotoilussa.

Siltasen ja Sandbergin osuuskuntayrittäjyysvaihe oli siirtymää varsinaiseen yrittäjyyteen. Vaihe noudatteli voimaanpanoteorian kehää, jossa yrittäjyys ja liiketoiminnan kehittäminen lähtee olemassa olevista valmiuksista ja kasvaa yhteiseksi ja altistetuksi tekemiseksi niin että mukanaolijat oppivat tehdessään uutta ja tapaavat uusia ihmisiä.

Hämeen ammattikorkeakoulussa Siltasta ja Sandbergia pyrittiin ohjaamaan voimanpanoteorian mukaisesti jatkuvaan ajattelun ja tekemisen altistamiseen. Näin tehtiin useissa erilaisissa yrittäjyyteen koulutuksen kokeiluissa.

Muotoilutoimisto Siltanen Sandberg

Toukokuussa 2014 syntyi Muotoilutoimisto Siltanen & Sandberg Oy. Asiakkaita ja asiakassuhteita saatiin hankittua sopivasti, ja uudet projektit veivät mukanaan. Siltanen ja Sandberg pääsivät ainoana muotoilutoimistona mukaan kansainväliseen Puzzlephone-projektiin. Projektissa he pääsivät oppimaan muotoiluprojekteista kansainvälisessä verkostossa.

KUVA 1.
Puzzlephonen selkäpuoli (lähde: www.puzzlephone.com).

Toukokuussa 2015 Siltanen ja Sandberg ovat kiireisiä muotoiluyrittäjiä uusine muotoiluprojekteineen ja asiakkaineen ja heillä on toimisto Hämeenlinnan keskustassa Wetterhoffin muotoilukorttelissa. Kotisivuillaan www.siltanensandberg.fi (viitattu 19.5.2015) he kuvaavat toimintaansa seuraavasti: ”Olemme Hämeenlinnasta käsin työskentelevä muotoilutoimisto. Toimintamme pohjana on ratkaisukeskeinen, iloa ja oivaltavuutta tarjoava muotoilu. Ekologisuus ja eettisyys on työskentelymme perusta. Kestävä muotoilu, innovatiivisuus, kädentaito ja ylpeys laatutasosta on lupauksemme.”

Tähän on tultu Muotoilutoimisto Siltanen & Sandberg Oy:n liiketoiminnassa. Koko opiskeluajan eli syksystä 2009 lähtien kaikki tuo yrityksen sivuilla kerrottu oli jo olemassa ja koko ajan näkyvissä erilaisissa opiskeluprojekteissa – vain eri muodossa.

Muotoiluliiketoiminnassa mielikuvilla on tärkeä merkitys. Siltanen ja Sandberg Oy viestii omalla logollaan pitkäaikaista estetiikkaa ja kauneutta.

KUVA 4.
Muotoilutoimisto Siltanen & Sandberg Oy:n logo.

Hämeen ammattikorkeakoulu yrittäjyyden oppimisen yhteisönä

Siltanen ja Sandberg ovat edelleen muotoilun opiskelijoita Hämeen ammattikorkeakoulussa ylimääräisellä vuodella: kummallakin on vielä opintojaksoja ja opinnäytetyöt työn alla. Siltanen ja Sandberg ovat seuranneet – tietoisesti tai tietämättään – erittäin uteliaasti voimaanpanoteoriaa: he ryhtyivät toimeen toteuttaakseen unelmansa kauniista ja käytännöllisistä muodoista. He yhdistivät liiketoiminnan ja muotoilun niin, että asiakkaat ovat yllättyneet positiivisesti ja kokeneet saaneensa arvoa heidän luomistaan muodoista omissa liiketoiminnoissaan.

Hämeen ammattikorkeakoulun yrittäjyyden ja liiketoiminnan koulutus- ja tutkimusyksikkö pyrkii tarjoamaan Siltaselle ja Sandbergille sekä heidän kaltaisilleen opiskelijoille ja uusille tuote-, palvelu- ja liiketoimintaideoille tutkivan kehittämisen oppimisympäristön. Tavoitteena on, että aktiiviset opiskelijat pystyisivät välittömiin kokeiluihin käyttäjien ja asiakkaiden kanssa ja käytännönläheiseen liiketoiminnan kehittämiseen verkostoissa mallintamisen, vilkkaan ja altistavan vuorovaikutuksen avulla. Käytännössä tämä on merkinnyt ideaan liittyvien asioiden testaamista käyttäjien, asiakkaiden, asiantuntijoiden ja vertaisten kanssa erilaisissa kokeellisissa oppimisympäristöissä. Lisäksi valmentautuminen yrittäjyyteen on edellyttänyt rahoi-

tusta ja asiakassuhteiden luomista. Rahoitusta on tarvittu tarvikkeisiin, matkustamiseen, tilaisuuksiin osallistumisiin, asiantuntijoiden tapaamisiin, osaamisen kehittämiseen ja ideoiden kaupallistamiseen.

Opiskelijayrittäjät haastavat ammattikorkeakoulun kehittymään

Opiskelijayrittäjätiimi haastaa ammattikorkeakoulun oppijakeskeiseen ajatteluun ja toimintatapaan, jossa vaihtoehtoiset oppimisen tavat ovat mahdollisia ja opiskelijoita kannustetaan ja ohjataan niihin aktiivisesti. Lisäksi opiskelijatiimiyrittäjät haastavat ammattikorkeakouluja aidosti monialaiseen käytännön tekemiseen ja oppimiseen. Opiskelijayrittäjätiimit ovat ammattikorkeakoulun kehittymisen arvokas voimavara. Ne tuovat liiketoimintamahdollisuudet, ideoiden kaupallistamisen, liiketoiminnan mallintamisen, verkostot ja oikean tekemisen koko yhteisölle eli kanssaopiskelijoille ja henkilöstölle. Tätä aitoa voimaanpanon kehällä tekemistä ja sen tukemista on syytä edelleen vahvistaa. Muotoilutoimisto Siltanen & Sandberg Oy on oivallinen esimerkki tästä prosessissa.

Lähteet

Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation. A Handbook for visionaries, game changers and challengers. New Jersey: John Wiley & Sons. Inc.

Sarasvathy, S. (2008). Effectuation. Elements of entrepreneurial expertise. Newhorizions in entrepreneurship. Cheltenham: Edward Elgar.

II Toimivan yrityksen kehittäminen

II TOIMIVAN YRITYKSEN KEHITTÄMINEN

Tässä vaiheessa yritys on toimiva, itsenäinen kokonaisuus. Yrityksellä on jo riittävästi asiakkaita ja se pystyy tyydyttämään tuotteillaan ja palveluillaan asiakkaiden tarpeet. Organisaatio on kuitenkin edelleen suhteellisen yksinkertainen. Yrityksellä on rajoitettu määrä työntekijöitä, joita ohjaavat joko myyntipäällikkö tai yleisesimies. Työntekijät eivät tee merkittäviä päätöksiä itsenäisesti vaan toimivat yrityksen omistajan ohjeiden mukaisesti. Kassavirtaa seurataan aktiivisesti ja toimintaa suunnitellaan kassavirran mukaisesti. Yrityksen kehittäminen on tässä vaiheessa yleensä vähäistä. (Aho & Kaivo-oja 2014, 13; Churchill & Lewis 1983, 4.)

Yritykset, jotka selviävät ensimmäisen kasvuvaiheen kriisistä kehittämällä ammattijohtajuutta, aloittavat yleensä varsin pitkäkestoisen kasvuvaiheen. Kasvuvaiheessa yritys alkaa kehittää myös toimintopohjaista organisaatiota, jolla tuotanto ja markkinointi erotetaan toisistaan. Budjetointiin, hinnoitteluun, varastointi- sekä ostotoiminnan hallintaan tarvitaan uusia yritysjohdollisia menetelmiä ja laskentamalleja. Myös erilaisten työntekijöiden ja johdon kannustinjärjestelmien kehittäminen on tyypillistä johtajuudelle perustuvassa kasvuvaiheessa. Samalla ylimmän johdon olemus muuttuu aiempaa muodollisemmaksi. (Greiner 1972.)

Kasvu johtajuuden avulla aiheuttaa Greinerin (1972) mukaan yritykselle sen toisen kriisin, jota hän kutsuu autonomiakriisiksi. Kun yritys kasvaa ja sen lisääntyvät toiminnot monimutkaistavat sitä, uudet liikkeenjohdolliset tekniikat ja rutiinit eivät enää riitäkään yrityksen ohjaamiseen. Autonomiakriisi ilmenee, kun yrityksen alempien tasojen johtajat, joita on koko ajan lukumääräisesti enemmän, alkavat vaatia yhä enemmän itsenäisyyttä. Ratkaisu autonomiakriisiin löytyy usein siitä, että lisätään delegointia ja siirretään vastuuta alemmas organisaatiossa.

Seuraava vaihe on yrityksen kasvu delegoinnin avulla. Tässä kasvuvaiheessa hajautettu rakenne on onnistuttu toteuttamaan. Vastuuta on siirretty alemmille organi-

saatiotasoille ja tilanteesta riippuen myös maantieteellisesti eri toimipisteisiin. Motivaatiota pyritään lisäämään tulosyksiköiden ja tulospalkkauksen avulla. Lisääntyneen hajautuksen ja delegoinnin avulla toiminnan laajentaminen on tehokkaampaa, asiakkaiden odotuksiin pystytään vastaamaan nopeammin ja uusia tuotteita pystytään kehittämään. (Greiner 1972.)

Tähän kasvuvaiheeseen liittyy kriisi, jota Greiner (1972) kuvaa kontrollikriisiksi. Kontrollikriisi aiheutuu Greiner mukaan siitä, että alempien tasojen johtajat ovat tottumattomia itsenäiseen päätöksentekoon. Samalla organisaation hierarkian huipulla olevat kokevat, että heidän valvontamahdollisuutensa vähenevät. Yksiköiden johtajat, jotka ovat tottuneet itsenäisten ratkaisujen tekemiseen, haluavat edelleenkin toimia ilman keskushallinnon holhousta. Kontrollikriisin ratkaisuna on muodollisten seurantajärjestelmien kehittäminen, joiden avulla ylin johto voi yhdensuuntaistaa ja tehostaa toimintoja.

Innovatiiviset, kasvavat yritykset ovat tärkeitä kansantalouden kasvulle ja työllisyydelle. Yrityksen kasvu on tärkeää paitsi työpaikkojen, myös paremman kannattavuuden ja kilpailuaseman saavuttamiseksi. (Pk-yritysbarometri 2016.) Suomessa yritysten ikä vaikuttaa niiden kasvuhakuisuuteen. Kasvuyritykset ovat usein nuoria, jotka hakevat kasvua ja kansainvälistymistä määrätietoisesti. (Yrityskatsaus 2014.) Viimeisimmän GEM-tutkimuksen (Stenholm ym. 2015) mukaan suomalaisten yrittäjien yrityksiinsä kohdistamat kasvutavoitteet ovat aikaisempiin vuosiin verrattuna lisääntyneet taloudellisesta taantumasta huolimatta.

Yleisesti ottaen suomalaista yrittäjyyspolitiikkaa ja säätelyä, rahoitusta, fyysistä infrastruktuuria ja markkinoiden dynamiikkaa pidetään yrittäjyydelle suotuisina (Stenholm ym. 2015). Kasvuyrittäjyyden haasteita on tunnistettu ja niihin on vastattu mm. tukemalla sarja- ja portfolioyrittäjiä (EK 2011; Rautiainen 2012), luomalla kannusteita maltillisille kasvuyrityksille, ohjaamalla tukea alkuvaiheen kansainvälistyjille, kehittämällä hallitustyöskentelyä (EK ja Ernst & Young 2009; Kuokkanen 2011) ja tarjoamalla monipuolisia rahoitusvaihtoehtoja kasvuyrityksille (Elinkeinoelämän keskusliitto & Nordea 2013).

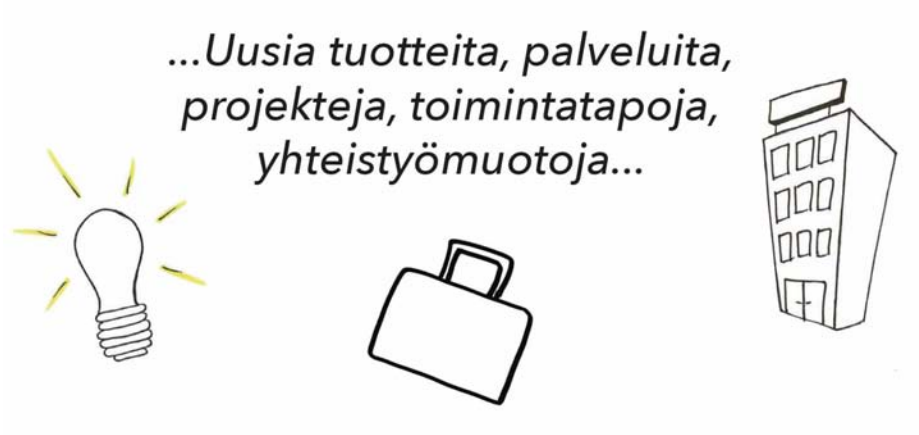
Innovaatioassistentti – osaamista yritysten kehittämisen tueksi

Marja Lempiäinen & Anu Harju-Myllyaho

Innovaatioassistentti auttaa yritystä kasvamaan ja kehittymään. Innovaatioassistentti-koulutus korkeakoulutetuille työnhakijoille on oppimisympäristö yrittäjyyden arkeen, joka tarjoaa yrityksille uusia näkökulmia ja ideoita yritystoimintaan.

Usein innovaatio-osaamista kehittävä koulutus tai valmennus ammattikorkeakoulussa tähtää opiskelijoiden oman yritysidean suunnitteluun, työstämiseen tai jopa yrityksen perustamiseen. Näin ollen osaamisen lisääntyminen ei välttämättä palvele olemassa olevia yrityksiä. Lapin innovaatioassistentti -hankkeessa (ESR/Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskus) kehitetään ja pilotoidaan työttömille korkeakoulutetuille valmennusmallia, jonka tarkoituksena on helpottaa korkeakoulutettujen työllistymistä sekä auttaa lappilaisia yrityksiä uudistumaan ja kehittämään omaa innovaatiotoimintaa ja uudistumiskykyä. Lapin ammattikorkeakoulu hallinnoi hanketta, ja Lapin yliopisto toimii siinä osatoteuttajana.

Hanke perustuu aiempaan esiselvityshankkeeseen, jossa kartoitettiin yritysten tarvetta innovaatiotoiminnan kehittämiseen sekä mahdollisia ongelmia tai kehittämiskohteita, joita yritykset kokivat toiminnassaan. Lisäksi kartoitettiin yhteistyömahdollisuuksia TE-palveluiden kanssa, jotta työnhakijoilla olisi mahdollisuus osallistua valmennukseen ja hankkia kaivattua täydennyskoulutusta olemassa olevat tukijärjestelmät huomioiden. Hankkeessa esiteltiin alustava innovaatiovalmennuksen toimintamalli. Samankaltaista mallia on toteutettu muun muassa Itä-Suomessa ja Suomen ulkopuolella Itävallassa.



KUVA 1.
Kuva: Lapin Innovaatioassistentti -hanke.

Esiselvityksessä luodun mallin mukaisesti Lapin innovaatioassistentti -valmennuksen pilottitoteutus perustui yhden kuukauden mittaiseen koulutusjaksoon ja kuuden kuukauden työsuhteessa suoritettuun työskentelyjaksoon jossakin lappilaisessa yrityksessä. Työskentelyjaksolla toteutettiin yrityksen ennalta määrittelemää kehittämistehtävää, jonka tarkoituksena oli edesauttaa yrityksen toiminnan uudistumista ja lisätä kilpailukykyä. Koulutusjaksolla tulevien innovaatioassistenttien osaamista vahvistettiin tarjoamalla monipuolista tietoa innovaatioiden kehittämisen ja eteenpäin viemisen tueksi. Tätä tietoa hyödynnettiin yrityksissä työskentelyjakson kehittämistehtävän toteutuksessa. Työskentelyjaksolla oli mahdollista saada ohjausta hankkeessa olevilta asiantuntijoilta kehittämistehtävän sisällön mukaisesti. Suunniteltu valmennuskokonaisuus on laajuudeltaan 15 opintopistettä ja se on ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon osaamistavoitteiden mukaista täydennyskoulutusta korkeakoulutetuille työnhakijoille Lapin ammattikorkeakoulun koulutustarjonnassa.

Yritysten tarpeista lähtevät innovaatiot

Innovaatioilla ja keksinnöillä on erilaiset merkitykset, vaikka usein niiden ajatellaan tarkoittavan samaa asiaa. Toki nämä kaksi käsitettä ovat lähellä toisiaan, mutta niitä erottaa yksi selkeä ero: innovaatio sisältää käsitteenä kaupallistettavuuden näkökulman. Toinen tärkeä innovaatioihin liitetty asia on ympäristösidonnaisuus. Esimerkiksi Kettusen ja Meristön (2010, 15–16) mukaan innovaatio on aina kytköksissä ympäristöönsä. Innovaatio-osaaminen on näin ollen uuden luomista mutta myös uusien aikaansaannosten kaupallistamista ja viemistä markkinoille. Innovaatio-osaamisen rajaaminen on siis hyvin haastavaa, ja edellä mainittujen seikkojen lisäksi innovaatio voidaan liittää uusiin palveluihin ja tuotteisiin mutta myös prosesseihin. Toisin sanoen innovaatio-osaaminen voi olla kaikkea sitä, mikä auttaa yritystä uudistumaan ja luomaan uutta.

Tämä lähtökohta on syy siihen, miksi innovaatioassistenttien valmennuksen sisältöjen suunnittelussa on pyritty kuuntelemaan mahdollisimman paljon yritysten toiveita ja näkemyksiä. Toisinaan voi käydä myös niin, että yritysten on haastavaa pukea sanoiksi, mitä osaamista ne ehkä tarvitsisivat. Lapin innovaatioassistentti -hankkeessa on kyselyiden ja kartoitusten avulla pyritty tunnistamaan tarpeita, joihin innovaatioassistentti voisi valmennuksen avulla vastata.

Hankkeen aikana yritysten näkemyksiä on selvitetty muun muassa yritysten uudistumiskykyä kartoittavan Uusix-työkalun avulla (Kianto, 2008). Saatujen tulosten mukaan yritykset kokevat innovaatiovalmiutensa melko hyväksi. Vastausten perusteella yritykset kokevat ennakointiosaamisen ja strategiatyön haastavimmiksi. Myyntityöhön ja markkinointiin liittyvää osaamista on puolestaan kaivattu eniten, ja myynnissä on korostunut erityisesti verkkokaupan kehittäminen.

Valmennuksen sisältöjen suunnittelussa yrityksistä nousevien tarpeiden ja näkökulmien sekä korkeakoulukonsernin asiantuntijoiden näkemysten yhteensovittaminen on ollut kiinnostavaa. Yritysten saama hyöty tulee esille juuri kahden eri näkökulman risteyksessä. Uusimman tutkitun tiedon hankkiminen on usein aikaa vievää, eikä yrityksissä välttämättä ole aikaa perehtyä uusimpiin julkaisuihin ja pohtia keinoja tiedon hyödyntämiseen. Innovaatioassistenttien kautta uusin tieto saadaan yritysten käyttöön osin valmiiksi pureskeltuna, ja lisäksi työskentelyjakson aikana yritykset voivat saada vielä sparrausta prosessin aikana nouseviin kysymyksiin.

