

SeAMK

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

B158

**Ari Haasio, Sanna Joensuu-Salo &
Silja Saarikoski (toim.)**

**Luovaa liiketoimintaa,
kestävää kulttuuria**



Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja
B. Raportteja ja selvityksiä 158

Ari Haasio, Sanna Joensuu-Salo &
Silja Saarikoski (toim.)

Luovaa liiketoimintaa, kestävää kulttuuria

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Seinäjoki 2020

Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja
Publications of Seinäjoki University of Applied Sciences

A

Tutkimuksia
Research reports

B

Raportteja ja selvityksiä
Reports

C

Oppimateriaaleja
Teaching materials

SeAMK julkaisut:

Seinäjoen ammattikorkeakoulun kirjasto
Kalevankatu 35,
60100 Seinäjoki
p. 040 830 0410
kirjasto@seamk.fi

ISBN 978-952-7317-33-4 (verkkojulkaisu)
ISSN 1797-5573 (verkkojulkaisu)

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SISÄLLYS

Ari Haasio & Sanna Joensuu-Salo

Tutkimus takaa opetuksen laadun 9

OPPIMINEN KESKIÖSSÄ

Dario Liberona, Anne-Maria Aho & Kimmo Kulmala

Impact on the internationalization of higher education during the COVID-19 global pandemic15

Kaija-Liisa Kivimäki & Saija Råtts

Verkko-opetus muuttaa viestintää ja vuorovaikutusta.....36

Satu Lautamäki

Muotoiluajattelun ja yhteiskehittämisen mahdollisuuksia opetuksen suunnittelussa50

Satu Salmela

Kestävää kehitystä ja kansainvälisyyttä - Kirjasto- ja tietopalvelualan tutkinto-ohjelman opiskelijat IFLA Green Library Award -palkintoraadissa62

Heli Simon

Luokahuoneopintojaksosta verkkokurssiksi: Näin virtualisoitiin ficu.....79

Anmari Viljamaa, Anne-Maria Aho, Petteri Mäkelä & Pasi Junell

DigiGrowth-akatemiolla vipuvoimaa yritysten kasvuun.....91

YRITYSELÄMÄÄ KEHITTÄMÄSSÄ

Kirsi Kaartinen & Erkki Kytönen

Taloushallintopalvelujen käyttö maa- ja metsätaloudessa: Selvitys taloushallinnon palvelujen tarpeesta Etelä-Pohjanmaalla.....107

Jutta Mäkipelkola & Salla Kettunen

Omistajanvaihdosprosessin tarkastelu yritysmyyjän näkökulmasta117

Marko Matalamäki, Piia-Pauliina Mäntysaari & Anmari Viljamaa

Palvelukulttuurin kehityshanke eteläpohjalaisissa teollisuusyrityksissä137

Lena Barleben & Pekka Mäkeläinen

Development of negotiation strategies and practices with international suppliers151

Christina Fabian & Ville-Pekka Mäkeläinen

Development process of SAP S/4HANA implementation by all for One Steeb AG in customer projects162

Juha Nurmenrinta & Ville-Pekka Mäkeläinen

Asiakaskokemus teollisuuden huoltopalveluissa176

Lena Schötteldreier & Ville-Pekka Mäkeläinen

Development of customer satisfaction for maintenance of high customer retention184

Krista Mäki

Kiertotalouden nykytilanne ja edistäminen Etelä-Pohjanmaan pk-yrityksissä.....200