Positiivisia kokemuksia ensimmäisestä valmennuksesta

Ensimmäinen Lapin innovaatioassistentti -valmennus käynnistyi toukokuussa 2015. Valmennukseen osallistui kaksi yritystä. Näistä toisen, Loma-Vietonen Oy:n yrittäjän Tuija Kariniemi-Saukkoriipin, kokemuksia valmennuksesta kuvataan tämän artikkelin case-esimerkkinä. Esimerkin avulla halutaan kuvata kokemuksia valmennuksesta yrityksen ja yrittäjän näkökulmasta sekä toimintamallin haasteita ja mahdollisuuksia.

Loma-Vietonen on vuonna 1986 perustettu matkailualan yritys, jonka palvelutarjontaan kuuluvat majoitus- ja ravintolatoiminta sekä ohjelmapalvelut. Yritys sijaitsee noin 50 kilometrin päässä Rovaniemeltä Ylitornion kunnan alueella. Yrityksessä on jokin aika sitten toteutettu sukupolvenvaihdos, jossa liiketoiminta siirtyi perheen sisällä. Yritys on kaiken kaikkiaan hyvin aktiivinen ja vastaanottavainen erilaisille uusille ideoille ja kehittämistoiminnalle. Yritys ei ole ensimmäistä kertaa yhteistyössä oppilaitosten kanssa Innovaatioassistentti-valmennuksen yhteydessä, vaan yritykseen on toteutettu aiemmin monia erilaisia kehittämistoimenpiteitä oppilaitosten tutkimus ja kehitys- tai opetusyhteistyönä. Yrityksen toiminta perustuu hyvin pitkälle yrittäjäpariskunnan omaan työhön. Työvoimaa he ovat palkanneet vain sesongeiksi sekä erityisten kehittämistehtävien hoitamiseen. Yritysmuodoltaan ja toimintatavoiltaan Loma-Vietonen edustaa tyypillistä lappilaista matkailualan toimijaa.

Lapin innovaatioassistentti -valmennuksesta yritys lähti hakemaan apuja ensisijaisesti sähköiseen markkinointiin, erityisesti verkkokaupan perustamiseen. Valmennuksen aikana kehittämisen kohteet kuitenkin muuttuivat tyypillisesti käytäntölähtöisen innovaatiotoiminnan mallin mukaisesti. Innovaatiot vaativat usein pitkäjänteisyyttä, mutta ne voivat synnyttää arvoa jo lyhyellä aikavälillä pienten uudistusten ja ajattelu- ja toimintatapojen muutoksien kautta (Saarnio ja Hamilo 2013, 33–34). Loma-Vietonen on hyvä esimerkki myös tästä näkökulmasta. Kehittämistehtävä muuntui verkkokaupan perustamisesta käytännön kehittämistyön kautta toiminnanohjaukseen liittyvän osaamisen vahvistamiseen, erityisesti myynnin ja varausten käsittelyyn sekä kassaohjelman uusimiseen. Markkinoinnin tehostaminen liittyi sähköisen markkinoinnin vahvistamiseen: Tämä käsitti lähinnä nettisivujen uusimista. Lisäksi laajennettiin jo käytössä olleen Travius-toiminnanohjausjärjestelmän käyttöä markkinointiyhteistyön suuntaan.

Nettisivujen sisällön tuottamisen lisäksi innovaatioassistentti osallistui yksittäisten viestinnällisten työkalujen, kuten alueen yleisinfomateriaalien, mökkikansioiden ja henkilöstön perehdytysmateriaalien uusimiseen. Näissä kaikissa painopiste oli yrityksessä jo käytössä olevien materiaalien visuaalisen ilmeen vahvistamisessa ja sisältöpäivityksissä. Innovaatioassistenttina toimineen opiskelijan aiemmat tutkinnot, kuva-artesaani ja tietojenkäsittelyn tradenomi, palvelivat hyvin näitä yrityksen kehittämistehtävän vaatimuksia. Innovaatiotoiminta näyttäytyykin yritysten arjessa parhaimmillaan erilaisten näkökulmien onnistuneena yhdistämisenä, mikä tuli Loma-Vietosen tapauksessakin todennettua.

Valmennuksen sisällöt rakennettiin mahdollisimman kattavasti huomioiden innovaatiotoiminnassa tarvittavat näkökulmat ja osaamisalueet. Valmennuksen perustana oli kaiken kehittämis- ja innovaatiotoiminnan liittyminen vahvasti yrityksen tavoitteiden ja strategian mukaisen toiminnan vahvistamiseen. Sen vuoksi liikkeelle lähdettiin strategia-ajattelun sisällöistä sekä niistä työkaluista, joiden avulla nykytilanne ja kehittämistarpeet ja -toimenpiteet on helpompi jäsentää yritystoiminnan kokonaisuuteen.

Strategianäkökulmaa tukivat teemalliset kokonaisuudet myynnin, markkinoinnin, brändin johtamisen, palvelumuotoilun ja digitalisaation mahdollisuuksista liiketoiminnassa, unohtamatta IPR-asioita[1] ja ennakointinäkökulmaa. Koulutusosiossa huomioitiin myös projektien johtamisen sisällöt sekä osaamisen kehittämisen merkitys niin henkilö- kuin yritystasolla. Koulutusjakson aikana käsiteltyjen sisältöjen huomioiminen itse kehittämistyössä varmennettiin systemaattisella ohjaustoiminnalla. Kullekin assistentti-yritysparille oli nimetty omat ohjaajat, jotka vastasivat työskentelyjakson aikaisesta ohjauksesta. Samalla ohjaajan asiantuntemusta oli mahdollista hyödyntää myös suoraan yrityksen kehittämistarpeissa.

Loma-Vietosen yrittäjän kokemus valmennuksesta oli kokonaisuutena positiivinen. Lähtökohtaisiin odotuksiin suhteutettuna yrittäjä koki, että haastavinta kaikessa oli kyseenalaistaa omia totuttuja ajattelu- ja toimintatapoja ja rohkeasti heittäytyä uusiin näkökulmiin. Tässäkin suhteessa yrityksessä toteutuu innovaatiotoiminnan yksi peruselementti, valmius muutokseen ja kyky sopeutua innovaatioiden mukana tuleviin muutoksiin. Uuteen suuntaamisessa yrittäjä korosti kuitenkin liiketoiminnan peruskiven merkitystä eli hyvän panos-tuotossuhteen huomioimista kaikessa uuden käyttöönotossa. Tämä vastaavasti oli assistentille hyvä oppi siitä, kuinka in-

1. *Intellectual Property Rights, aineettoman omaisuuden oikeudet*

novaatiotoimintaa käytännön tasolla arvioidaan ja suhteutetaan yrityksen nykyisen toiminnan mahdollisuuksiin ja lisäarvon tuottamiseen. Tietty realismi ja rationaalisuus tulee pitää aina mukana. Innovaatiotoiminta on hyvien ja toteuttamiskelpoisten ideoiden ja niiden tulontuottamiskyvyn jatkuvaa tasapainottamista suhteessa nykyiseen ja tulevaan toimintaan.

Vastavuoroisuus luo onnistuneen valmennuksen

Loma-Vietosen yrittäjän kanssa käytyjen palautekeskustelujen perusteella voidaan sanoa, että valmennusjakso oli sisällöltään ja toteutustavaltaan pääosin onnistunut tämänhetkinen yrityksen tilanne ja tarpeet huomioiden. Yrittäjän lähtökohta valmennukseen osallistumiselle oli, että hän olisi kyennyt myös yrityksen taholta olemaan kiinteämmin mukana sekä itse koulutusosiossa että työskentelyjakson aikana. Yrittäjä koki, että työskentelyjakson aikana hän ei voinut paneutua assistentin kanssa kehittämiseen niin intensiivisesti kuin olisi halunnut johtuen omista työkiireistä. Yrittäjän mukaan valmennuksesta oppi yhä uudelleen sen, että saadakseen mahdollisimman paljon tällaisista tarjoutuvista mahdollisuuksista, tulee yrityksessä tehdä hyvä pohjavalmistautuminen ja varata aikaa varsinkin alkuvaiheessa tähän kehittämistyöhön. Yrityksestä on hyvä nimetä avainhenkilö, joka toimii aktiivisesti kehittämistyössä assistentin tukena (Merivirta 2015, 10).

Koulutusjaksolla innovaatioassistentin saamat koulutussisällöt ja perehdytys vastasivat hyvin ja kokonaisvaltaisesti yrityksen kehittämistehtävän tarpeisiin. Lähtökohtatavoite oli yrityksen verkkokaupan perustaminen. Käytännössä tätä tehtävää ei toteutettu suoraan, mutta monia sitä tukevia ja verkkokaupan käyttöönottoa tukevia asioita vietiin läpi tuloksekkaasti. Itse koulutussisältöjen ja kehittämistavoitteiden yhteensopivuuden lisäksi yrityksen palautteessa korostettiin innovaatioassistentin jo aiemmin hankittua osaamista.

Yrittäjän mukaan Loma-Vietosessa olisi jossain vaiheessa joka tapauksessa toteutettu vastaavia asioita, joita nyt tehtiin valmennuksen aikana valmiiksi. Todennäköisesti kehittämistyö ei kuitenkaan olisi ollut niin monipuolista ja kokonaisvaltaista ilman innovaatioassistentin tarjoamaa tuoretta ja yrityksen perustoiminnan ulkopuolista näkemystä. Asioita olisi tehty arjen aikataulujen sallimissa puitteissa sillä osaamisella ja niiden tarkastelukulmien kautta, jotka yrityksessä olisi kulloinkin huomattu. Työskentelyjaksoilla toteutettu innovaatioassistentin ja kehittämistehtävän ohjaus oppilaitoksen ohjaajan puolelta koettiin hyvänä, mutta se olisi voinut olla vielä in-

tensiivisempää ja systemaattisempaa. Toki samalla yrityksessä nähdään, että se edellyttäisi myös heiltä hyvin aktiivista panostusta ja mukanaoloa.

Innovaatioassistentti-valmennusohjelman pilotti on antanut hyödyllistä käytännön tietoa valmennuksen järjestämisestä ja seuraavaa valmennusta on kehitetty pilotista saatujen kokemusten pohjalta. Vaikka valmennuksen sisällöt on koettu hyviksi, on toimintamalli osoittautunut paikoin haasteelliseksi käytännön järjestelyjen näkökulmasta. Toimintamallia kehitetään joustavammaksi ja kevyemmäksi, jotta niin yritysten kuin työnhakijoiden mukaan lähtemisen kynnys madaltuisi.

Valmennusohjelmaa kuvaa hyvin eri osapuolten välinen vastavuoroisuus. Jos yritys koki valmennuksen sisällöllisen puolen tarjoavan uusia tarkastelukulmia ja ideoiden lähteitä omaan toimintaan, tarjosi yritys vastaavasti innovaatioassistentille ja valmennuksen järjestäjille oppimisympäristön yrittäjyyden arkeen. Valmennuksen sisällöissä taloutta ei erillisenä osa-alueena nostettu esille, vaan se kulki läpileikkaavana näkökulmana kaikissa sisällöissä. Palautteessaan yrittäjä nosti kuitenkin esille, että pitkälti hänen vastuulleen jäi innovaatioassistentin perehdyttäminen kustannustietoisuuteen ja taloudellisiin näkökulmiin. Ylipäänsä innovaatioassistentin yrittäjyyteen tutustuminen tapahtui vahvasti arjessa yrittäjän rinnalla kulkemisen kautta. Kiinteä yrityksen perustoimintaan osallistuminen vei toisaalta aikaa kehittämistyöltä. Sen vuoksi on tärkeää tiedostaa tämä vastakkaisuus, joka kuitenkin samalla tarjoaa oppimismahdollisuuden yrittäjänä toimimiseen. Valmennuksen anti koulutusorganisaatiolle syntyy uusista ja erilaisista yhteistyön mahdollisuuksista työelämän kanssa.

Lähteet

Kettunen, J. & Meristö, T. 2010. Seitsemän tarinaa ennovaatiosta. Rohkea uudistaa ennakoiden. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.

Kianto, A. Uusix. http://inworkhanke.tumblr.com/post/62413574085/uusix. Viitattu 15.12.2015.

Merivirta, M. 2015. Innoassari tuo uutta näkemystä yrityksen kehittämiseen. Uusi Rovaniemi Vol. 86/2015, 10–11.

Saarnio, J & Hamilo, M (toim.) 2013. Innovaatioiden alkulähteillä. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.

Innovaatioleirit apuna liiketoiminnan kehittämisessä

Sara Malve-Ahlroth, Jenni Suominen & Piia Nurmi

Innovaatioleirien kaltaiset uudet opiskelu- ja innovointitavat ovat keinoja, joilla pk-yritykset voivat hyödyntää opiskelijoiden kekseliäisyyttä liiketoimintansa kehittämisessä. Yritykset saavat yhteistyöstä konkreettisia ideoita toimintansa tehostamiseen ja opiskelijat kaipaamiaan työelämäkontakteja.

Turun ammattikorkeakoulu on järjestänyt usean vuoden ajan kumppaneidensa kanssa innovaatioleirejä. Innovaatioleirillä opiskelijoiden innovaatiovoima saadaan esiin Turun ammattikorkeakoulun oppimisotteen – innovaatiopedagogiikan – avulla. Innovaatiopedagogiikka yhdistää opetusta sekä yhteistyötä työelämän toimijoiden kanssa. Menetelmiin sisältyvät mm. aidot toimeksiannot, työskentely monialaisissa ryhmissä sekä erilaiset kehittämis- ja innovaatiotyökalut.

Leireillä monialaiset opiskelijaryhmät ovat ratkoneet yritysten tarjoamia aitoja toimeksiantoja muun muassa resurssitehokkuuden ja ympäristöliiketoiminnan teemoihin liittyen. Käytännössä tämä tarkoittaa, että leirillä eri alojen korkeakouluopiskelijat työskentelevät monialaisissa tiimeissä kuten työelämässä yrityksiltä saatujen toimeksiantojen parissa. Annettu toimeksianto voi olla yrityksen haaste tai ongelma, johon opiskelijat pyrkivät etsimään erilaisia uusia ratkaisuja.

Innovaatioleirien muodossa toimivaa opiskelija-yritysyhteistyötä kehitetään Turun ammattikorkeakoulussa selkeäksi kokonaisuudeksi, johon yritysten on helppoa lähteä mukaan myös jatkossa. Opiskelijoiden kanssa yhteistyöhön voivat osallistua hyvin erilaiset yritykset kaikilta toimialoilta.

Yritysten oikeat toimeksiannot innostavat opiskelijoita

Vuoden 2014 keväällä Turun ammattikorkeakoulu järjesti ensimmäisen resurssitehokkuus-aiheisen InnoCamp-innovaatioleirinsä, jonne osallistui yhteensä 30 opiskelijaa ja neljä yritystä. Kaikki leirin opiskelijatiimit saivat yrityksiltä resurssitehokkuuteen liittyvät toimeksiannot, joiden parissa opiskelijat työskentelivät ensin muutaman viikon ajan. Varsinaiset ratkaisut kehitettiin viikonlopun mittaisella InnoCamp-leirillä ja voittajat valittiin finaaliesitysten perusteella. Leirin jälkeen yritykset ja opiskelijat olivat tyytyväisiä yhteistyön tuloksiin. Voittajatiimin toimeksiantaja Kataja Event otti opiskelijoiden ideat käyttöön leirin jälkeen.

> ”Innostuneet opiskelijat ja heidän tuoreet ideansa jätteiden hyötykäytölle yrityksessämme oli todella positiivinen yllätys. Otamme heidän ajatuksensa tulevaan strategiaamme ja jalkautamme ne yrityksemme käytäntöihin. Olemme jatkossa ehdottomasti mukana vastaavassa opiskelijayhteistyössä”
>
> Kataja Eventin logistiikkapäällikkö Arto Mäenpää

Toimeksianto on myös opiskelijoille mieluinen ja motivoiva. Se tuo projektiin lisähaastetta ja odotusarvoa, jota fiktiivinen tehtävä harvemmin pystyy tarjoamaan. Monialaisissa tiimeissä on myös mahdollista oppia muilta ja yhdistää erilaista osaamista.

> ”Opin luopumaan jo ennen leiriä syntyneistä ajatuksistani. Aiemmin olen aina toiminut juuri niin, että rakastun siihen ensimmäiseen ideaani ja kaikki jatkoajattelu ja kehittäminen tyssää siihen, kun on olemassa toteuttamiskelpoinen idea. Vaikka itsekin olen ollut erilaisissa koulun projekteissa mukana opiskelijana, niin koen saaneeni innovaatioleiriltä vielä valtavasti lisää projektiosaamista, joka hyödyttää varmasti myös työnsaantia.”
>
> opiskelija Elli Koskinen.

Matala kynnys kaikille yrityksille

Tulevaisuudessa innovaatioleireille osallistuminen halutaan tehdä yrityksille mahdollisimman vaivattomaksi. Yrityksen tehtäväksi jää lähinnä ratkaistavan toimeksiannon keksiminen sekä leirille osallistuminen, kun ammattikorkeakoulu etsii sopivat opiskelijat ja huolehtii käytännön järjestelyistä.

Toimeksiantajayritysten tulee muistaa, että opiskelijoille kannattaa antaa mieluummin konkreettinen lähestymistapa ideointiin kuin liian laaja tehtävä. Yritys saa parhaimman tuloksen, kun opiskelijat tuottavat pieniä viilauksia yritysten toimintaan sen sijaan, että opiskelijat ratkaisevat viikonlopun aikana suuria ja laajoja ongelmia.

Opiskelijat ovat keskeinen voimavara toimeksiantojen ratkaisujen tuottamisessa: tulokset voivat olla hyviä, mutta yrityksen tulee varautua myös siihen, että suoranaiset hyödyt yritykselle voivat olla vaatimattomat. Innovaatioleiri myös vaatii yritykseltä jonkin verran sitoutumista ja aikaa: toimeksiannon suunnittelu opettajan kanssa (1h), opiskelijoiden tutustumisvierailu ja toimeksiannon suunnittelu yhdessä opiskelijatiimin kanssa (2–4h), yhteydenpito opiskelijoihin (2–4h) sekä esitysten kuunteleminen ja palautekeskustelu (2–4h).

InnoCamp-leirillä opiskelijatiimit hakevat toimeksiannot itse suoraan yritykseltä pari viikkoa ennen varsinaista leiriä. Tätä varten järjestäjä sopii yrityksen kanssa muutaman ajankohdan opiskelijoiden vierailuille. Yrityksen tehtävänä on avata kehitettäväksi kohteeksi oleva ongelma tai haaste taustatietoineen, mutta ei missään nimessä antaa valmiita vastausvaihtoehtoja.

KUVA 1.
Innovaatioleireillä voidaan toimia monialaisissa ja kansainvälisissä opiskelijaryhmissä. Kuva: Joonas Salo.

Uusi ote oppimiseen ja opettamiseen

Innovaatioleiritoimintaa ohjaa Turun ammattikorkeakoulussa kehitetty innovaatiopedagogiikan menetelmä, joka yhdistää uudenlaisia oppimistapoja työelämän kaltaiseen tiimityöskentelyyn. Innovaatio nähdään sellaisena osaamisen kehittämisenä, joka johtaa työelämässä hyödynnettävään kestävään ideaan, osaamiseen tai muuhun käytäntöön. Innovaatiopedagogiikka ja läheinen yhteistyö työelämätahojen kanssa mahdollistaa sen, että opiskelija pystyy käyttämään korkeakoulussa opittavia tietoja ja taitoja käytännössä.

Innovaatiopedagogiikka pitää sisällään innovaatioleirien lisäksi paljon muitakin työkaluja. Työelämälähtöistä toimintaa toteutetaan Turun ammattikorkeakoulussa esimerkiksi projektipajoissa, joissa opiskelijatiimit työskentelevät useita kuukausia yhden yrityksen toimeksiannon parissa. Innovaatiopedagogiikan kautta ammattikorkeakoulu voi olla aktiivisesti mukana kehittämässä yritysten kilpailukykyä tuomalla pedagogisen osaamisen ja innovaatioprosesseihin liittyvän tietämyksensä yritysten saataville.

Resurssien viisas käyttö tuo säästöjä

Innovaatioleirillä opiskelijoille voidaan antaa tehtäväksi ideoida esimerkiksi sitä, voivatko yritykset säästää energiaa, vettä tai muuta materiaalia tai voiko yritysten jätteille löytää hyödyntämismahdollisuuksia vaikka uuden tuotteen muodossa. Yritykset saavat lopputuloksena uusia, innovatiivisia ja käyttökelpoisia ratkaisuja niiden resurssien tehokkaampaan käyttöön. Yhteistyön tuloksena saadaan siirrettyä uusinta yritysten tarvitsemaa tietoa siten, että se on sovellettavissa yritysten arkipäivän tarpeisiin nopeasti.

Resurssien tehokkaampi käyttö tuottaa yrityksille kustannussäästöjä ja uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Korkeakouluista löytyy monenlaista resurssien fiksumpaan käyttöön liittyvää osaamista. Resurssitehokkuus on esimerkki teemasta joka sopii hyvin innovaatioleirin teemaksi, sillä jokainen yritys voi löytää sen kautta säästöjä sekä uusia ideoita toimintaansa.

> ”Juuri resurssitehokkuus on teema, jossa opiskelijoiden innovaatiopotentiaali kannattaa hyödyntää, sillä mahdollisuuksia on valtavasti. Resurssitehokkuus sopii moneen alaan ja monialaiset ryhmät pystyvät tuottamaan ideoita, joita yksilö ei koskaan pystyisi yksin tuottamaan”
>
> projektipäällikkö Henna Knuutila

Yhteistyöstä hyötyvät kaikki

Turun ammattikorkeakoulu toimii innovaatioleireillä käytännön järjestelijänä ja mahdollistajana tuoden toimeksiantajayritykset ja opiskelijat yhteen. Innovaatioleirien konseptia on hiottu ja kehitetty pidemmälle ja leirin järjestämisestä kootaan tällä hetkellä opasta. Tuotteistettu Innocamp tarjoaa yrityksille uudenlaisen yhteistyömahdollisuuden, mutta myös taloudellisia ja ympäristöhyötyjä.

Opiskelijoiden ja yritysten yhteistyöstä hyötyvät kaikki ja opiskelijoiden tuoreet ideat saavat helposti myös yritykset innostumaan toimintansa kehittämisestä sen elinkaaren eri vaiheissa. Innovaatioleiri tuo kuitenkin eniten lisäarvoa jo vakiintuneelle yritykselle tämän etsiessä uusia ideoita toimintaansa. Leirin tuloksena yritykset saavat lisää elinvoimaa uusien liiketoimintaideoiden, tuotannon tehostumisen sekä

mainehyötyjen kautta. Yhteistyö myös konkretisoi yrityksille monesti etäisenä pidettyjä resurssitehokkuuden ja kiertotalouden teemoja.

KUVA 2.
Innovaatiot syntyvät opiskelijoiden ja yritysten yhteistyössä. Kuva: Katri Lehtola.

Erilaisia konsepteja – sama perusidea

InnoCampin lisäksi Turun ammattikorkeakoulu on ollut mukana järjestämässä Challenge Turku goes Green -leirejä, joissa kansainvälisille ja monialaisille opiskelijatiimeille annetaan 24 tuntia aikaa ratkaista yrityksen toimeksianto. Syksyllä 2015 toista kertaa järjestetyllä leirillä oli teemana sosiaaliset innovaatiot ja vastuullisuus. Toimeksiantajayritys Finneco Solutions tähtää Afrikan markkinoille kuivasanitaatiotuotteillaan ja haki innovaatioleiriltä tuoreita ideoita tuotteidensa brändäykseen. Kuivakäymälät ovat Ghanassa vielä varsin tuntemattomia ja niihin liittyy monia ennakkoluuloja.

Voittajatiimin opiskelijat innovoivat yritykselle pelisovellusta, joka tavoittaisi hauskuudellaan uusia asiakkaita. Sovelluksen avulla voitaisiin myös kerätä rahaa kuiva-

sanitaation kehittämiseen Ghanassa. Ryhmän opiskelijat tulivat Suomesta, Englannista, Saksasta ja Vietnamista.

> ”Pidin erityisesti voittajaryhmän innovatiivisesta tavasta yhdistää pelillisyys kuivasanitaatiobisnekseen. Voisimme oikeasti ottaa käyttöön ryhmän idean pienin muutoksin”
>
> Hanna Takala, Fin-neco Solutions

Turun ammattikorkeakoulun kokemusten mukaan onnistunut innovaatioleiri on aina useiden eri sidosryhmien yhteistyön tuotos – järjestäjän lisäksi tarvitaan aktiivisia ja motivoituneita opiskelijoita, rohkeita ja uutta pelkäämättömiä toimeksiantajia, innostuneita oman alan kehittämisestä kiinnostuneita asiantuntijoita sekä innovaatiovalmiuksia taitavasti kehittävä valmentaja.

Innovaatioleirien järjestäminen jatkuu Turun ammattikorkeakoulussa ja uusia yrityksiä toivotaan mukaan leirien toimeksiantajiksi jatkossakin. Lisätietoja Turun ammattikorkeakoulun innovaatioleiristä löytyy sivustolta www.resurssitehokkuus.fi, josta löytyy myös innovaatioleirin järjestäjän käsikirja.

Palveluosaamista Päijät-Hämeeseen projektioppimisella

Mika Kylänen & Jussi Mozo

Mitä syntyy, kun yhdistetään 40 opiskelijaa, 10 toimeksiantajaa ja kuusi opintojaksoa? 1200 opintopistettä, raikkaita ideoita alueen toimijoille ja vakuuttavia näyttöjä ammattikorkeakouluopiskelijoiden palvelukehittämisosaamisesta. Lahden ammattikorkeakoulun palveluliiketoiminnan tradenomit ovat auttaneet yrityksiä kehittämään toimintaansa. Tässä case-kuvauksessa esitellään mitä toimintamalleja, työkaluja ja ratkaisuja tarjottiin toimeksiantajayrityksille, -yhteisöille ja -organisaatioille ja kuinka kehittämistyössä edettiin. Lisäksi tuodaan esille huomioita opiskelijoiden oppimiskokemuksista konkreettisten mutta haastavien toimeksiantoprojektien parissa.

Projektit palvelukehittämisen alustana

Lahden ammattikorkeakoulun palveluliiketoiminnan tradenomikoulutuksen palveluliiketoiminnan (PAL) projektikevään puitteissa on onnistuttu kahtena keväänä peräkkäin, 2015 ja 2016, ratkaisemaan toimeksiantajien palveluhaasteita ja vahvistamaan palveluosaamista Päijät-Hämeessä. PAL-projektikevät kuuluu toisen vuoden palveluliiketoiminnan tradenomiopiskelijoiden ammattiopintoihin. Palveluliiketoiminnan tradenomikoulutus on uusi toiminnallisempi tradenomikoulutus, jossa oppiminen on kytketty tiiviisti työelämän nykyisiin ja tuleviin osaamistarpeisiin rakenteita uudistaen.

Palvelukehittämiseen kulminoituvassa koulutuksessa on kolme leimallista piirrettä. Ensimmäisenä vuonna opiskelijat oppivat palveluosaajiksi palveluiden parissa, pal-

veluliiketoiminnan työyhteisöissä. Toisena vuonna opiskelu nojaa vahvasti projekteissa oppimiseen. Kolmantena vuonna projektihaasteiden rimaa nostetaan ja mukaan tulee myös pelillistämistä yrityspelisimulaation muodossa.

Ensimmäistä kertaa keväällä 2015 toteutettu, toisen vuoden pakollisiin ammattiopintoihin liittyvä projektioppimiskokonaisuus on rakennettu käytännönläheisen ja pitkäjännitteisen palvelukehitysprojektin ympärille. Kahden 15 opintopisteen laajuisen moduulin tehtävät ja opetusjärjestelyt on hankkeistettu tukemaan työelämäläheistä tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa. Toimeksiantoprojekteja oli keväällä 2015 mukana 12, ja niissä työskentelivät nelihenkiset opiskelijatiimit. Keväällä 2016 projekteja oli 11, ja ryhmäkoko vaihteli kolmesta viiteen opiskelijaan.

Lahden ammattikorkeakoulun palveluliiketoiminnan tradenomikoulutuksessa painotetaan niin ensimmäisen vuoden oppimista monipuolisesti palveluiden parissa. Tämän vuoksi toimeksiantajina on ollut mukana yritysten lisäksi julkisorganisaatioita, yhdistyksiä ja teollisuuden palveluita. Yritykset ja muut toimijat edustavat palveluliiketoimintaa eri tavoin, mutta ne ovat myös luonteeltaan ja elinkaarensa vaiheiltaan erilaisia. Projektit käynnistyivät tammikuussa ja kestivät todenmukaista, ammattimaista palvelumuotoiluprosessia mukaillen toukokuun alkuun asti.

Konkreettisia tuloksia ja oivaltavia palveluratkaisuja

Toimeksiantajia oli mukana ensimmäisessä PAL-projektikeväässä yhdeksän: Osuuskauppa Hämeenmaan market tuki- ja ohjaustoiminnot, Osuuskauppa Hämeenmaan Lahden Kodin Terra, Lahden Messut, Salpausselän kisat ja MM2017-kilpailut yhdessä, Designers' Village -tapahtumaa järjestävä Pro Puu ry, Orimattilan kaupunki, Nastolan kunta sekä yritysyhteistyöpalvelu Neloskerroksen välittäminä yrityksille mobiilisovelluspalveluja kehittävä Systems Garden ja kielitoimisto Maris Multilingual.

Palvelukehitysprojektien tehtävänannot liittyivät tiiviisti ajankohtaisiin kehittämiskokonaisuuksiin joko laaja-alaisemmin Päijät-Hämeessä tai rajatummin yksittäisessä yrityksessä tai yritysryhmässä. Palvelukehitysprojekteissaan opiskelijat keskittyivät esimerkiksi radanvarren asemaseutujen ja asuinalueiden kehittämiseen, uusien palveluiden konseptointiin eri aloilla sekä tapahtumien kehittämiseen.

Orimattilan kaupungin uudelle Hennan asuinalueelle opiskelijat ideoivat uusia digitaalisia palvelumalleja ja markkinointikonseptin. Salpausselän kisoja ja MM2017-

talviurheilukilpailuita silmällä pitäen luotiin mallinnus siitä, miten eri kohderyhmille voidaan tarjota ylivoimainen tapahtumakokemus. Lisäksi laadittiin käsikirja siitä, miten koko Lahden ja Päijät-Hämeen alue valjastetaan kokonaisvaltaiseksi kisakaupungiksi ulottamalla kansainvälistä ja yhteisöllistä tapahtumatunnelmaa myös tapahtuma-alueen ulkopuolelle.

Osuuskauppa Hämeenmaalle tarjottiin keväällä 2015 ratkaisuja siihen, miten lähiruokaa voitaisiin tuotteistaa ja tuoda esille myymäläympäristössä monipuolisemmin. Kodin Terralle opiskelijaryhmä suunnitteli käyttäjälähtöisen mobiilisovelluskonseptin uuteen TakuuremonttiTM -palveluun ja sen lanseeraamiseen. Lahden Messuille PAL-projektikevät tuotti kahdeksan opastavaa videota siitä, kuinka näytteilleasettajat voivat onnistua tehokkaammin messutapahtumissa ennen tapahtumaa, sen aikana ja sen jälkeen.

Kevään 2016 PAL-projektikevään palvelukehitysprojektien tehtävänannot vaihtelivat mobiilisovelluksen kehittämisestä VIP-palveluiden kehittämiseen ja mobiiliavainratkaisujen tarjoaman lisäarvon tunnistamisesta nuorten asiakkaiden tavoittamiseen. Toimeksiantajina toiseen koitokseen osallistuivat Lahden Mehiläinen, Osuuskauppa Hämeenmaa (S-marketit ja Salet), Avenla, Lukoton, Liikuntakeskus Lumo ja Lahti2017. Sporttiravintola Seipään ja FC Lahden mukaan välitti Neloskerros, yritysten ja opiskelijoiden nopean kehittämisen kohtaamispaikka. Neloskerrokselle kevät tuotti uuden yritystapahtumakonseptin, opiskelijan oppaan ja palveluprosessin suorittaa opintopisteitä toiminnallisesti yhdessä Lahden ammattikorkeakoulun oppimisympäristöistä.

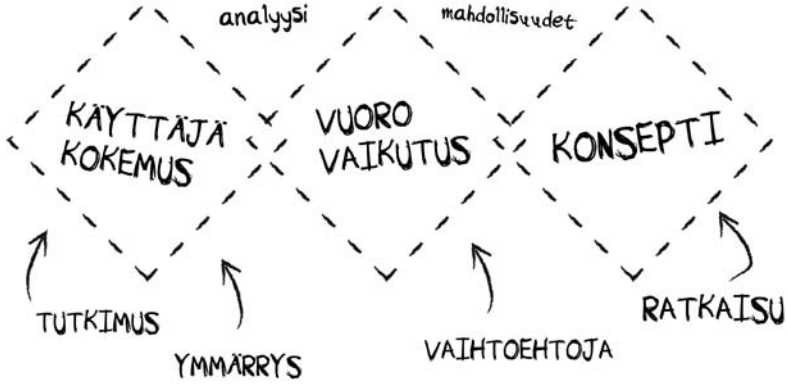
Esimerkiksi lahtelaiselle IT-yritykselle Avenlalle opiskelijat kehittivät paikannusteknologiaan perustuvia palveluratkaisuja, joita se voi viedä eteenpäin omien yritysasiakkaidensa kanssa. Projekti antoi yritykselle uusia näkökulmia siihen, miten asiakastietoa voidaan hyödyntää monipuolisemmin esimerkiksi palvelun sujuvoittamisessa ja markkinointiautomaatioratkaisuissa. Vastaavasti Lahden MM-kisojen vapaaehtoistyöntekijöiden asiakaspalvelukoulutukseen syntyi projektikeväässä toimintamalli ja raikkaita sisältöjä. Mehiläisen haasteeseen nuorten asiakkaiden tavoittamisessa syntyi mobiilisovellusidea ja palvelupolku MeitsinMehiläiseen.

Liikuntakeskus Lumolle projekti tuotti käyttäjälähtöisen konseptin ja demoversion uudesta asiakasportaalista, joka kokoaa liikunnan, ravitsemuksen ja hyvinvoinnin palvelut yhteen ja helpottaa asiakkaan ja palveluntarjoajan yhteydenpitoa. Pie-

ni lahtelainen start-up-yritys Lukoton kehittää mobiiliavainratkaisuja korvaamaan mekaanisiin avaimiin perustuvia ovi-, lukko-, kulkemis- ja avainhallintakäytäntöjä. Palvelumuotoilun viitekehys tarjosi yritykselle näkökulmia lisäarvosta ja palveluratkaisun mallintamisesta isännöitsijätoimistoille.

Monenlaisia oppeja – erilaisia oppijoita

Pedagogisina ratkaisuina PAL-projektikeväässä ovat yhdistyneet projektioppiminen sekä yrittäjämäiseen ja luovaan toimintaan ohjaava mahdollisuuskeskeinen ja yhteistoiminnallinen oppiminen. Palvelukehitystyötä on rytmitetty palvelumuotoiluprosessilla käyttäjäymmärryksen rakentamisen, ideoinnin ja konseptoinnin vaihein sekä opetustunneilla ja ohjauspäivillä.



KUVIO 1.
Palvelumuotoiluprosessi PAL-projektikeväässä (IDE! Lahti 2016).

Kuusi opintojaksoa on tuonut näkökulmia niin palvelukehittämisen ideologiaan kuin työkaluihin; kannattavuuden ja asiakaskokemuksen johtamiseen, verkostoitumiseen, projektihallintaan sekä vastuullisuuteen. Lisäksi pakollisen ruotsin kielen suullinen ja kirjallinen osuus on onnistuttu integroimaan saumattomasti osaksi projektikevättä. Ruotsin kielen osaaminen on tuonut lisäarvoa projektityöskentelyyn tarjoamalla tiedonhankintakanavan muun muassa ruotsalaiseen benchmarking-kohteeseen. Lisäksi opiskelijat ovat kirjoittaneet projektistaan

ruotsinkielisen esittelyn ja arvioineet lopuksi omaan oppimistaan ruotsinkielisessä itsearvioinnissaan.

Olennaista projektin onnistumisen ja opiskelijoiden saumattoman oppimiskokemuksen kannalta on tehtävien rytmittäminen ja kytkeminen projektin tematiikkaan. Pääosin opiskelijat ovat oivaltaneet, kuinka tehtäviä ja tuntiharjoituksia tekemällä projektityön eri vaiheisiin tulee ”kättä pidempää” ja projekti etenee. Joillakin opiskelijoilla tehtävien ja projektitematiikan yhdistämisen oivaltamisessa on mennyt pidempään kuin toisilla. Ryhmät, jotka ovat tunnistaneet tiimilleen ominaisimmat tavat työskennellä ja luoneet oman tapansa tehdä ja ovat yleisesti ottaen onnistuneet ”oppikirjamaisesti” toimineita ryhmiä paremmin. Palvelukehittäminen on luovaa työtä, jossa konfliktitkin – tarkoituksenmukaisella tavalla ratkaistuina – antavat opiskelijoille työvälineitä ja sopivan otteen tulokselliseen työskentelyyn. Samalla konfliktitilanteiden ratkaiseminen ja projektihallinta ovat valmentaneet heitä tuleviin projekteihin palkkatöissä tai yrittäjinä niin aikataulutuksen kuin ryhmädynamiikan johtamisen näkökulmasta.