Osmo Mäkinieniemi

EDIT-hanke: toiminnanohjausjärjestelmät ja niiden kehityssuuntia219

Juha Ylimäki & Kimmo Kulmala

Markkinoinnin automaation käyttö Etelä-Pohjanmaalla.....233

ILMIÖITÄ AJASSA

Ari Haasio

Verkkorikollisuuden eri muodot247

Sanna Joensuu-Salo

Yrittäjyys vaatii monenlaista osaamista260

Ilpo Kempas

**Ranskan kielen kysymysrakenteet
kielenoppijan haasteena270**

Marja Katajavirta & Hannu Tuuri

**SeAMKin opiskelijabarometri 2019:
Opiskelijoiden tyytyväisyys eri
tutkinto-ohjelmissa ja tyytyväisyyden kehitys284**

Petra Sippola

Digitaalinen yrittäjyys - mikä muuttuu?303

Beata Taijala, Hannu Tuuri & Marja Katajavirta

Hiilijalanjälki ja kuluttajat315

Jaana Liukkonen, Jussi Kareinen & Johanna Ikola

**Digitaalinen sinä ja työelämä:
Henkilöbrändäystä sosiaalisessa mediassa327**

Jenny Janhunen, Elina Järvinen & Sanna Jyllilä

**Matkailun TKI-kehittämishankkeet
asiantuntijan näkökulmasta340**

Kirsti Sorama, Sanna Joensuu-Salo & Marko Matalamäki

**Yrittäjämäinen orientaatio,
yrityksen kasvu ja menestyminen355**

TUTKIMUS TAKAA OPETUKSEN LAADUN

Ammattikorkeakoulun kaksi keskeistä tehtävää ovat laadukkaan opetuksen järjestäminen ja soveltava tutkimus yhteistyössä oman alueensa organisaatioiden kanssa. Tutkimus- ja kehittämistoiminta (TKI) mahdollistaa paitsi uusimman tiedon välittämisen tuleville alansa asiantuntijoille, myös työelämäkontaktien luomisen jo opiskeluaikana. Opiskelijoiden osallistuminen TKI-hankkeisiin on tämän takia yksi keskeinen periaate. Paitsi kotimaassa, Seinäjoen ammattikorkeakoulu (SeAMK) tekee jatkuvasti hankkeita niin opetuksen kuin tutkimuksenkin saralla kansainvälisten kumppaneidensa kanssa. Näin edistetään opiskelijoiden kansainvälistä osaamista ja liikkuvuutta.

Tässä teoksessa SeAMK Liiketoiminnan ja kulttuurin työntekijät esittelevät omaa tutkimustoimintaansa, sen tuloksia sekä erilaisia uusia pedagogisia ratkaisuja ja toimintamalleja, joita yksikön opetuksessa on käytetty. Tavoitteenamme on koko ajan kehittää oppimista tehokkaammaksi ja mielekkäämmäksi. Lähtökohtana tässäkin ovat kansainvälisyyden edistäminen ja yritys yhteistyö. Kansainvälisyys näkyy tässäkin teoksessa: osa artikkeleista perustuu kansainväliseen yhteistyöhön ulkomaisten toimijoiden kanssa.

Kirja jakaantuu kolmeen pääteemaan, jotka ovat: Oppiminen keskiössä, Yrityselämää kehittämässä ja Ilmiöitä ajassa. Ensimmäisessä osiossa pohditaan muun muassa opetuksen suunnitteluun, vuorovaikutukseen ja verkko-opetuksen kehittämiseen liittyviä kysymyksiä. Artikkelit perustuvat kirjoittajien toteuttamiin projekteihin ja niiden tavoitteena on jakaa hyviä käytäntöjä ja edistää uudenlaista, entistä paremmin oppimista palvelevaa pedagogiikkaa. Kevät 2020 toi COVID-19-pandemian myötä myös opetukselle uusia haasteita. Siirtyminen etä- ja hybridiopetuk-

seen on tarkoittanut uusien oppimismenetelmien kehittämistä. Näitä innovaatiota ja muita opetuksen kehittämishankkeita käsitellään myös tässä yhteydessä.

Yrityselämää kehittämässä -osio kertoo hankkeista ja yhteistyöstä, jotka SeAMKissa on tehty eri organisaatioiden kanssa. Osassa artikkeleista on mukana myös opiskelijanäkökulma: osana opintoja opiskelijat ovat toteuttaneet erilaisia työelämän kehittämisprojekteja. Kokemuksia ja saavutuksia niistä on myös kerrottu tässä osiossa.