Opiskelijoiden oppimistulokset niin maaliskuisen väliarvioinnin kuin toukokuisen loppuarvioinnin mukaan ovat olleet monipuolisia. Opiskelijat ovat oppineet aikatauluttamista, tiimissä toimimista ja projektihallintaa, minkä selittää muun muassa tiivis Scrum-työkalun ja -prosessin noudattaminen sekä Trello-alustan käyttö projektidokumentaatiossa. Osa ryhmistä noudatti Scrumia tarkemmin, osa suuntaa antavasti. Toisaalta opiskelijoiden oppimistuloksena on myös harjaantuminen käyttämään palvelukehittämisen työkaluja ja käyttäjälähtöisen suunnittelun näkökulmia, kuten Value proposition canvas, jolla jäsennetään palvelun asiakkaalle tuomaa lisäarvoa ja siihen liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia. Lisäksi palvelupolun, blueprint-palveluprosessimallinnuksen sekä elämyksellisyyden ja tarinallisuuden periaatteet ovat tulleet osaksi opiskelijoiden työkalupakkia.

Oppiminen ei ole rajoittunut opiskelijoiden osaamistavoitteiden täyttymiseen. Myös mukana olevat opettajat sekä toimeksiantajayritysten edustajat ovat oppineet monipuolisesti PAL-projektikevään annista ja prosessista. Opettajille jokainen viikko on tuonut mukanaan uutta ja inspiroivaa. Työskentely on ollut toisaalta systemaattista ja toisaalta intuitiivista, mutta kokonaisvaltaista. Ohjaustyötä on rytmittänyt ammattimainen palvelumuotoiluprosessi, joka on tarjonnut selkärangan ja työskentelyrytmin. Toisaalta vaativa ohjaus- ja opetustyö

on vaatinut heittäytymiskykyä, luovaa tilannetajua ja spontaania ohjausotetta. Isosta osasta kevään 2015 ratkaisuja pidettiin kiinni, mutta myös uusia elementtejä tai muunneltuja ratkaisumalleja tuotiin mukaan kevääseen 2016. Erityisesti projektiryhmien muodostamiseen, projektikattaukseen ja toimeksiantajien osallistamiseen kiinnitettiin huomiota siirryttäessä vuodesta 2015 vuoteen 2016. Tämä näkyi myös opiskelijoilta kerätyssä kyselyaineistossa. Opiskelijat olivat vuonna 2016 keskimääräistä tyytyväisempiä projektiryhmäänsä, toimeksiantoonsa sekä toimeksiantajan osallistumiseen ja sen tarjoamaan tukeen kuin vuonna 2015.

Jatkossakin projektiryhmät on syytä muodostaa opiskelijoiden ammatilliset tavoitteet ja kiinnostuksen kohteet edellä. Myös projektitoimeksiannot kannattaa pitää riittävän hallittavina. Esimerkiksi asuinalueen tematiikka on liian monisyinen toisen vuoden tradenomiopiskelijoille ottaa haltuun lukukaudenkaan aikana. Lisäksi kunnallinen organisaatio toimeksiantajana ei ole yhtä kiinnostava nuorelle kuin vaikkapa kansainvälinen suurtapahtuma tai dynaaminen, kehittyvä ja kaikkien tuntema yritys. Kokonaisuutena opiskelijat ovat saaneet itseluottamusta tarttua haastaviinkin projekteihin myös jatkossa ja luottoa omiin taitoihinsa palvelukehittäjinä.

Yritystoimeksiantajien oppiminen on ollut neliulotteista. He ovat ensinnäkin saaneet hyvän kokonaiskuvan ja luottamusta siihen osaamiseen, jota ammattikorkeakouluopiskelijoilla on riittävästi tuettuna mutta kuitenkin riittävästi vapauksia annettuna tarjota muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Toiseksi toimeksiantajat, etenkin asioidessaan ensi kertaa Lahden ammattikorkeakoulun kanssa, ovat saaneet kokemuksia siitä, että palveluliiketoiminnan tradenomiopiskelijoilla on paitsi tuoreita ajatuksia myös ns. tekemisen meininkiä. Tekeminen ei myöskään rajoitu palvelukehittämisen idearikkauteen, vaan systemaattinen projektihallintaosaaminen myös sai monet vakuuttuneeksi siitä, että yhteistyötä kannattaa jatkaa. Kolmas oppi on ollut sisällöllinen anti, jota palvelukehitysprojekteilla on ollut tarjota yritystoiminnan ja palveluiden kehittämiseen niin tulevaisuusorientaatiollaan kuin käyttäjälähtöisyydellään. Moni tulos olisi jäänyt syntymättä ilman aktiivista ja sitoutunutta projektiryhmää. Yrittäjän aika kuluu usein arjen pyörittämiseen, ja jatkuva kehittäminen saattaa jäädä talouden ja tehokkuuden realiteettien varjoon. Neljänneksi toimeksiantajat ovat oppineet palvelukehittämisen merkityksestä ja konkreettisten työkalujen arvosta muuttuvassa, yhä digitalisoituvassa ja globalisoituvassa liiketoiminnassa.

Kilpailu ihmisten ajasta, rahasta ja ennen kaikkea huomiosta on kiivasta. Näin ollen yritysten ei kannata yrittää navigoida tulevaisuudessa sekä mallintaa, jäsentää ja vahvistaa kilpailutekijöitään yksin ilman ammattikorkeakoulun ja innostuneiden opiskelijoiden arvokasta kehittävää panosta.

30 opintopisteen vastatessa noin 800 tuntia opiskelijan työtä nelihenkisen projektitiimin työpanos on vastannut laskennallisesti sitä, että kaksi ammattimaisesti toimivaa palvelukehittäjää olisi työskennellyt vuoden rajatun toimeksiannon parissa toimeksiantajaorganisaatiossa. Opiskelijat ovat vahvistaneet liiketoimintaosaamistaan sekä sisällöllisesti että niin sanottuina metataitoina, kuten projektin johtamisena, vastuunkantona ja verkostoitumisena. Toimeksiantajien taloudellinen, sosiaalinen ja ideakulttuurinen arvo on saattanut olla huomattavasti tätä suurempi.

Pitchausvideopalvelu yrityksille

Antti Haase

Lapin ammattikorkeakoulu Innofun-hankkeessa[1] kehitettiin yritysten pitchausvideoiden kustannustehokas tuotantomalli. Innofun-hankkeen tavoitteena oli kehittää digitaalisia viestintävälineitä innovaattoreiden ja innovaatioiden rahoittajien välisen ”viestintäkuilun” kaventamiseksi.

Pitchausvideolla tarkoitetaan yrityksen palvelu- tai tuoteinnovaation audiovisuaalista myyntiesittelyä sen potentiaalisille rahoittajille tai asiakkaille. Käytännössä pitchausvideo on useimmiten hyvin lähellä loppukäyttäjille kohdistettua markkinointivideota, koska rahoittajienkin mielenkiinto herätetään parhaiten markkinafokuksella pelkkien teknologisten yksityiskohtien esittelyn sijasta. Lapin ammattikorkeakoulu tuotti Innofun-hankkeen aikana (2012–2014) pitchausvideon viidelle Lapin alueella toimivalle pilottiyritykselle. Osa yrityksistä on startup-yrityksiä (Engemma Oy ja Goins Oy) ja osa toimintansa jo vakiinnuttaneita yrityksiä (Geonex Oy, NWD Technologies Oy ja 360 Media Europe Oy). Yritykset valikoituivat mukaan Digipoliksen eli Kemin teknologiakylän yrityskehityspalvelujen asiakkaina. Valitut yritykset edustivat hyvin erilaisia toimialoja. Yrityksiä yhdistää kuitenkin innovatiivinen tuote- ja/tai palvelu, josta on vaikea kertoa sanallisesti.

Pitchausvideopalvelun kehitys lähti liikkeelle Digipoliksen asiakasyritysten jatkuvasta ongelmasta saada laadukkaita kontakteja innovaatioiden yksityisiin rahoittajiin. Rahoittajat ovat usein kaukana Lapista, ja rahoituspäätösten saamiseen menee yrittäjien kannalta liian pitkä aika. Yrittäjillä on myös vaikeuksia kertoa teknisesti monimutkaisista tuote- ja palveluideoitaan ulkopuolisille tahoille. Varsinkin innovaattori-tyyppisen yrittäjän osaaminen liittyy lähes aina enemmän itse tuotteeseen tai palveluun kuin sen myymiseen. Tämä on yleisemminkin startup-yritysten suu-

1. *Interreg IVC -rahoitusohjelma*

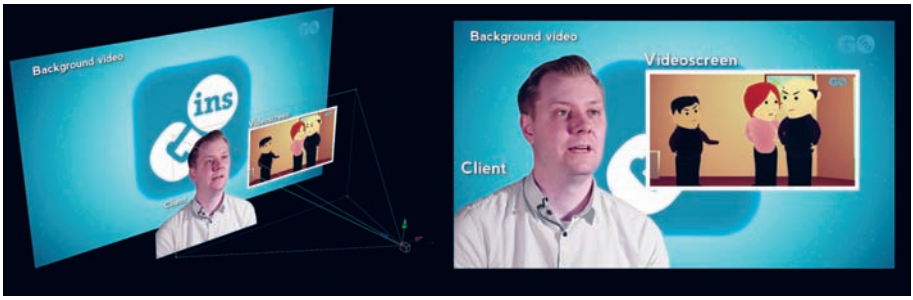
rimpia haasteita. Startup-yritysten niukkojen investointimahdollisuuksien vuoksi Lapin ammattikorkeakoulun tavoitteeksi Innofun-hankkeessa asetettiin kustannustehokkaan pitchausvideon tuotantomallin kehittäminen ratkaisuna edellä mainittuihin haasteisiin. Pitchausvideolla voitaisiin näyttää konkreettisesti, miten tuote tai palvelu käytännössä toimii ja mitkä ovat sen hyödyt. Yrittäjät kokivat videon tekstiä tai powerpoint-esitystä monipuolisemmaksi tavaksi esitellä innovaatio. Lisäksi videoesityksen laatu on aina sama. Internet-levitykseen sopivan pitchausvideon ihanteelliseksi kestoksi sovittiin keskimäärin 2–4 minuuttia.

Pohjois-Suomessa toimii muutamia audiovisuaalisen alan tuotantoyhtiöitä, jotka tuottavat mainosvideoita tilaustyönä erilaisille yrityksille. Innofun-hankkeen alkuvaiheessa vuonna 2012 tehdyn selvityksen mukaan näiden mainosvideoiden hinta alkaa noin 5000 eurosta. Hinta on usein liian korkea varsinkin startup-yrityksille. Startup-yritykset olivat selvityksen mukaan valmiita maksamaan pitchausvideosta noin 1000–2000 euroa. Näin ollen kustannustehokkuus valikoitui keskeiseksi elementiksi pitchausvideoiden tuotantomallin kehittämisessä. Haasteellisesti pitchausvideon on kuitenkin oltava tarpeeksi laadukas. Heikkolaatuinen esimerkiksi itse webkameralla kuvattu video ei useinkaan anna pätevää vaikutelmaa itse tuotteesta tai palvelusta tai sen kehitystiimistä.

Liikuteltavalla chromakey-studiolla kustannustehokasta videotuotantoa

Lapin ammattikorkeakoulun kehittämässä ratkaisussa kustannusten minimointi toteutuu ns. chromakey-teknologiaa hyödyntävän liikuteltavan studion avulla. Chromakey:n (suomeksi ”väriavaintaminen”) kuvausvaiheessa yksivärinen kangas (tyypillisesti sininen tai vihreä) valaistaan etualalla olevan henkilön tai objektin taustalle. Chromakey:n avulla videon etuala ja taka-ala voidaan jälkituotantovaiheessa erottaa toisistaan. Esimerkiksi etualalla puhuvan henkilön taustalle voidaan lisätä animaatio hänen esittelemänsä tuotteen toimintaperiaatteesta. Etualan ja taustan erottamisen avulla pitchausvideossa voidaan viestiä useita asioita nopeasti ja tehokkaasti yhdellä kuvalla.

Lapin ammattikorkeakoulu hyödynsi chromakey:n toteuttamisessa vastikään markkinoille lanseerattua ns. chromatte-teknologiaa. Se sisältää videokameran linssiin kiinnitettävän LED-valoa säteilevän renkaan ja miljoonista heijastavista lasihelmistä koostuvan taustakankaan. Chromatte-teknologia nopeuttaa chromakey:n rakentamista liikuteltavaan studioon huomattavasti ja vähentää kalliiden valaisimien tarvetta. Videokuvauksissa matkustuskustannukset useille kuvauspaikoille ovat usein huomattava kustannuserä. Liikuteltava studioratkaisu minimoi matkakustannukset. Audiovisuaalisissa tuotannoissa suurin osa budjetista koostuu erikoistehtäviä hoitavien tuotantohenkilökunnan jäsenten palkoista (esimerkiksi kuvaaja, äänittäjä, leikkaaja). Osana kustannustehokkuuden tavoitetta kehitettiin liikuteltavan studion tuotantomalli, jonka pystyy tarvittaessa toteuttamaan vain yksi media-alan ammattilainen.



KUVA 1.
Goins Oy:n toimitusjohtaja Mikael Kojo Lapin ammattikorkeakoulun liikuteltavan chromakey-studion konseptiesittelyssä. Kuva: Lapin ammattikorkeakoulu

Lapin ammattikorkeakoulun ratkaisussa yrittäjää tai innovaattoria haastatellaan liikuteltavassa chromakey-studiossa. Studiossa valaistus- ja ääniolosuhteet ovat paremmin kontrolloitavissa kuin ns. kenttäolosuhteissa ja ne voidaan toteuttaa vakioidulla laitteistolla. Haastattelu leikataan toimivaksi kokonaisuudeksi yhdistämällä siihen erikseen kuvattuja tai arkistoista kerättyjä valokuvia tai videoita. Pitchausvideon laadukkuutta voidaan lisätä merkittävästi animaatioilla, äänitehosteilla ja musiikilla. Edullisia animaatioita voidaan toteuttaa esimerkiksi verkkopohjaisilla GoAnimate (goanimate.com) ja PowToon (powtoon.com) -ohjelmilla. Vastaavia verkkopohjaisia sovelluksia äänitehosteille ja musiikille ovat esimerkiksi Soundsnap ja Stereobot. Yrityksen tarpeisiin räätälöidyn animaation toteuttaminen on usein hidasta ja erikoisammattitaitoa vaativaa työtä, joka voi nostaa videon kustannuksia huomatta-

vasti. Teknisiä ratkaisujakin tärkeämpää laadukkaassa pitchausvideossa on kuitenkin koukuttava tarinankerronta, joka rakennetaan yleensä kolmen vaiheen ympärille: 1.ongelma, 2. ratkaisu, 3. markkinat.

Onnistumisen avaimina hallittu tuotantoprosessi ja hyvä käsikirjoitus

Pitchausvideoiden tuotantojen aikana havaittiin, että ytimekäs dialogi asiakkaan kanssa on kustannustehokkuuden kannalta avainasia. Asiakkailla ei useinkaan ole aiempaa kokemusta monimutkaisen videotuotannon eri vaiheista. Periaatteessa videota voidaan muokata loputtomasti. Jos asiakas haluaa palata tuotantoprosessissa takaisinpäin esimerkiksi kuvaamaan lisähaastatteluja, se aiheuttaa usein suuria lisäkustannuksia. Näin ollen tuotantoprosessin tulee olla mahdollisimman läpinäkyvä, nopea ja hyvin hallittu. Asiakkaan kanssa tulee sopia tarkasti ne tuotantoprosessin vaiheet, joissa hän voi antaa palautetta. Tekstipohjaisen käsikirjoituksen sijasta käytimme valokuviin tai piirroksiin pohjautuvia kuvakäsikirjoituksia kertomaan asiakkaalle pitchausvideon visuaalisesta tarinankerronnasta eli mitä videon jokaisessa kuvassa tapahtuisi ja miltä se näyttäisi. Videoiden toteutusaika ensimmäisestä asiakaskontaktista valmistumiseen oli keskimäärin neljä viikkoa. Porauslaitteita valmistavan ja myyvän Geonex Oy:n tuotekehitysinsinööri Tuomas Lassheikin mukaan pithcausvideon tuotantoprosessi oli yrityksen kannalta sujuva ja vaati yllättävän pienen aikapanostuksen.

Innofun-hankkeen lopussa toteutettujen haastatteluiden perusteella pilottiyritysten palaute pitchausvideoista on ollut poikkeuksellisen positiivista. NWD Technologies Oy:n toimitusjohtaja Jani Alatainio sai pitchausvideon avulla hankittua merkittävän rahoituksen vesivuotohälytin-innovaatiolleen:

> ”Olen käyttänyt pitchausvideota menestyksekkäästi useissa rahoittajatapaamisissa. Esityksen laatu on aina yhtä korkea.”

360 Media Europe Oy:n toimitusjohtaja Mikko Niemelän mukaan pitchausvideo on helpottanut videoesitetuotteen kansainvälisten partneriyritysten perehdytystä ja myyntityötä:

”Partnerimme Dubaissa otti pitchausvideon heti käyttöönsä päivittäisessä myyntityössä.”

Engemma Oy:n toimitusjohtaja Kari Niskasen mukaan hänen kehittämänsä jalokivien digitaalisen analysointityökalun esittely ilman pitchausvideota oli äärimmäisen vaikeaa, koska innovaatioon sisältyy useita vaikeasti hahmotettavia liikepohjaisia ratkaisuja:

”Ilman videota en olisi saanut yrityslainaa.”

Goins Oy:n toimitusjohtaja Mikael Kojo on menestyksekkäästi hyödyntänyt pitchausvideota rekrytoidessaan työntekijöitä start-up-yritykseensä, joka kehittää lasten mobiilipelaamiseen liittyvää sovellusta.

Digipoliksen yritysneuvoja Jukka Auraneva arvioi pitchausvideoiden hyötyjä yrityksille seuraavasti:

”Pitchausvideo säästää aikaa ja rahaa kaikilta osapuolilta. Videon tekemisen tärkeänä sivutuotteena yrittäjän on pakko terävöittää liiketoimintasuunnitelmaansa myyntipuhetta varten. Pitchausvideo luo WOW-efektin, joka herättää sijoittajien mielenkiinnon ja avaa oven tärkeisiin neuvottelupöytiin.”

Hyvin toteutettu pitchausvideo auttaa yrittäjää erottautumaan tuhansien rahoitusta hakevien hankkeiden joukosta. Prosessin tärkeimpänä sivutuotteena yrittäjän on hiottavaa liiketoimintaideaansa, jotta hän pystyisi esittelemään sen mahdollisimman myyvästi ja yksinkertaisesti lyhyessä pitchausvideossa. Esimerkiksi Engemma Oy:n toimitusjohtaja Kari Niskanen karsi pitchausvideonsa tuotantoprosessin aikana kehittelemästään jalokivien kuvauspalvelusta pois kaikki rönsyt ja monimut-

kaisuudet. Goins Oy:n toimitusjohtaja Mikael Kojo puolestaan joutui miettimään entistä tarkemman mobiilisovelluksensa ansaintamallia.