Me SeAMKissa pyrimme seuraamaan jatkuvasti mitä ajassa tapahtuu. Mitä trendejä ja ilmiöitä nousee esiin, on keskeinen kysymys. Niihin kohdistunut tutkimustyö, jota henkilökuntamme tekee, pitää ammattitaidon yllä ja mahdollistaa tuoreimpien tutkimustulosten soveltamisen niin opetuksessa kuin yritysyhteistyössä.

Osaaminen syntyy tiedosta ja tiedon syntymisen edellytyksenä on jatkuva uteliaisuus, halu ottaa selvää ja kyseenalaistaa asioita. Me SeAMKin liiketoiminnan ja kulttuurin yksikössä pyrimme rohkaisemaan niin opiskelijoita kuin opettajia seuraamaan aikaansa, tutkimaan asioita ja kehittämään osaamista. Se on laadun tae ja siitä osoituksena ovat tässäkin julkaisussa olevat artikkelit, joiden teemat liikkuvat aina kielitieteestä yrittäjyyteen ja tietoverkoista kestävään kehitykseen.

Seinäjoella 20.10.2020

Ari Haasio

Sanna Joensuu-Salo



OPPIMINEN KESKIÖSSÄ

IMPACT ON THE INTERNATIONALIZATION OF HIGHER EDUCATION DURING THE COVID-19 GLOBAL PANDEMIC

Dario Liberona, Ph.D. (Management), Senior Lecturer
SeAMK School of Business and Culture

Anne-Maria Aho, Ph.D. (Econ.), Dean
SeAMK School of Business and Culture

Kimmo Kulmala, M.Sc. (Econ.), Senior Lecturer
SeAMK School of Business and Culture

1 INTRODUCTION

The last great pandemic was just over a hundred years ago, called "The Spanish Flu", broke out between 1918 and 1920, happened during the First World War and is estimated to have started in France or in China in 1916 according to some researchers (Pulido 2018). The epidemic quickly passed to Spain, which was a neutral country during the war, despite not being the epicenter there were more than 8 million infected and some 300 000 people died in that country.

Higher education probably was not very impacted during the Spanish Flu in 1918, with approximately 1,5 million students in the world at the time (Schofer & Meyer 2005), about 0,08 % of the world population (Statista 2020). Most of the institutions were in Europe, which was in the middle of the First World War so probably not a lot of academic activity and impact on higher

education. In the case of Latin America by the time, universities were incipient, Argentina had 5 universities (today it has more than 100), Chile had 3 universities and 3 in the making, and there were a few universities in the region.

Student mobility was minimal at the beginning of the 20th century and basically responded to migratory currents. The other big known pandemics during the 20th century were, the Asian Flu in 1957 with a loss of 1,1 to 2 million people and the Hong Kong Flu with one million of human losses in 1968 (CDC 2020). In these years student mobility in higher education reached 700 000 students in the world (ICEF Monitor 2017), and around 23 million students in the world.

As can be seen in table 1, the impact of a pandemic in higher education is unprecedented compared to the current COVID-19 pandemic. There is no comparable experience in the history of mankind, we have never had such a high number of students in higher education (approximately 220 million students), neither as a percentage of the population nor with the volume of mobility, where 5,5 million students were in other countries doing their studies. Another new element to this epidemic is the large population and massive use of technology that did not exist in any previous periods, online education was estimated at about 10 % of all higher education students in the world prior to the pandemic and significantly helped higher education institutions.

The last major pandemic was 50 years ago, however, we have had recent episodes with Swine Fever between 2009 and 2010 with more than 200 000 deaths, and small outbreaks of Ebola, Mers and Sars in the last 20 years (LePan 2020). The projected growth of the world population continues and a great growth of higher education and student mobility is also forecast around the world (ICEF Monitor 2018), given this it is important to reflect on some lessons learned during this pandemic.

Table 1. Pandemics of the last century and number of Higher education students during the events (Own elaboration).