Pitchausvideoista saatujen tulosten pohjalta voidaan todeta, että ne vastaavat kustannustehokkaasti yritysten akuuttiin haasteeseen innovaatioiden rahoituksen hankinnassa ja markkinoinnissa. Innofun-hanke tarjosi Lapin ammattikorkeakoululle ainutlaatuisen mahdollisuuden kehittää kustannustehokas malli pitchausvideoiden tuotannolle. Hankkeen aikana toteutettujen videoiden menestyksen seurauksena Digipolis teki Lapin ammattikorkeakoulun kanssa lokakuussa 2014 puitesopimuksen pitchausvideopalvelusta vuodelle 2015. Puitesopimuksen tavoitteena on tarjota pysyvä pitchausvideopalvelu Digipoliksen yritysasiakkaille. Lapin ammattikorkeakoulu toteutti Innofun-hankkeen jälkeen vuonna 2015 kaksi pitchausvideota Digipoliksen yritysasiakkaille. Videot esittelivät koneurakoija Matti Postin kehittämän puskutyöntökauha-innovaation ja Palsatech Oy:n kokonaisvaltaisen palvelupaketin malminetsintään. Yrittäjien palaute molemmista videoista oli jälleen hyvin positiivista. Palsatech:n video lanseerattiin marraskuussa 2015 Levin kansainvälisillä FEM-kaivosmessuilla. Yrityksen toimitusjohtaja Mika Alasutarin mukaan video sai ”erittäin ylistävän arvostelun asiakkailtamme ja yhteistyökumppaneiltamme”.

Vuoden 2014 lopulla Innofun-hankkeen pilottiyrityksissä toteutettiin videohaastattelut yrittäjien kokemuksista pitchausvideoiden tuotantoprosessista sekä niistä siihen mennessä saaduista hyödyistä. Kaikki Lapin ammattikorkeakoulun tuottamat pitchausvideot ja pilottiyritysten haastattelut ovat katsottavissa korkeakoulun Innofun-Youtube-kanavalla: www.youtube.com/channel/UC1NiI1xtLSBO4un38kXwIWQ .

Lähteet

Haase, Antti & Merivirta, Minttu (editors). 2014. INNOFUN : Creating and Piloting Digital Pitch Video Concept. Lapin ammattikorkeakoulu. Publication series B. Reports 28/2014.

Monimuotoista kehittämiskumppanuutta: Sabriscan Oy ja Hämeen ammattikorkeakoulu

Salla Niittymäki & Sari Hanka

Riihimäkeläinen SabriScan Oy ja Hämeen ammattikorkeakoulu (HAMK) ovat tehneet viime vuosina tiivistä yhteistyötä monella eri osa-alueella. Yhteistyöstä voidaankin jo puhua kehittämiskumppanuutena, jossa molemmat osapuolet ovat mukana kehittämässä toistensa toimintaa. SabriScanin ja Hämeen ammattikorkeakoulun välinen vuorovaikutus on erinomainen esimerkki pitkäjänteisestä koulutuksen ja elinkeinoelämän välisestä yhteistyöstä. Lisäksi se edustaa korkeakoulun aluevaikuttavuutta konkreettisimmillaan.

Yhteistyöstä vauhtia yrityksen kasvuun

Vuonna 1998 perustettu SabriScan Oy tarjoaa ratkaisuja kone-, metalli- ja muoviteollisuuden tarpeisiin. Yritys valmistaa Riihimäen konepajassaan tällä hetkellä muun muassa autojen muovisten valo-osien metallimuotteja maailman suurimmille valovalmistajille. Teknisen erikoisosaamisen lisäksi Sabriscan hallinnoi maailmanlaajuista toimitusketjua ja vastaa loppuasiakkaalle kokonaistoimituksista sekä projektinhallinnasta. SabriScanilla on myös teknistä tukkukauppaa ja palveluvalikoimaan kuuluu LEAN-koulutusta, joten toiminta on hyvin laajaa ja kattaa teollisuuden monia eri prosesseja.

SabriScan suunnittelee tällä hetkellä kasvuharppausta, jossa tavoitteena on napata valitsemissaan asiakkuuksissa 10–15 prosentin osuus Euroopan autovalojen muottimarkkinoista.

”Kunnianhimoiset tavoitteet vaativat jatkuvaa kehittämistyötä, ja tämä on myös yksi tärkeimmistä syistä, miksi haluamme olla aktiivisesti yhteistyössä korkeakoulujen, ammatillisen koulutuksen sekä opiskelijoiden kanssa.”

SabriScanin toimitusjohtaja Jari Kokkonen

Perinteiset yhteistyömallit työharjoittelu ja opinnäytetyö sujuvassa käytössä

SabriScan Oy toimi kesällä 2015 työharjoittelupaikkana neljälle konetekniikan opiskelijalle, joista osa jatkaa parhaillaan ammattilaiseksi kehittymistään harjoittelun päättymisen jälkeen opinnäytetyön parissa.

”Haluamme olla mukana kasvattamassa tulevaisuuden osaajia, ja päästä mukaan kehittymisprosessiin jo opintojen aikana. Haluamme myös opiskelijat osaksi yrityksen toimintaa ja oppimaan eri toimintaalueista mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, jotta he voivat suuntautua sitten opinnoissaan kiinnostustensa ja omien vahvuuksiensa pohjalta.”

SabriScanin toimitusjohtaja Jari Kokkonen

Työharjoittelupaikkana toimimisen lisäksi SabriScan on toiminut myös opinnäytetöiden toimeksiantajana. Eräs parhaista esimerkeistä tapahtui muutama vuosi sitten, jolloin hamkilainen tietotekniikan opiskelija teki opinnäytetyötään SabriScanille. Opinnäytetyön tuloksena SabriScanin teknisen kaupan materiaalihallinto uudistettiin, ja opiskelija työllistyi valmistumisen jälkeen SabriScanille perehtyen muun muassa digitaalisen kauppapaikan kehittämiseen. Viime talvena tässä projektissa oli mukana myös Hämeen ammattikorkeakoulun tietojenkäsittelyn opiskelijatiimi, joka toteutti verkkokaupan kehittämisprojektia osana opintojaan.

Kansainvälisistä opiskelijoista tukea yrityksen kansainvälistymiseen

Vuonna 2014 yhteistyön ja kehittämisen painopiste oli yrityksen kansainvälistymisessä, johon liittyen syntyi kaksi opiskelijaprojektia. Ensimmäinen projekteista toteutettiin keväällä 2014, jolloin kehittämisessä olivat mukana ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opiskelijat. Englanninkielisen Business management and entrepreneurship -koulutusohjelman kansainvälinen opiskelijatiimi toteutti romanialaisen opiskelijan johdolla taustakartoituksen Romanian markkinoista. Tämän pohjalta opiskelijatiimi laati myös toimenpidesuunnitelman yrityksen toiminnan laajentamiseksi kohdemaahan.

> ”Romania-projekti oli ensimmäinen kansainvälistymiseen liittyvä kehittämisprojekti, jossa olemme hyödyntäneet HAMKin kansainvälisiä opiskelijoita. Ihan valmista sellaisenaan hyödynnettävää aineistoa emme opiskelijatyöstä saaneet, mutta paljon hyvää taustatietoa sekä erityisesti uusia ajatuksia ja seuraavia askeleita saimme työn pohjalta liikkeelle.”
>
> SabriScanin toimitusjohtaja Jari Kokkonen

Hämeen ammattikorkeakoulussa opiskelee noin 700 ulkomaalaista tutkinto-opiskelijaa, jotka edustavat yli 50 eri kansalaisuutta. Ulkomaalaiset opiskelijat ovat vielä suhteellisen hyödyntämätön voimavara suomalaisten yritysten kansainvälistymisessä. Hämeen ammattikorkeakoulussa on tehty viime vuosina paljon töitä tämän kansainvälisen osaamisen hyödyntämisen eteen. Hyvä esimerkki tästä on market entry -markkinakartoitusprojektit, joita kansainväliset opiskelijatiimit toteuttavat yrityksille osana opintojaan. Romania-projektin jälkeen toinen SabriScanille toteutettu kansainvälistymiseen liittyvä projekti oli juuri tällainen market entry -selvitys, jossa kansainvälinen opiskelijatiimi kartoitti potentiaalisia asiakkaita valituista kohdemaista.

Koulutusta yrityksen rekrytointiosaamisessa

Hämeen ammattikorkeakoulu on ollut mukana myös SabriScanin rekrytoinnin kehittämisessä. Hämeen ammattikorkeakoulu ja SabriScan Oy toteuttivat yhteistyössä yrityksen tarpeisiin räätälöidyn, seitsemän kuukautta kestäneen täydennyskoulutuksen ”Tekninen myyjä -RekryKoulutus, SabriScan Oy”, jonka rahoittajana toimi Hämeen ELY-keskus. Koulutuksen tavoitteena oli valmentaa uusia osaajia teknisen myynnin tehtäviin SabriScanille, joka rekrytoi koulutuksesta valmistuneet osaajat myyntiorganisaationsa vahvistukseksi kasvattamaan teknisen kaupan volyymiä.

Rekrytointikoulutuksen suunnittelu lähti liikkeelle yrityksen aidosta tarpeesta. Tarvetta lähdettiin palavereissa avaamaan ja tarkentamaan kysymysten avulla. Monenlaista opiskelijavetoista yhteistyötä oli tehty jo aiemmin, ja sen yhteydessä nousi esiin myös tarve kokeilla uusia yhteistyömuotoja. Tiiviissä yhteistyössä yrityksen kanssa konseptoitiin yritystä hyödyttävä ratkaisu, johon Hämeen ammattikorkeakoulu lähti aktiivisesti etsimään sopivia toteutustapoja myös rahoituksen suhteen. ELY-keskuksen rekrytointikoulutusten rahoitusmalli vastasi sopivasti yrityksen tarpeeseen. Alkuyhteydenottojen jälkeen Hämeen ammattikorkeakoulu myös edusti yritystä neuvotteluissa sovitun mandaatin mukaisesti ja teki yrityksen puolesta kehittämiseen liittyvät taustatyöt.

Rekrytointikoulutuksen markkinoinnissa hyödynnettiin mm. sosiaalista mediaa, ja markkinointia kohdistettiin ammattikorkeakoulujen valmistumisvaiheessa oleville sekä juuri valmistuneille opiskelijoille. Koulutusta markkinointiin Amazing SabriScan Selling Race -teemalla: ”näytä osaamisesi ja lunasta paikkasi huipputiimissä”. Lisäksi Hämeen ammattikorkeakoulussa tuotettiin rekrytoinnin tueksi uutislähetyksen formaatilla toteutettu video, jossa haastateltiin SabriScanin toimitusjohtajaa, joka kertoi mm. millaista osaamista hakijoilla tulisi olla. SabriScanilla oli tavoitteena löytää erityisesti hyviä tyyppejä, joilla on asenne kohdallaan, ja markkinointi suunniteltiin juuri tällaisten henkilöiden tavoittamiseksi.

Rekrykoulutuksessa oppimisen matka koostui Hämeen ammattikorkeakoulun kouluttajien ja SabriScanin ammattilaisten koulutuksista sekä laajasta työssäoppimisesta SabriScanilla. Opiskelijat oppivat yrityksessä ”talon tavoille” heti ensimmäisestä koulutusviikosta lähtien, ja esimerkiksi perehdytys oli vastaava kuin tavallisestikin uusilla työntekijöillä. Koulutuksen aikana perehdyttiin mm. ratkaisukeskeiseen myyntityöhön ja asiakassuhteiden ylläpitoon sekä koneistukseen ja erilaisten kappa-

leiden työstämiseen. Työssäoppiminen oli alusta asti merkittävässä roolissa, ja niin opiskelijat kuin yritys pitivätkin tätä hyvänä järjestelynä.

> ”Myyjän työ vaatii yrittäjähenkisyyttä ja yrittäjämaista asennetta – itse pitää rakentaa suhteet asiakkaisiin ja luoda pohja omalle työlle. Koulutuksen tähtihetki on ehdottomasti ollut ensimmäinen onnistunut kauppa.”
>
> opiskelijat

> ”Opiskelijoiden sanomat asiat kuulostavat hyvältä. Jos haluaa menestyä, niin yrittäjämainen asenne on ehdottomasti se tärkein juttu. Hienoa nähdä, että näinkin lyhyessä ajassa he ovat päässeet asian ytimeen ja myyntityö on vienyt mennessään.”
>
> SabriScanin teknisen kaupan päällikkö Marko Mölsä

SabriScanin kokemukset rekrytointikoulutuksesta olivat erittäin hyvät, ja suunnitelmissa on seuraavalle vuodelle vastaavanlainen toteutus yhteistyössä Hämeen ammattikorkeakoulun kanssa. Parhaillaan on käynnissä myös SabriScanin nykyisen henkilökunnan täydennyskoulutuksen suunnittelu, ja toteuttajana tässä luonnolliseesti tuttu kumppani, Hämeen ammattikorkeakoulu.

KUVA 1.
Henri Mäntypuro valmistui Hämeen ammattikorkeakoulusta kone- ja tuotantotekniikan insinööriksi keväällä 2016 ja työskentelee parhaillaan SabriScanilla mm. projektinjohto- ja myyntitehtävissä. Kuva: Salla Niittymäki.

Yhteisellä oppimisen matkalla

SabriScan ja Hämeen ammattikorkeakoulu ovat tehneet yhteistyötä tekniikan osa-alueilla, liiketalouden näkökulmasta sekä henkilöstön kehittämisessä. Yhteistyö on ollut laaja-alaista, ja useita eri alojen opiskelijoita on osallistunut yrityksen toiminnan kehittämiseen. Yhteistyö on ollut tiivistä ja monimuotoista. Joskus lähdetään liikkeelle tarpeesta löytää toimeksiantaja jollekin tietylle projektikurssille. Silloin on helppo tarttua puhelimeen ja kysyä tutulta kumppanilta heidän tarpeistaan.

Yhteistyö Hämeen ammattikorkeakoulun ja muiden ammattikorkeakoulujen sekä ammatillisten oppilaitosten kanssa on ollut SabriScanille oppimisen matka sisältäen niin ylä- kuin alamäkiä.

”Kokonaisuutena ihan kaikki projektit eivät ole päättyneet tuloksekkaasti, mutta olemme kuitenkin oppineet ja kehittyneet huimasti, mikä ei olisi ollut mahdollista ilman näitä kokeiluja. Lisää tekemistä on luvassa jatkossakin.”

SabriScanin toimitusjohtaja Jari Kokkonen

Yhteistyö SabriScanin kanssa on ollut sujuvaa suurelta osin varmasti siitä syystä, että kanava meille on helppo ja suora. Jos yrityksen edustajalla ei ole jo olemassa ns. omaa hamkilaista, meihin voi ottaa yhteyttä Työelämän Lähipalveluiden kautta. Käytännössä tämä tarkoittaa ”yhden luukun periaatetta”, jonka kautta selvitämme yritykselle oikean kontaktihenkilön sekä varmistamme yhteistyön käynnistymisen ja jatkumisen myös yksittäisen projektin jälkeen. Tämä on juuri sitä palvelua ja aluevaikuttavuutta, jota ammattikorkeakoulujen tulee tehdä ja jota olemme iloksemme saaneet tehdä jo vuosia.

Ammattikorkeakoulun tutkimuksesta startup-yritykseksi

Sami Kalliokoski

Mediasta saamme lukea uutisia startup-yrityksistä, jotka ovat onnistuneet valloittamaan maailman. Monesti jää pimentoon se pitkä polku, joka innovaatioiden synnyttämiseen on tarvittu. Tässä artikkelissa on kertomus yhden hisseihin liittyvän innovaation synnyttämiseen tarvitusta polusta, jonka aikana tehtiin monenlaista yritysyhteistyötä, valloitettiin Shanghain maailmannäyttely sekä synnytettiin Metropolia ammattikorkeakoulun ensimmäinen spinoff-yritys.

Vuosina 2007 ja 2008 Metropolia ammattikorkeakoulu toimi operaattorina RFID Lab Finland -projektissa, jonka tavoitteena oli edistää RFID-teknologian hyödyntämistä ja mahdollisuuksien ymmärtämistä Suomalaisissa yrityksissä. RFID (Radio Frequency IDentification) tarkoittaa radiotaajuista etätunnistusteknologiaa, jota käytetään tiedon etälukuun ja -tallentamiseen. Yksi projektin onnistuneimpia palvelukonsepteja oli demohuone, jossa teknologiasta kiinnostuneet yritykset pystyivät tutustumaan teknologian mahdollisuuksiin sekä myös esittämään tarpeitaan ja ratkaistavia ongelmia. Koska projektin jäsenistö muodosti kattavasti koko Suomen RFID-teknologiatarjoajien joukon, potentiaalisille asiakkaille pystyttiin etsimään optimaalista kaupallista ratkaisua ongelmiin hyvin neutraalisti. Tutkimusorganisaation jäsenet mahdollistivat myös sen, että ongelmiin joihin ei ollut kaupallista ratkaisua pystyttiin tarvittaessa lähteä kehittämään uusia teknologioita ja ratkaisuja.

Suomalaisella hissiyhtiöllä oli uuden strategiansa myötä herännyt kiinnostus RFID-teknologiaa kohtaan, ja yrityksen tuotekehityksessä työskentelevät henkilöt tulivat vierailemaan demohuoneelle. Vierailun yhteydessä virisi toive mahdollisesta yhteistyöstä jossain sopivassa sovelluksessa. Vierailun jälkeen yrityksen jättämää toivetta jäätiin miettimään, ja päätettiin aktiivisesti etsiä mahdollista uutta RFID-sovellus-

ta hissien liiketoimintakentästä. Hissiliiketoimintaan tutustuttiin verkosta saatavan materiaalin pohjalta, ja mietittiin miten RFID-tekniikan arvolupaus voisi kussakin tuoteryhmässä tuoda uusia mahdollisuuksia.

Ideasta Shanghain maailmanäyttelyyn

Läpikäydyistä tuotteista tarkastelussa eniten erottui hissien kutsujärjestelmä, jossa käyttäjä erillisellä päätteellä kohdekerroksensa syöttämällä saa tiedon omasta hissistä. Järjestelmää hyödynnetään erityisesti kohteissa, joissa hissejä on käytössä useita rinnakkain. Ruuhka-aikoina päätelaitteet saattavat muodostaa jonoja. Prosessissa nähtiin automaattisen tunnistamisen myötä mahdollisuus optimointiin, jos RFID-tunnisteisiin voitaisiin tuoda oma käyttöliittymä. Metropolian Electria-tutkimusyksikössä oli samoihin aikoihin selvitetty sähköisen paperin ja passiivisen RFID-teknologian yhdistämisen mahdollisuutta. Yhteisen ideoinnin pohjalta syntyi ajatus henkilökohtaisesta käyttöliittymästä, jonka avulla ilman erillisellä päätelaitteella asiointia käyttäjä voisi ajoissa viestittää kohdekerroksensa sekä saada omalle näytölleen tiedon hissistä sekä odotusajasta.

Hahmoteltu konsepti esiteltiin hissiyhtiön vastuuhenkilöille, joilta konsepti sai positiivisen vastaanoton. Konseptin eteenpäin kehittämiseksi päätettiin lähteä hakemaan rahoitusta tutkimusprojektille jonka kunnianhimoiseksi tavoitteeksi asetettiin konseptin demonstroiminen Shanghain maailmannäyttelyssä Suomen paviljongissa esiteltävässä tulevaisuuden hississä. Tekes-rahotteista VisualRFID-projektia lähti vetämään Metropolian Electria-tutkimusyksikkö, ja siihen houkuteltiin mukaan myös kaupallistamisen sekä osaamisen kannalta tarvittavat yritykset. Suomalaiset yrityskumppanit toivat mukanaan hankkeeseen konseptissa tarvittavien teknologioiden osaamisen.

Projekti oli hyvin haastava, koska tarvittavat teknologiat olivat uusia ja komponentteja oli niukasti kaupallisesti saatavilla. Metropolian insinööriopiskelijoista ja Electrian henkilökunnasta koostunut tiimi sai yrityskumppanien kanssa kanssa lopulta teknologian demokuntoon Shanghain maailmannäyttelyyn, jossa se esiteltiin Suomen paviljongin arvovaltaisille vieraille ja yritysten asiakkaille. Konsepti osoitti toimivuutensa ja keräsi paljon kiitosta loppukäyttäjinä toimineilta näyttelyoppailta.

Yhteistyöstä syntyi Metropolian ensimmäinen spinoff-yritys

Hissiyhtiö lähti jatkokehittämään konseptia omassa sisäisessä tuotekehitysprojektissa ja palkkasi Metropoliasta Electrian tutkijan pääsuunnittelijakseen. Onnistuneen Shanghain maailmannäyttelyn demon myötä hissiyhtiö oli onnistunut löytämään konseptille potentiaalisen asiakkaan. Lopulta yhtiö kehitti konseptin matkapuhelimissa toimivaksi kaupalliseksi tuotteeksi. Tekes-rahotteisessa projektissa työskennellyt tiimi opiskelijoineen ja vetäjineen päätti tahollaan perustaa uuden startup-yrityksen kaupallistamaan hankkeessa kertynyttä osaamista sekä hankkeen lopussa syntynyttä ideaa uudenlaisen teknologian hyödyntämisestä langattomassa kommunikoinnissa.

Startup oli Metropolian ensimmäinen spinoff-yritys ja syntymisen yhteydessä harjoiteltiin myös spinoff-yrityksen perustamisen käytäntöjä. Koska useimmilla Metropoliassa ei ollut kokemusta startup-yrityksistä, toiminnan valmistelussa törmättiin asenteisiin ja jääviyteen liittyviin haasteisiin. Ongelmat saatiin kuitenkin ratkaistua, ja perustettu startup-yritys solmi Metropolian kanssa kahden vuoden hautomosopimuksen, joka myös mahdollisti yhteistyön Metropolian kanssa sekä Metropolian tilojen hyödyntämisen.

Yritys sai hankittua merkittävät enkelisijoittajat ja Tekes-rahoituksen, joiden avulla yritys alkoi kehittämään teknologia-alustaa ihmisvirtojen seurantasovelluksiin. Startup-yrityksen ja Metropolian välillä löydettiin monta synergiaetua. Metropoliaa lähellä ollessaan yritys pystyi hankkimaan harjoitusprojektien avulla opiskelijaresursseja käyttöönsä tukemaan tuote- ja liiketoimintakehitystä. Yritys pystyi myös ostamaan elektroniikkatuotteiden kehityksessä tarvittavaa osaamista ja ladontapalveluita Electrian koetuotantotehtaasta.

KUVA 1.
Metropolian opiskelijoita Electria-tutkimusyksikössä prototyyppiä kehittämässä.

Yrityksen ja korkeakoulun läheinen yhteistyö hyödytti kaikkia

Tuotekehityspalveluiden myymisen lisäksi startup-yrityksen kanssa tehdystä hautomoyhteistyöstä oli hyötyä Metropolian tutkimustoiminnalle. Samoissa tiloissa yrityksen ja tutkimusyksikön henkilöstö pystyi spontaanisti kahvipöytäkeskusteluissa jakamaan tietoa teknologiaan liittyvistä haasteista ja tarpeista, jotka kasvattivat osaamista. Yrityksen syvälle menevässä tuotekehityksessä havaituista ongelmista syntyi myös tarveaihioita, joita voitiin myöhemmin jalostaa tutkimusyksikössä uusiksi tutkimushankkeiksi. Tähän mennessä näistä ideoista on syntynyt ainakin kaksi erillistä Tekes-rahotteista hanketta.

Kokonaisuutena projekti ja yritysten välinen yhteistyö oli varsin onnistunut: se toi paljon osaamista ja kokemusta teknologioiden kaupallistamisesta sekä yhteistyöstä startup- ja suuryritysten kanssa. Esimerkki on myös myöhemmin rohkaissut Metropoliassa viemään eteenpäin spinoff-yritysten kaupallistamisen prosessia ja toiminut esikuvana usealle myöhemmin Electriasta syntyneelle startup-yritykselle.

III Murrosvaiheessa oleva yritys

III MURROSVAIHEESSA OLEVA YRITYS

Yrityksen murrosvaiheeseen Churchill ja Lewis ovat kuvanneet kaksi erilaista kehityspolkua: luopumisen polun ja kasvamisen polun. Menestymisvaiheessa yrityksen on mietittävä haluaako se kasvaa edelleen vai haluaako se pitää liiketoiminnan saavutetussa mittakaavassa luoden pohjan yrityksen myynnille. (Churchill & Lewis 1983.) Tässä vaiheessa yritys on riittävän suuri markkinoilla toimimiseen, sen tuotteet ovat markkinoilla tunnettuja, yritys on taloudellisesti terve ja voi olla jopa keskimääräisesti kannattavampi. Omistajan tulee menestysvaiheessa päättää käyttääkö hän hyväkseen yrityksen saavuttamia tuloksia ja kasvattaa sitä edelleen vai tyytyykö se saavutettuun asemaansa ja lopulta mahdollisesti luopuu yrityksestä. (Aho & Kaivo-oja 2014.)

Luopuminen

Pienikin yritys voi saavuttaa tämän vaiheen. Yritys voi pysyä tässä vaiheessa ajallisesti pitkäänkin, jollei sen toimintaympäristössä tapahdu mitään odottamatonta. Omistaja voi lopulta myydä yrityksen voitolla tai yhdistää sen toiseen yritykseen. Yrityksen tuotteiden ja palveluiden markkinoiden kasvun pysähtyessä yritys voi siirtyä myös aikaisempaan eloonjäämisen vaiheeseen tai mennä konkurssiin. Toisaalta yrityksen kasvu voi alkaa myös uudelleen. (Churchill & Lewis 1983; Aho & Kaivo-oja 2014.) Suomessa eläköityy lähivuosina suuri joukko yrittäjiä, jotka pohtivat yrityksensä tulevaisuutta: sukupolvenvaihdosta, yrityksen myyntiä tai toiminnan lopettamista.

Kasvu

Menestysvaiheen ja kasvun vaihtoehdossa omistaja parantaa yrityksen tilaa henkilökohtaisen taloudellisen riskin kustannuksella tai hankkii yritykseen lisää pääomia lainarahoituksella, jotta yrityksellä olisi resursseja kasvaa. Yritykselle on myös erityisen tärkeää, että sen perusliiketoiminta pysyy kannattavana eivätkä sen käteisvarat lopu. Yrityksen olisi myös hyvä hankkia lisää ammattimaista liikejohtoa yrityksen tulevia kasvun tarpeita varten. Yrityksen strategisen suunnittelun merkitys kasvaa ja

tässä tehtävässä omistajan osuus on myös keskeinen. Riskien realisoituessa yritys voi taantua takaisin selviytymisvaiheeseen tai yritystoiminta voidaan lopettaa eri tavoin (esimerkiksi yrityksen myynti, konkurssi). Jos yrityksen ottama riski kannattaa ja se menestyy, se voi siirtyä nopean kasvun vaiheeseen.

Nopea kasvu

Nopean kasvun vaiheessa keskeistä on, millaiseksi yrityksen kasvu muodostuu, miten se rahoitetaan ja miten sitä kyetään hallitsemaa organisaation ja liikkeenjohdon näkökulmasta (Churchill & Lewis 1983). Organisaatio on tässä kasvuvaiheessa hajautettu ja se on jaettu erillisiin tulosyksiköihin. Päätöksentekoa delegoidaan myös yhä enemmän. Toimivalle johdolle asetetaan yhä korkeammat osaamisvaatimukset vastaamaan kasvun asettamiin haasteisiin. Operationaalinen ja strateginen suunnittelu vaativat erityisasiantuntemusta. Omistaja ja liiketoiminnan arkipäiväinen hoito ovat jo melko erillään, tosin yrityksen omistaja on vielä selvästi läsnä yrityksen toiminnassa. Jos omistaja nousee esittämään taloudellisia tai johtajuudellisia tavoitteita yrityksen kasvulle, jotka yrityksen tulisi saavuttaa, niin silloin yritys voi kasvaa isoksi. Jos tätä ei tapahdu, yritys usein myydään. Toisinaan yritys epäonnistuu kasvuvaiheessa liian nopean kasvun, käteisvarojen loppumisen tai riittämättömän tehtävien delegoinnin vuoksi. Sillä on kuitenkin mahdollista löytää myös jonkinlainen tasapainotila ja pysyä tässä kehitysvaiheessa.

Kypsymisvaihe

Churchillin ja Lewisin (1983) mukaan yrityksen nopea kasvu ja kasvuhalut ovat heikentyneet yrityksen tullessa tähän kehitysvaiheeseen. Tämän vaiheen keskeisinä haasteina on vakauttaa saavutettu taloudellinen tilanne sekä pyrkiä säilyttämään toiminnan joustavuus ja yrittäjähenkisyys. Tämän saavuttaakseen yrityksen tulee lisätä ammattitaitoista hajautunutta johtajistoaan riittävässä määrin eliminoidakseen nopean kasvun tuomaa tehottomuutta. Yrityksellä on tässä vaiheessa runsaasti henkilökuntaa ja taloudellisia resursseja toteuttaa yksityiskohtaisia operationaalisia ja strategisia suunnitelmia. Yrityksellä on koon tuomia tuotantoetuja puolellaan ja mahdollisuus hallita markkinoita. Sillä on myös suuret taloudelliset resurssit ja taitava johto. Jos näin ei ole, yrityksessä voi tapahtua kangistumista, jota kuvaa innovatiivisten päätösten puute ja haluttomuus riskinottoon. Yritys voi myös palata aikaisempaan kehitysvaiheeseen, sen toiminta voi loppua tai toiminta voidaan lopettaa.

Sparrausta kasvuyrityksen johtamiseen – case Kalevala Koru

Tuija Toivola & Juha Marjakangas

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu suunnitteli ja toteutti yhdessä Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun kanssa markkinointi-, strategia- sekä talous- ja rahoitusosaamisen valmennuksen kasvuyrityksille. Valmennuksessa olennaisena osana oli yrityskohtainen kehittämishanke.

Pk-yritysten kasvuvalmiuksien kehittäminen on yksi Suomen kilpailukyvyn avaintekijöistä. Tähän tarpeeseen Haaga-Helia suunnitteli ja toteutti yhdessä Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun kanssa valmennuksen, jonka sisältöteemoiksi nousivat osaamistarvekartoituksen perusteella myynti-, markkinointi-, strategia- sekä talous- ja rahoitusosaaminen.

Valmennus toteutettiin vuosina 2009–2014 neljä kertaa, ja sen suoritti yhteensä 101 kasvuyrityksen avainhenkilöä. Valmennus oli nimeltään Kasvuyrityksen johtaminen (30 opintopistettä), ja se oli uudenlainen korkeakoulutasoinen oppisopimuskoulutus, jonka tavoitteena oli kehittää kasvupotentiaalia omaavien yritysten avainhenkilöiden liiketoimintaosaamista ja rakentaa yrityksille niiden toimintaan sopiva kasvupolku.

Olennainen osa valmennusta oli yrityskohtainen kehittämishanke, jonka tavoitteena oli osallistujan työnantajayrityksen tai yrittäjän oman yrityksen liiketoiminnan kehittäminen ja suuntaaminen kohti kasvua. Opittua sovellettiin suoraan käytäntöön. Lisäksi jokaisella osallistujalla oli henkilökohtainen valmentaja korkeakoulusta ja yrityksen sisältä nimetty mentori.

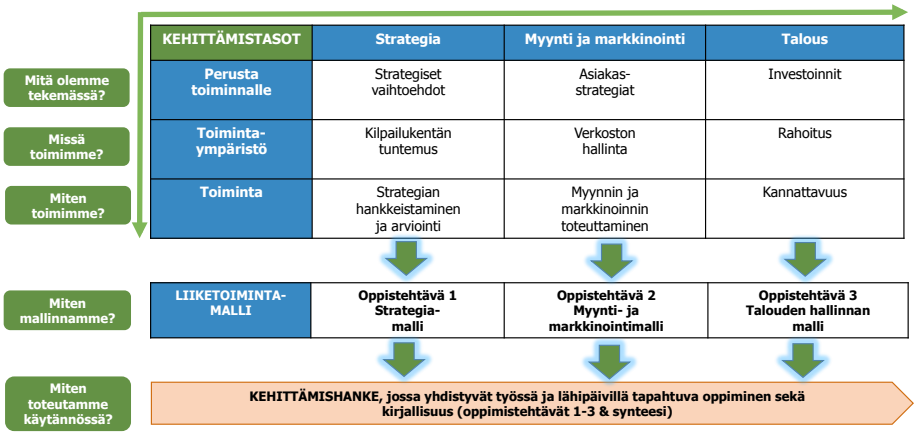
Valmennuksen suunnittelua ja kehittämistä varten koottiin ohjausryhmä, johon kuuluivat edustajat Haaga-Helia ammattikorkeakoulun yhteistyökumppaneista: Liiketalouden liitto LTA ry, Matkailu- ja Ravintolapalvelut MARA ry, Helsingin seudun kauppakamari, Akava ja Suomen Yrittäjät. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun Pienyrityskeskus toi koulutukseen vahvan asiantuntemuksensa ja osaamisensa pk-yritysten liiketoimintaosaamisen kehittämisessä.

Kehittämisohjelma suunnattiin kasvupotentiaalia omaaville ja kasvuhakuisille hyvinvointialan, palvelualojen, matkailun, asiantuntijapalvelujen ja tietotekniikkaalan yritysten avainhenkilöille. Osaamisintensiivisten yritysten liiketoiminnan perustana on vahva substanssiosaaminen, mutta yritysten avainhenkilöillä on usein tarvetta liiketoimintaosaamisen kehittämiseen. Oppisopimustyyppinen täydennyskoulutus mahdollisti työelämässä tarvittavan osaamisen kehittämisen ilman kokonaisen tutkinnon suorittamista. (Gröhn, Haverinen 2011).

Kalevala Koru lähti mukaan kasvuvalmennukseen neljän avainhenkilönsä voimin. Mukana oli sähköisen myynnin asiantuntija, tuotepäällikkö, myyntiassistentti sekä vientipäällikkö. Kalevala Koru Oy on alansa suurin yritys Suomessa ja yksi suurimmista Pohjois-Euroopassa. Yritys suunnittelee, valmistaa ja markkinoi korkealaatuisia kulta-, hopea- ja pronssikoruja tuotemerkeillä Kalevala Koru ja Lapponia Jewelry. Kaikki Kalevala Korun tuotteet suunnitellaan ja valmistetaan Suomessa. Yritys on toiminut vuodesta 1937 lähtien.

Kalevala Korun osallistujat lähtivät hakemaan uutta näkökulmaa omaan työhön sekä laajempaa ymmärrystä strategian merkityksestä yritystoiminnassa. Valmennuksen aikana he kokivat saaneensa paljon teoriatietoa, mutta ennen kaikkea mielenkiintoisia esimerkkejä muiden osallistujien kokemuksista eri yrityksistä. Oma kehittämishanke oli hyvä tapa soveltaa oppimista omaan työhön. Valmennuksen aikana toteutetut pienryhmätapaamiset koettiin antoisiksi, koska muilta osallistujilta oppiminen osoittautui tehokkaaksi. Lisäksi ne toivat käytännönläheisyyttä valmennukseen.

Kaiken kaikkiaan osallistujat kokivat saaneensa uusia eväitä yrityksen kehittämiseen ja samalla vahvistaneensa omaa liiketoimintaosaamistaan. Alla olevassa kuviossa on kuvattu kasvuyrityksen johtamisen valmennuksen kokonaisuus, sekä toteutuksen eri osa-alueet.



KUVIO 1.
Kasvuyrityksen johtamisen viitekehys.

Valmennukseen osallistujilta kysyttiin palautekyselyssä valmennuksen parasta antia (Grön, Haverinen 2011):

> ”Henkilökohtainen ohjaus ja ohjaajan ajan panostus omaan yritykseeni ja omaan tilanteeseeni. Toisaalta valmennus on antanut mahdollisuuden ja väylän tarkastella yrityksen strategiaa ja tilannetta eri perspektiivistä kuin päivittäisessä työssä. Erinomainen tuki johtajan työn alkutaipaleelle pk-yrityksessä.”

Avainhenkilöt kokivat valmennuksen tarpeelliseksi ja saivat siitä hyviä työkaluja yrityksen kehittämiseen jatkossakin (Grön, Haverinen 2011):

> ”Valmennuksessa ei ollut yhtään sellaista osa-aluetta, joka olisi tehty turhaan tai ei mitään varten. Esimerkiksi kilpailija-analyysin tekeminen jäi aidosti elämään työyhteisöön ja siitä muodostui oikea työkalu yritykselle”

Kasvuyrityksen johtamisen ohjelma ja siitä saadut kokemukset sekä osallistujien palautteet tukevat hyvin tutkimuksissa aikaisemminkin saatuja tuloksia kasvuyrityksen liiketoiminnan kehittämisestä. Kootusti malli voidaan kuvata seuraavan kuvion avulla.

KUVIO 2.
Kasvuyrityksen liiketoimintaosaamisen rakentuminen.

Lähteet

Gröhn, Haverinen. 2011. Kasvupolkuja rakentamassa – kokemuksia Kasvuyrityksen johtamisen oppisopimustyyppisestä täydennyskoulutuksesta. Julkaisussa: Oppisopimustyyppisen täydennyskoulutuksen mallia etsimässä. Irene Gröhn (toim.) http://futurex.utu.fi/julkaisut-Oppisopimustyyppisen-Grohn.pdf

Toivola T, Tuomi L. 2008. Tietointensiivisen kasvuyrityksen liiketoimintaosaaminen, s. 113–124. Teoksessa: Rohkeasti kasvuun- Näkökulmia yrityksen kasvuun ja kehittymiseen. Toivola Tuija, Tornikoski Erno, Tuomi Lauri, Varamäki Elina, Haaga-Helian julkaisusarja, 2008. http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-5685-30-5

Omistajavaihdostyökaluja asiantuntijoille ja yrittäjille

Elina Varamäki, Anmari Viljamaa & Juha Tall

Omistajanvaihdosmarkkinoilla on liiketoimintoja ja yrityksiä tarjolla sekä yrittäjiksi aikoville että nykyisille yrittäjille, jotka ovat valmiita kasvattamaan yritystään yritysostojen kautta. Seinäjoen ammattikorkeakoulussa on tutkittu pk-yritysten omistajanvaihdoksia vuodesta 1999 lähtien niin alueellisella, kansallisella kuin kansainvälisellä tasolla. Samalla on kehitetty omistajanvaihdoksiin liittyviä työkaluja.