	1918	1968	2020	2050
World Inhabitants (Millions)	1,860	3,534	7,790	9,740
Pandemics	Spanish Flu (H1N1)	Hong Kong Flu (H3N3)	Covid 19 (SARS Cov-2)	
Affected			25,000,000	
Estimated deaths	50,000,000	1,000,000	1,000,000	
Impact % deaths Vs Population	3.72%	0.03%	0.01%	
Higher Education Students (millions)	1.5	23.0	220.0	594.0
% of World Population	0.08%	0.65%	2.82%	6.10%
Exchange Students (millions)	0.1	0.7	5.5	16.0
Exchange Students % of Total Students	0.00%	3.04%	2.50%	2.69%

Figures 1 to 3 show the basic response of closing schools in different places of the world has the main measure in order to avoid the spread of the virus. During April 2020 (Figure 2), most of the countries in the world have implemented a country lock down measures in schools affecting more than 90 % of all the students in the world. Then over the next months they were combining

these measures with restrictions more than total lock down measures, you can see in figure 3 during June more localized measures were implemented in the world.

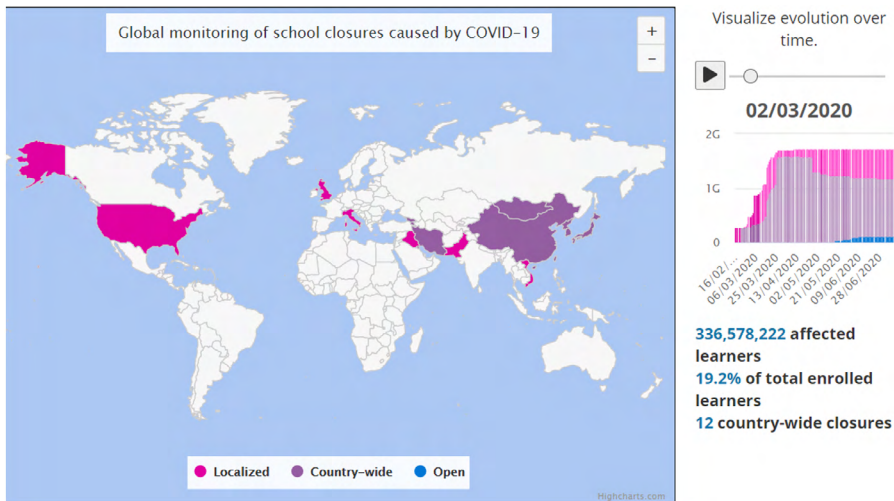


Figure 1. Global monitoring of schools closed in March 2 2020 (Unesco 2020).

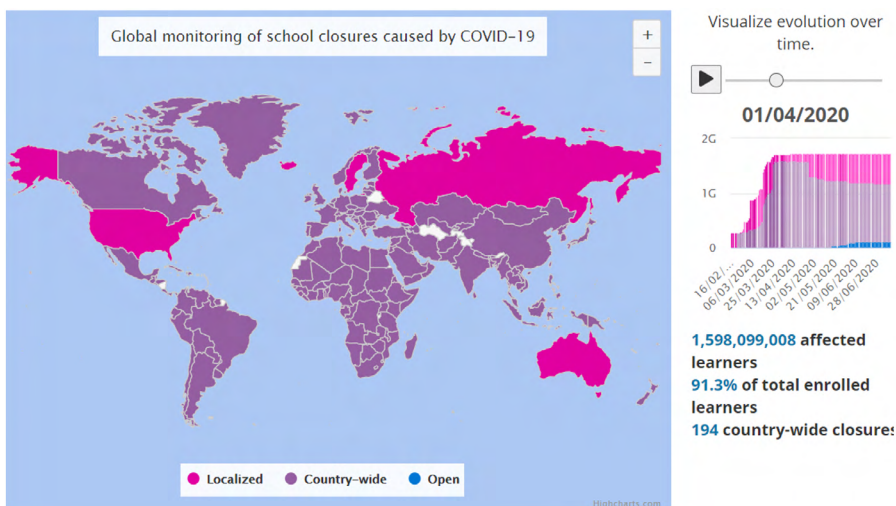


Figure 2. Global monitoring of schools closed in April 1, 2020 (Unesco 2020).