Omistajanvaihdos kehittää yritystä

Suomalaisessa elinkeinopolitiikassa on tavattu korostaa uusien yritysten ja kasvuyrittäjyyden tärkeyttä, mutta yhä enemmän huomiota saavat osakseen myös yritysten omistajanvaihdokset. Yksi syy on yrittäjien ikääntyminen: Suomessa yrittäjät ovat keskimäärin hieman vanhempia kuin heidän kollegansa muissa EU-maissa. Tilastokeskuksen työvoimatutkimuksen mukaan 55–74-vuotiaiden yrittäjien osuus yrittäjäkunnasta oli 29 % vuonna 2012 ja heidän määränsä oli 78 000 (Yrityskatsaus 2013).

Omistajanvaihdoksia toteutuu kuitenkin yhä enenevässä määrin myös nuorempien ostajien ja myyjien kesken, ja niitä myös pyritään elinkeinopolitiikan keinoin edistämään. Taustalla on näkemys, että yrityskaupoista on tullut entistä tärkeämpi osa pienten yritysten luonnollista strategista kehittämistä ja kasvua. Yrittäjien, yritysten ja toimintaympäristön muutosten johdosta liiketoimintojen omistajanvaihdosten asema kehittämisen työkaluna yrityksen elinkaaren eri vaiheissa näyttää vahvistuvan. Omistajanvaihdoksia tapahtuu yhä useammin myös mikro- ja pienten yritysten keskuudessa. Yrittäjäksi tullaan aikaisempaa useammin ostamalla yritys, oma yrittäjäura päätetään aikaisempaa useammin myymällä yritys ja liiketoimintoja kehite-

tään niitä ostamalla ja myymällä. Yrityksen elinkaaren ei siis pitäisi olla yhtä kuin omistaja-yrittäjän elinkaari.

Valtakunnallisen omistajanvaihdosbarometrin (Varamäki, Tall, Joensuu & Katajavirta 2015) mukaan 55-vuotiaista tai sitä vanhemmista yrittäjistä 39 prosenttia arvioi myyvänsä yrityksensä ulkopuoliselle siinä vaiheessa, kun hän itse luopuu päävastuusta. Yrittäjistä 27 prosenttia arvioi yrityksen toiminnan loppuvan kokonaan. Yrittäjistä 23 prosenttia uskoo löytävänsä jatkajan perheen sisältä ja 7 prosenttia ilmoittaa, että samassa yrityksessä on muita omistajia, jotka tulevat jatkamaan toimintaa. Barometrin tulosten perusteella voidaan arvioida, että yrittäjän ikääntymisen vuoksi on lopettamassa 20 000 yritystä eli reilu 2 000 vuosittain. Toisaalta samasta syystä on kymmenen vuoden kuluessa tulossa myyntiin 30 000 yritystä, mikä tarkoittaa noin 3 000 yritystä vuosittain.

Omistajanvaihdosmarkkinoille tuleva suuri määrä yrityksiä tarkoittaa toisaalta sitä, että liiketoimintoja ja yrityksiä on tarjolla sekä yrittäjiksi aikoville että nykyisille yrittäjille, jotka ovat valmiita kasvattamaan yritystään yritysostojen kautta. Tuore vertailu perustamalla tai ostamalla yrittäjäksi ryhtyneistä osoitti, että ostajilla eloonjäämisprosentti viiden vuoden aikana oli 1,5-kertainen perustajiin verrattuna (Tall, Varamäki, Kettunen & Katajavirta 2015): ostaminen on siis hyvä vaihtoehto. Tutkimus osoittaa myös, että noin neljä viidestä pk-yritysten omistajanvaihdoksista onnistuu eli ostajat ja myyjät ovat tyytyväisiä vaihdoksiinsa (Varamäki, Heikkilä, Tall, Viljamaa & Länsiluoto 2013; Kettunen, Varamäki, Tall, Joensuu & Katajavirta 2015; Varamäki ym. 2015) ja että omistajanvaihdokset ovat pääsääntöisesti eduksi vaihdoksen kohteena olevalle yritykselle. Uudet, yleensä nuoremmat, omistajat kehittävät ja uudistavat ostamiaan tai jatkamiaan yrityksiä rohkeasti ja panostavat ammattimaiseen johtamiseen. Kansantalouden kannalta onkin pidettävä tuhlauksena sitä, jos elinkelpoisille yrityksille ei löydy ostajaa tai jatkajaa. Toisaalta liikeidealtaan vanhentuneiden yritysten poistuminen markkinoilta on sekin luonnollista.

Tutkimuksesta työkaluksi

Seinäjoen ammattikorkeakoulussa on tutkittu pk-yritysten omistajanvaihdoksia vuodesta 1999 lähtien niin alueellisella, kansallisella kuin kansainvälisellä tasolla sekä samalla kehitetty omistajanvaihdoksiin liittyviä työkaluja. Ilmiötä on tutkittu omistajanvaihdosekosysteemin kaikkien mahdollisten toimijoiden näkökulmista; myyjien ja luopujien, ostajien ja jatkajien, asiantuntijoiden sekä rahoittajien nä-

kökulmasta. Edelleen omistajanvaihdoksia on tutkittu prosessina huomioiden aika ennen omistajanvaihdosta, itse omistajanvaihdos sekä vaihdoksen jälkeinen aika ostajien ja myyjien osalta. Tuoretta tutkimustietoa on aktiivisesti hyödynnetty ostajien, myyjien sekä asiantuntijoiden herättelyssä erilaisten tilaisuuksien, seminaarien, työpajojen ja kirjallisen viestinnän muodoissa. Tutkimustietoon pohjautuen on rakennettu koulutuskokonaisuuksia eri osapuolille.

Seuraavaksi keskitytään tutkimustyön tuloksena kehitettyihin työkaluihin, joita ovat:

1. mikroyrittäjän omistajanvaihdoskartoitus
2. yritysostomahdollisuuksien kartoitus ostajalle ja liiketoimintakauppoja hyödyntävän strategian laadinta
3. haltuunoton ja integroinnin työkalu.

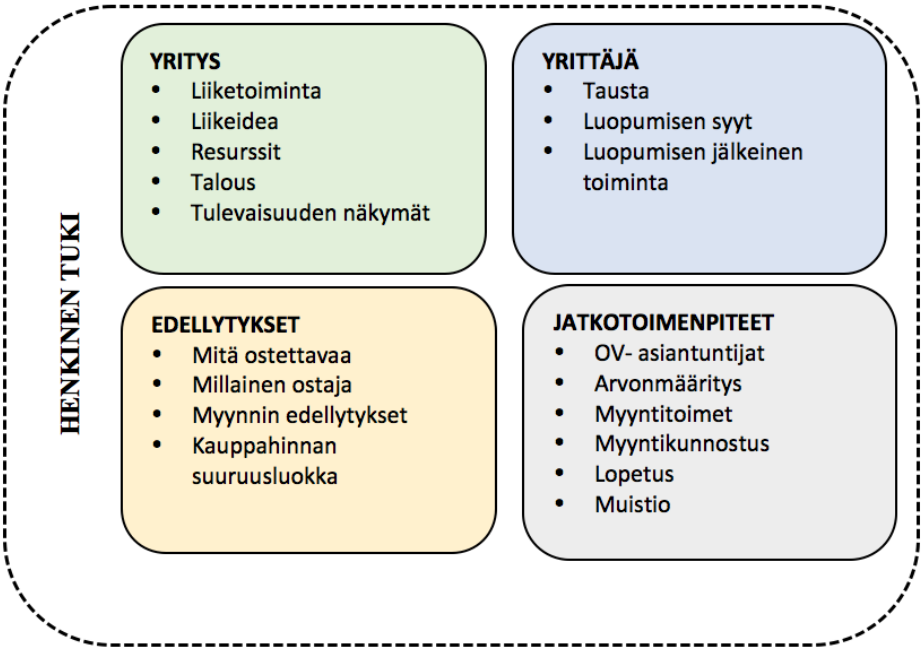
Seinäjoen ammattikorkeakoulu on kehittänyt työkaluja yhteistyössä asiantuntijapalveluyritys Solutum Oy:n kanssa. Seuraavassa on kuvattu työkalujen keskeinen sisältö ja niiden hyödyntämismahdollisuudet. Työkalut ovat kokonaisuudessaan saatavilla osoitteessa www.seamk.fi/kehittamistyokalut.

Mikroyrittäjän omistajanvaihdos

Yritysvälittäjät eivät ole kiinnostuneita aivan pienimmistä yrityksistä. Kuitenkin suurin osa omistajanvaihdoksista tapahtuu 2–4 henkilön yrityksissä. Mikroyrittäjän ov-kartoitustyökalu on syntynyt auttamaan tämän ryhmän omistajanvaihdoksia alkuun. Sen avulla palvelun tuottajia voivat olla myös yritysneuvojat, jotka eivät ole koe olevansa entuudestaan omistajanvaihdosten asiantuntijoita. Työkalulla pystytään tuottamaan jokaiselle yritykselle yksilöllinen palvelu.

Työkalua hyödyntävä palvelu on ensimmäinen 1–2 tunnin kartoituskeskustelu yrittäjän kanssa, minkä perusteella yrittäjä voi edetä omistajanvaihdosasiassa. Neuvojan konkreettisena välineenä on muistilistatyyppinen dokumentti, joka voi olla yhdellä sivulla kuvattu MindMap tai muistiinpanojen pohjana toimiva Word-dokumentti. Kartoituskeskustelussa käsitellään neljää pääteemaa: yrityksen liiketoimintaa, yrittäjän omaa tilannetta, omistajanvaihdoksen edellytyksiä sekä jatkotoimenpiteitä (ks. kuvio 1). Työkalu opastaa ja toimii muistilistana kartoituskeskustelua käytäessä.

Kartoituksen palvelulupaus yrittäjälle on, että palvelun tuloksena yrittäjä tietää, miten ja kenen kanssa hän voi viedä omistajanvaihdosasiaansa eteenpäin. Kartoituskeskustelussa nousee usein esiin varsinaisten omistajanvaihdokseen liittyvien faktojen lisäksi yrittäjän tarve henkiseen tukeen, mikä on tärkeää huomioida.



KUVIO 1.
Mikroyrityksen OV-kartoituskeskustelun sisältö (Varamäki ym. 2013).

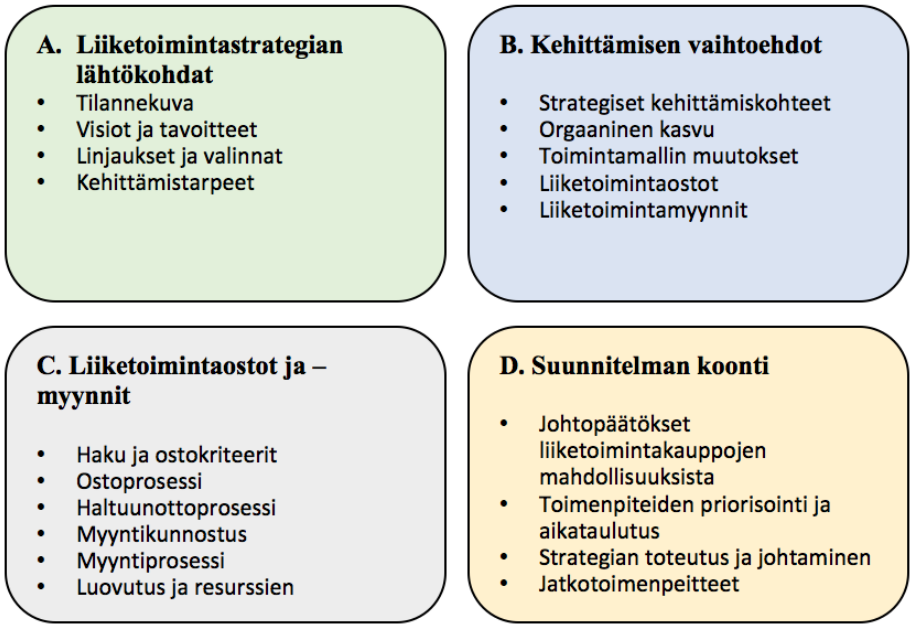
Yrityskaupat ja strategia

Yritysostomahdollisuuksien kartoitus on yritysten aktivoimiseen tarkoitettu matalan kynnyksen palvelu, jossa yrittäjän kanssa käydään 1–2 tunnin systemaattinen keskustelu yrityksen mahdollisuudesta hyödyntää yritysostoja kehittämisessään. Liiketoimintakauppoja hyödyntävän strategian luominen on mahdollinen jatkotoimi kartoitukselle. Molempiin työkaluihin liittyy asiantuntijapalvelu.

Yritysostomahdollisuuksien kartoituksen tuloksena yrityksellä on käsitys mahdollisuuksista ja haasteista, joita yritysostoihin kasvun ja kehittämisen keinoina liittyy. Yrittäjä voi myös kartoituksen perusteella harkita kannattaako yritysostojen toteutusta suunnitella tarkemmin esimerkiksi päivittämällä liiketoimintastrategia sisältämään yritysotot kasvun ja kehittämisen keinoina. Kartoituskeskustelun teemoina käydään läpi yrityksen tilannekuva ja kehityssuunnat sekä yrityksen kehittämis- ja kasvutavoitteet. Lisäksi vertaillaan kehittämisen ja kasvun keinoja sekä yritysostojen mahdollisuuksia ja haasteita ja suunnitellaan jatkotoimenpiteitä. Asiantuntijan kanssa käytävästä keskustelusta laaditaan tiivis muistio.

Liiketoimintakauppoja hyödyntävän strategian tavoitteena taas on sisällyttää yrityksen liiketoimintastrategiaan osio, jossa määritellään suuntaviivat liiketoimintakauppojen hyödyntämiselle. Työkalu on tarkoitettu antamaan kokonaiskuva yritysoston johtamisesta alkaen ostoidean syntymisestä tavoitellun kasvun ja kehityksen saavuttamiseen. Työkalun kehittämisen lähtökohtana oli, että sitä hyödyntäen kokenut liiketoiminnan asiantuntija voi vetää yrityksen kanssa 2–4 työpajan prosessin, jonka jälkeen yrityksellä on osana liiketoimintastrategiaansa suunniteltuna liiketoimintakaupat ja niiden toteutusstrategia. Strategiaprosessin aikana käsiteltävistä asioista koottiin asiantuntijan käyttöön työkalupakki, joka muodostuu neljän Mindmapin sarjasta. Yritysten liiketoimintastrategioiden taso vaihtelee yrittäjän mielessä olevista ajatuksista laajaan henkilöstön yhteiseen dokumentoituun näkemykseen yrityksen tulevaisuudesta. Strategian päivitys on tästä syystä aina räätälöity prosessi, johon valitaan kunkin yrityksen strategiaprosessin kannalta tärkeimmät kysymykset työpajoissa käsiteltäviksi.

Työkalun oletuskäyttäjä on kokenut liikkeenjohdon asiantuntija, joka voi rakentaa valmiiden välineiden pohjalta ohjelmat ja esitykset yrityksen yksilöllistä strategiaprosessia varten. Tulokset dokumentoidaan osaksi kohdeyrityksen liiketoimintastrategiaa. Liiketoimintakauppoja hyödyntävää strategiaa laadittaessa käsitellään ja kuvataan yrityksen liiketoimintastrategian lähtökohtia, kehittämisen vaihtoehtoja sekä liiketoimintaostojen ja - myyntien toteutusta (ks. kuvio 2).



KUVIO 2.
Liiketoimintakauppoja hyödyntävän strategian laadinnassa käsiteltävät asiat (Varamäki ym. 2013).

Haltuunotto ja integrointi

Haltuunoton ja integroinnin työkalu on tarkoitettu pk-yrityksen käyttöön yritys- tai liiketoimintakauppatilanteessa. Ostokohteen haltuunotto ja liiketoiminnan kehittäminen ovat tavoiteltujen tulosten kannalta tärkeimpiä vaiheita yritysostoprosessissa. Onnistunut haltuunotto ja liiketoiminnan kehittäminen alkaa jo yritysoston valmisteluvaiheesta. Ensin täytyy määrittää yritysostokriteerit tai yritysostostrategia, jotta pystytään hakemaan strategiaan sopivia ostokohteita tai tarttumaan strategiaan sopivaan yritysostotilaisuuteen. Yrityskauppaneuvotteluissa varmistetaan ostokohteen sopivuus omaan strategiaan, neuvotellaan kaupan ehdoista ja hinnasta sekä varmistetaan kaupan rahoitus. Haltuunoton työkalu on tarkoitettu antamaan kuva onnistuneesta ostokohteen haltuunotosta sekä tuomaan ohjeita haltuunottosuunnitelman laatimiseen. Työkalua voivat hyödyntää yrittäjät, yritysjohto ja asiantuntijat.

Haltuunotossa varmistetaan henkilöstön, asiakkaiden ja yhteistyökumppanien pysyvyys, tutustutaan ostokohteen toimintaan yksityiskohtaisesti sekä käynnistetään tai toteutetaan liiketoimintojen integrointitoimet.

Ostokohteesta löytyy lähes poikkeuksetta positiivisia ja negatiivisiakin yllätyksiä, joten haltuunottosuunnitelmaa ja tarpeen mukaan myös suunniteltua liiketoimintastrategiaa pitää päivittää haltuunoton aikana.

Lähteet

Kettunen, S., Varamäki, E., Tall, J. & Katajavirta, M. 2015. Yritystoiminnasta luopuneiden uudet roolit. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 113. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. [Viitattu 25.1.2016]. Saatavana: http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-7109-35-9

Tall, J., Varamäki, E., Kettunen, S. & Katajavirta, M. 2015. Perustamalla tai ostamalla yrittäjäksi – kokemukset yrittäjäuran alkutaipaleelta. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 101. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. [Viitattu 25.1.2016]. Saatavana: http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-7109-11-3

Varamäki, E., Heikkilä, T., Tall, J., Viljamaa, A. & Länsiluoto, A. 2013. Omistajanvaihdoksen toteutus ja onnistuminen ostajan ja jatkajan näkökulmasta. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä B74. [Viitattu 25.1.2016]. Saatavana: http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/64381/B74.pdf?sequence=1.

Varamäki, E., Tall, J., Viljamaa, A., Sorama, K., Länsiluoto, A., Petäjä, E. & Laitinen, E.K. 2013. Omistajanvaihdos osana liiketoiminnan kehittämistä ja kasvua: tulokset, johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 76. [Viitattu 25.1.2016]. Saatavana: http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-5863-61-1.

Varamäki, E., Tall, J., Joensuu, S. & Katajavirta, M. 2015. Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2015. Suomen Yrittäjät: Helsinki.

Yrityskatsaus 2013. Yrityskatsaus 2013: näkökulmia elinkeinopolitiikkaan, yrityksiin ja yrittäjyyteen. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. [Viitattu 7.10.2015]. Saatavana: https://www.tem.fi/files/37613/TEMjul_25_2013_web_07102013.pdf

Lopuksi

Turun kauppakamari luomassa yritys- ja korkeakouluyhteistyötä

Tiina Vainio

Turun kauppakamari on linkki yritysten ja julkisten päättäjien välillä, ja sen toiminta perustuu kauppakamarilakiin ja vapaaehtoiseen jäsenyyteen. Turun kauppakamarilla on merkittävä edunvalvontavastuu, sillä se on ainoa aluetasolla itsenäisesti toimiva koko elinkeinoelämän etuja ajava organisaatio. Kauppakamariin voivat kuulua yritykset, julkisyhteisöt, elinkeinonharjoittajat, kunnat ja yhdistykset. Kaikki Turun korkeakoulut ovat kauppakamarin jäseniä ja aktiivisesti mukana toiminnassa.

Edunvalvonnan ytimen muodostaa valiokuntatyöskentely, jonka kautta kauppakamarin jäsenyrityksissä oleva asiantuntemus ja näkemykset saadaan esille ja vietyä eteenpäin. Valiokunnissa on korkeakouluedustajia, mikä mahdollistaa suoran vuoropuhelun yritysten ja korkeakoulujen välillä. Näin ollen on helppoa toteuttaa nopeasti erilaisia yhteystyöhankkeita. Esimerkiksi teollisuusvaliokunnassa syntynyt idea kouluvierailuista toteutettiin keväällä 2016 ammattikorkeakoulujen avulla ja turkulaiset yläkoululaiset saivat kuulla mielenkiintoisia esityksiä siitä millaista työelämä on. Teollisuusvaliokunnassa Turun ammattikorkeakoulua edustaa Turun ammattikorkeakoulun rehtori Vesa Taatila.

Turun kauppakamari on luonteva kontaktien välittäjä yritysten ja Turun ammattikorkeakoulun välillä. Kauppakamari toimii ohjausryhmän jäsenenä useissa ammattikorkeakoulun hankkeissa ja voi näin välittää tietoa kauppakamarin jäsenille. Ammattikorkeakoululla on paljon annettavaa yrityksille. Henkilökunta on osaavaa ja yrityskehityshankkeet sekä koulutukset hyödyttävät koko Varsinais-Suomea. Lisäksi käytössä on satojen opiskelijoiden tuore näkemys ja into. Ammattikorkeakoulussa järjestetään usein ideatyöpajoja yritysten pulmien ratkaisemiseksi. Yritystoimeksi-

annot on sidottu tiiviisti opetukseen sekä peruskursseihin että projektioppimiseen. Opinnäytetyöt ovat yrityksille hyviä tapoja tehdä selvityksiä tai markkinatutkimuksia. Korkeakouluyhteistyö on aina ollut kauppakamarille tärkeää ja tulevaisuudessa sitä tullaan entisestään vahvistamaan.

Yrittäminen tulevaisuudessa

Nina Aarras

Korkeakouluista ja yliopistoista toivotaan entistä vahvempia kumppaneita kasvuyritysympäristön kehittämisessä ja uusien yritysten luomisessa (Yrityskatsaus 2013). Pohjoismaisten yliopistojen ja korkeakoulujen tulisi siis tiivistää yhteistyötään. Yhteistyö on tärkeää, kun pyritään rakentamaan maailmanluokan toimintaympäristöä nuorille kasvuyrityksille. Kasvuyritysympäristön kehittäminen voisi tarkoittaa kumppanuusverkoston luomista, jossa mukana olisivat yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen lisäksi yrityksiä, sijoittajia ja julkisen sektorin toimijoita. Verkoston tavoitteena olisi paikata osaamispuutteita, mutta myös kehittää edelleen jo nyt vahvoja osa-alueita, kuten ympäristö- ja viestintäteknologiaa. Näin panostaminen tutkimukseen ja kehittämistoimintaan voisivat entistä paremmin näkyä korkean osaamisen yritystoiminnan määrässä.

Suomessa on tällä hetkellä 55–74-vuotiaita yrittäjiä peräti 78 000, ja luku on kasvanut yli tuhannella vuodessa jo pitkään (Yrityskatsaus 2013). Kun yrittäjien eläköityminen lähestyy, mitä tapahtuu yrityksille? Yritykset, jotka etsivät jatkajaa, ovat usein työllistäviä yrityksiä. Monet eläköityvät yrittäjät pitävät kuitenkin yrityksiään henkilöityneenä ja yritystoiminta loppuu, koska omaa osaamista on vaikea myydä eteenpäin. Mutta olisiko tässä mahdollisuus siirtää hiljaista tietoa eteenpäin uudelle sukupolvelle? Esimerkiksi puoli vuotta harjoittelua ja asiakastapaamisia vanhan yrittäjän kanssa voisi edistää uuden yrittäjän siirtymää omistajaksi.

Nuoria kasvuyrityksiä syntyy Pohjoismaissa kiitettävästi, mutta harva niistä kasvaa merkittäväksi työllistäjäksi tai suuntaa kansainvälisille markkinoille. Globaalissa taloudessa tapahtuu nopeita muutoksia jotka synnyttävät uusia markkinarakoja. Ketterät yritykset voivat reagoida nopeasti ja toimia kapeillakin markkinoilla. Globaalissa kilpailussa menestyvät yritykset, jotka oppivat hallitsemaan muutoksia ja epävarmuutta. Tietomäärän kasvaessa räjähdysmäisesti oppiminen ei voi olla enää

pelkästään uusien sisältöjen omaksumista. Yrityksen menestymisen ratkaisee kyky erottaa tiedon tulvasta olennaiset ongelmat ja kyky vastata nopeasti markkinoiden vaatimiin tuoteominaisuuksiin, kustannustasoon ja liiketoimintamalleihin. Globaalit muutosvoimat ja kehittyvä sääntely saavat kilpailukykyiset yritykset toimimaan energia- ja resurssitehokkaasti (Valtioneuvoston kanslia 2013).

Oppimiseen kannustava kulttuuri ja maailmanluokan osaajat tuovat yrityksille kilpailuetua. Koulussa opitaan vuorovaikutus- ja medianlukutaitoja, itsensä johtamista sekä käytännön elämänhallinnan ja työelämän taitoja. Tulevaisuudessa kaikki opetus toimii kiinteässä yhteydessä työelämään. Oppijan on yhä vaivattomampaa yhdistää muodollinen, koulussa tapahtuva oppiminen ja käytännössä, esimerkiksi työpaikalla tapahtuva oppiminen. Verkko-oppiminen tuo opiskeluun kansainvälisyyttä ja joustavuutta. Tulevaisuuden taitojen ja kykyjen oppiminen edellyttää myös koulutusjärjestelmän uudistumista ja mukautumista muutoksiin, toisinaan jopa radikaaleilla tavoilla. (Valtioneuvoston kanslia 2013.)

Lähteet

Valtioneuvoston kanslia (2013). Valtioneuvoston tulevaisuusselonteko: kestävällä kasvulla hyvinvointia. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 18/2013. http://vnk.fi/documents/10616/1093242/J1813_Valtioneuvoston+tulevaisuusselonteko.pdf/dd3096ad-ec81-4077-bfba-d48be835caa7?version=1.0 [viitattu 30.5.2016]

Yrityskatsaus 2013. Näkökulmia elinkeinopolitiikkaan, yrityksiin ja yrittäjyyteen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Kilpailukyky 25/2013. https://www.tem.fi/files/37613/TEMjul_25_2013_web_07102013.pdf [viitattu 30.5.2016]

Yrittäjyys Turun ammattikorkeakoulussa – välähdyksiä vuosilta 2004–2016

Jaana Kallio-Gerlander

Turun ammattikorkeakoulu toimii seuraavilla koulutusaloilla[1]: kasvatusalat, taiteet ja kulttuurialat, yhteiskunnalliset alat, kauppa, hallinto ja oikeustieteet, luonnontieteet, tietojenkäsittely ja tietoliikenne, tekniikan alat, maa- ja metsätalousalat, lääketieteet, terveys- ja hyvinvointialat sekä palvelualat. Vuonna 2014 Turun ammattikorkeakoulussa oli 9299 opiskelijaa. Tilastovuonna 2013 vuoden kuluttua tutkinnon suorittamisesta 2,9 % (n=43) kaikista Turun ammattikorkeakoulussa edellisvuonna alemman tai ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneista työllisistä toimi yrittäjinä. Kaikissa Suomen ammattikorkeakouluissa vastaava osuus oli 2,9 %. (Sari Asteljoki 2016).

Prosentuaalisesti eniten yrittäjinä toimi taide- ja kulttuurialalta valmistuneista (13,4 %). Opetus- ja kulttuuriministeriön ja Turun ammattikorkeakoulun välisessä sopimuksessa kaudelle 2013–2016 Turun ammattikorkeakoulun profiiliksi on määritelty monialaisuuteen perustuva innovaatiopedagogiikka, jossa tutkimus- ja kehitystyö ja kansainvälisyys kytketään opetukseen alueen työelämässä hyödynnettävien innovaatioiden tukemiseksi. Opetus- ja kulttuuriministeriön vuonna 2015 (opetus- ja kulttuuriministeriö 2015) julkaiseman selvityksen perusteella Turun ammattikorkeakoulu sijoittui itsearviointinsa perusteella yrittäjämäisen ammattikorkeakoulun luokkaan.

Turun ammattikorkeakoulussa on pitkät perinteet tuloksekkaalle yrittäjyys- ja yritystoiminnalle. Jo 2000-luvun alussa useissa toimipisteissä toimi osuuskuntia, jois-

1. *Koulutusaloissa käytetään uutta, ISCED 2011 -luokitukseen perustuvaa Kansallista koulutusluokitusta 2016*

sa opiskelijat saattoivat opiskella 20–90 opintopistettä suoraan tutkinnon eri osiin sisällytettäviä ammatti- ja syventäviä opintoja. Myös harjoitusyrityskonsepteja oli useita. Vahvin näistä oli Salon harjoitusyritystoiminta, jossa simuloitiin oikeaa yritysten pyörittämistä ja johon kaikki ensimmäisen vuoden opiskelijat osallistuivat. Tässä olivat mukana liiketalouden lisäksi insinööri-, sairaanhoitaja- ja Nursing-opiskelijat sekä Turun yliopiston tietotekniikan laitos. EU:n komissio (EU Green Paper 2009) palkitsi konseptin erityiskunniamaininnalla vuonna 2009 teeman Promoting Higher Educations' Entrepreunership alla ainoana Suomessa.

Yrittäjyyden oppimista käytännön tilanteissa

Turun ammattikorkeakoululla on sekä yrittäjyyteen erikoistunut yksikkö *Bisnesakatemia*[2] että useita osuuskuntia ei koulutusaloilla. Turun ammattikorkeakoulussa tuetaan aktiivisesti opiskelijoiden osuuskuntatoimintaa ja siinä tapahtuvaa oppimista. Korkeakoulun keskeinen pedagoginen valinta on innovaatiopedagogiikka, jonka ytimessä ovat yrittäjämäiset toimintavalmiudet. Toinen keskeinen painopiste on aktiiviset oppimismenetelmät. (vrt. esim. Crawley et al. 2007; Gibb 1993, 24; Jones & Iredale 2006, 238; Paasio & Nurmi 2006, 41).

Yrittäjyyden opetukseen liittyy myös alueellinen vaikuttavuus, koska monet osuuskunnat ja projektitoimistot tekevät toimeksiantoja, jotka on saatu nimenomaan alueen yrityksiltä painopisteenä pk-yritykset. Yritysyhteistyötä tehdään satojen yritysten kanssa jo yhden vuoden aikana. Yhteistyössä opiskelijat ovat pääroolissa eli esimerkiksi palveluliiketoiminta välittää harjoittelu- ja opinnäytetyöpaikkoja sekä yritysprojekteja tutkinto-opetukseen.

Yritysvierailuja ja yrittäjyystilaisuuksia järjestetään eri opiskelijaryhmille jokaisella neljällä koulutuksen tulosalueella: Liiketalous, ICT ja kemiantekniikka, Taideakatemia, Tekniikka, ympäristö ja talous sekä Terveys ja hyvinvointi. Lisäksi opiskelijat voivat itse ovat yhteydessä yrityksiin tai kutsua yrittäjiä eri tilaisuuksiin. Esimerkkinä voidaan mainita koko ammattikorkeakoulun yhteinen Yrittäjyyden Kipinät -tapahtuma. Uutena tapahtumana on Turku Shift, jossa Turun ammattikorkeakoulu on mukana teemoilla kiertotalous ja yrittäjyyden edistäminen koulutuksessa.

---

2. Ks. tarkemmin: http://www.bisnesakatemia.fi/index.php/fi/

Turun ammattikorkeakoulussa opiskeleville tarjotaan yrittäjyyden perusopintoja, mutta myös mahdollisuus osallistua yrityskiihdyttämötoimintaan. Turun ja Satakunnan ammattikorkeakoulut tekevät strategista yhteistyötä syksyllä 2015 perustetussa yrityskiihdyttämö Business Clubissa. Toiminta on osa Turun ja Satakunnan ammattikorkeakoulun CoastAL-yhteistyötä[3]. Opiskelijan omaa yritystoimintaa hyväksiluetaan opintoihin ja sitä tuetaan monialaisella mentorointitoiminnalla. Samalla kun opiskelija opiskelee tutkintoa, hän voi kehittää ja pyörittää omaa liiketoimintaansa. Tällä hetkellä Business Clubissa on 17 startup-yrittäjää toimialoina esimerkiksi korut, virtuaalinen vedonlyönti ja virtuaalitutoriaalit. Business Clubissa toimii viisi mentoria vähintään yksi jokaiselta Turun ammattikorkeakoulun tulosalueelta ja Satakunnan ammattikorkeakoulusta kaksi. Osa mentoreista toimii myös itse yrittäjinä tai heillä on esimerkiski Professional Business mentor -sertifikaatti. Business Clubin toiminta on erittäin monialaista ja startupeista 15 on eri alojen opiskelijoiden muodostamia kuten media, muotoilu ja liiketalous. Startup SmootIt ehti jo voittaa European Young Entrepreuner -kilpailun.

Turun ammattikorkeakoulu käynnisti vuoden 2016 alusta Tekesin rahoittaman KINO- hankeen, jossa edistetään alueen yrittäjyyttä ja erityisesti yrittäjyysekosysteemin muodostumista. Hankkeessa etsitään parhaita käytänteitä Suomesta ja maailmalta yrittäjyyden edistämiseksi alueella. KINO-hankkeeseen osallistuvat alueen korkeakoulut (mm. Åbo Akademi ja Turun yliopisto), yrityskehittäjät (mm. Turun seudun kehittämiskeskus) ja muut toimijat, esimerkiksi opiskelijat ja Varsinais-Suomen Yrittäjät.

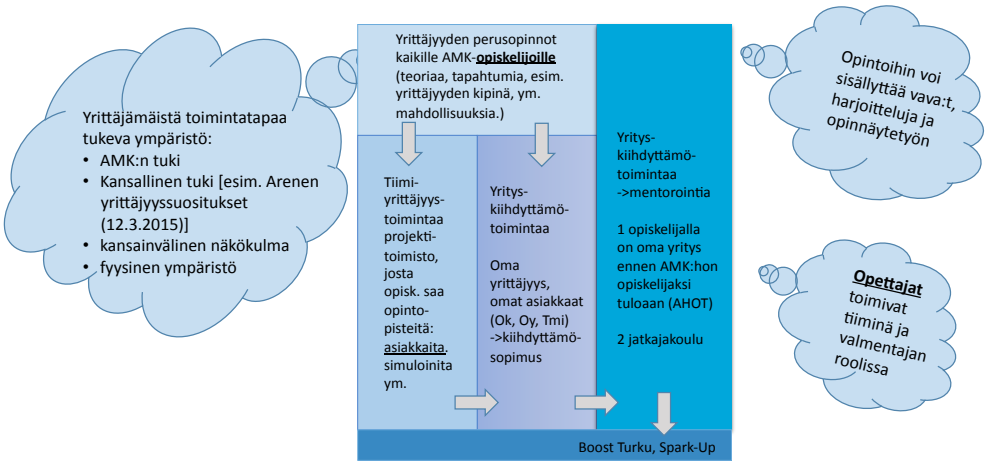
Tavoitteisiin kuuluu saada aikaan selkeä roolitus ja vastuut toimijoiden kesken. Myös erilaisten roolien tunnistaminen ja tunnustaminen on tärkeää. Yhteinen selkeä tavoite on työn alla samoin kuin tunnistettujen pullonkaulojen leventäminen. Toimijat pureutuvat yhteisten reunaehtojen luomiseen ja selkeyttämiseen, eivät niinkään toimialakohtaisiin käytänteisiin. Alueen yrittäjyysekosysteemin tarkoituksena on palvella kaikkia yrityksiä. Erityisesti keskitytään pk-yritysten toimintaedellytysten parantamiseen.

Vuoden 2016 alusta tuli voimaan koko ammattikorkeakoulun läpileikkaava yrittäjyysopetussuunnitelma, joka mahdollistaa koulutuksesta riippumatta oman yritystoiminnan kehittämisen ja yritystoiminnan opinnollistamisen eli opiskelija voi

---

3. CoastAL on Lounais-Suomen ammattikorkeakoululiittouma. Liittouma on sopimukseen perustuva Satakunnan ammattikorkeakoulun ja Turun ammattikorkeakoulun muodostama strategiseen yhteistyöhön tähtäävä konglomeraatti. Nämä ammattikorkeakoulut toimivat liittouman jäsenkorkeakouluina.

saada oman yrityksen pyörittämisestä saa opintopisteitä. (Kuva 1.). Vaihtoehtoja opiskelijalle ovat opetussuunnitelman eri tasot tunnustelevasta yrittäjyydestä aina tarkemmin edellä kuvattuun Business Club -toimintaan.



KUVIO 1.
Yrittäjämäinen yhteistoiminnallinen toimintatapa – yrittäjyysopinnot Turun ammatti-korkeakoulussa (Jaana Kallio-Gerlander & Sari Asteljoki 2016).

Lähteet

Crawley et al. 2007 Crawley, E., Malmqvist, J.,Ostlund, S. & Brodeur, D. (2007). Rethinking Engineering Education: The CDIO Approach. New York: Springer.

EU Green Paper 2009.

Gibb 1993. Gibb, A. (1993). The Enterprise Culture and Education. Understanding Enterprise Education and its Links with Small Business, Entrepreneurship and Wider Educational Goals. International Small Business Journal. 3 (11), 11-34. http://www.bisnesakatemia.fi/index.php/fi/

Jones & Iredale 2006. Jones, B. & Iredale, N. (2006.) Developing an entrepreneurial life skills summer school. Innovations in Education and Teaching International. 43 (3), 233–244.

Kallio-Gerlander Jaana 2016 in http://www.turkuamk.fi/fi/artikkelit/1007/yrityskiihdyttamon-start-smooth-it-voittoon-berliinissa/

Kallio-Gerlander, Jaana & Asteljoki, Sari 2016. Interdisciplinary Entrepreneurship Education at Turku University of Applied Sciences. 12th International CDIO Conference - Turku - Finland CDIO Project in Progress Contributions. Posteri. Julkaisematon.

Kansallinen koulutusluokitus 2016.

Moisio Johanna 2015. Yrittäjyyttä tukeva korkeakoulu 2015 - kysely.
Opetus- ja kulttuuriministeriö.

Opiskelijakysely Yrittäjyydestä 2016. Turun ammattikorkeakoulu 2016.

Paasio & Nurmi 2006. Paasio, K. & Nurmi, P. (2006). Yliopistolliset yrittäjyysopinnot Suomessa. Teoksessa: Kyrö, P. & Ripatti, A. (toim.) 2006. Yrittäjyyskasvatuksen uusia tuulia. Hämeenlinna: Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu, 32–56.

Turun ammattikorkeakoulun opiskelijakysely 2016.