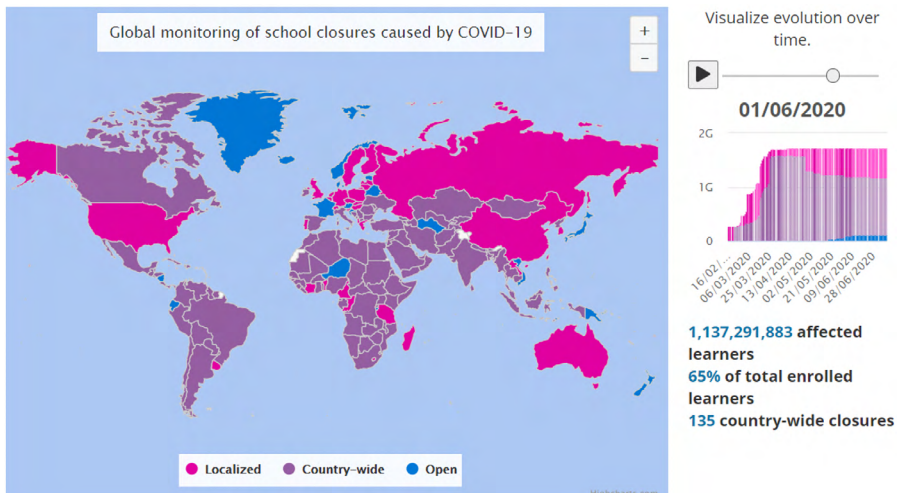


Figure 3. Global monitoring of schools closed in June 1, 2020 (Unesco 2020).

2 THE COVID-19 RESPONSE IN HIGHER EDUCATION

The COVID-19 response in higher education was related to four main concerns:

- health response
- learning response
- financial response
- mental health response

Some universities decided to close until September 2021, like University of Cambridge, The State University of California, Harvard University, University of California, University of Massachusetts and others, they took a very practical approach and decide it to do all year online from August 2020 until July 2021, planning on being back on September 2021 (McFall-Johnsen 2020).

2.1 Health response

The pandemic was declared in February 2020 at SeAMK University of Applied Sciences, and mostly at the same time around the world, so universities implemented a series of measures in order to reduce the possible spread of the virus. These responses were related to the impact of the virus in the countries, but followed similar paths after a while, and the education institutions policies were also related to the home country general policies to COVID-19.

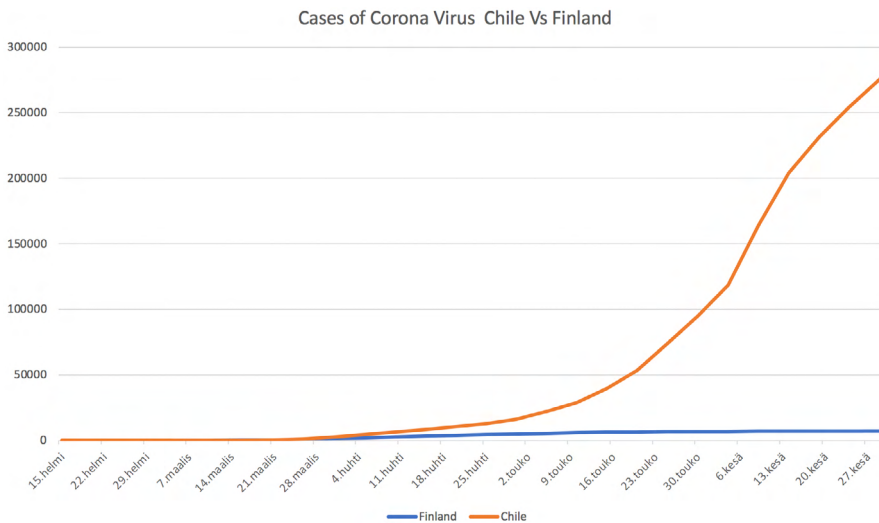


Figure 4. Chile and Finland evolution of cases. Chile entered wintertime in June and delayed the initial spread of the virus. (Data Bloomberg.com, own Elaboration.)

Equivalent population evolution of death cases

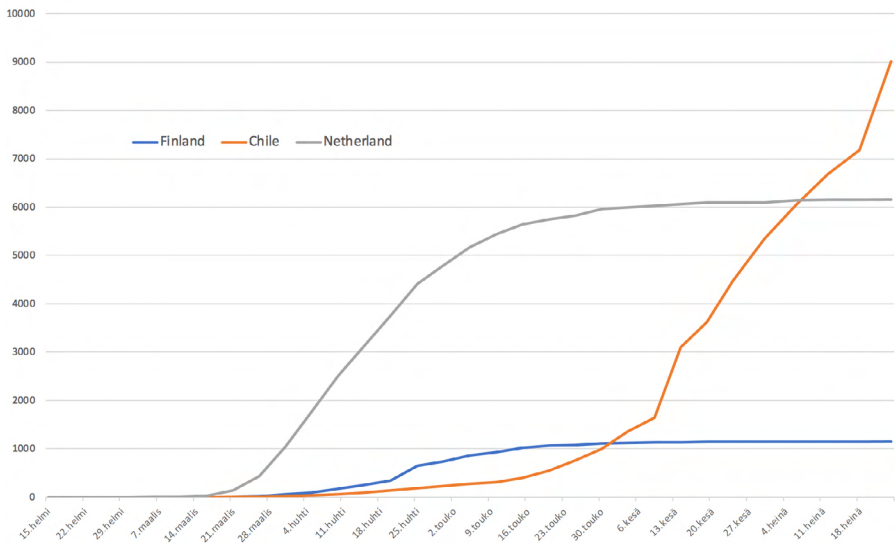


Figure 5. Evolution of Chile and Finland death cases proportional to population equivalence.

Regarding health measures, we can compare in table 2 the different measures that were taking in SEAMK (Finland) and USM (Chile) universities. Some universities in the World decide it to close all year 2020 and return to presence mode classes only after the summer 2021 in the northern hemisphere.

Table 2. Different health related measures taken by the universities (Own elaboration).

SEINAJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES	FINLAND	UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA	CHILE
PREVENTIVE MEASURES		PREVENTIVE MEASURES	
Sanitizers availability in public places – Social Distancing	February	New admission Students Virtual Selection	February
Class Suspension – Online Mode	March	Exchange Students Returned to their countries (79% of them)	March
Exchange Students Return to their countries (39% of them)	March	Class Suspension – started Online Mode	March
Campus access restrictions	March	Campus for staff restrictions – Access	April
Campus Closed	April	Temperature access control	April
Campus re-opened for staff	June	Campus Closed for Staff	April
		Online Sports Classes	
		Develop Ventilator Machine prototype for chilean market	May
		FAB LAB created thousands of Facial Masks to give to hospitals	May
NEXT STEPS	August / December	NEXT STEPS	August / December
Finland in Opening mode	August	Chile will sustain Lock down mode in mayor cities	July
Start Presence Classes and online classes in blended mode	September	Possible re-open campus	September/ October
No Exchange Students *2020 - 2021		No exchange students (2020)	
Social Distancing policies (Less students per class room)		Quick Test Covid procedures	
Special Cleanning procedures		Social distancing plans	
Mask Use (Mandatory Optional)		Mask use mandatory	
Adapt the launch cafeteria, wider corridors, others measures			

2.2 Learning response

The pandemic quick spread in Europe and a month later in Latin America forced higher education institutions to switch their normal learning setting to online learning and distance learning modes.

Table 3. Responses to learning.

SEINAJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES	FINLAND	UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA	CHILE
		Teaching / Learning measures	
Class Suspension	March	Classes Online Mode – March – May	March
All programs online mode	April	Zoom platform for online classes	March
Teachers adopted distance learnings	April	Basic online Training for teachers	February/March
Online study groups	April	Different departments approaches to online learning, different solutions in teaching adjustments.	
Partial class Online / Distance Vs Online Learning	April	Training – Zoom + Moodle (DEO)	
Training teachers on Moodle (BBB – Big Blue Bottom - Moodle)	April-May	Call Center for Teachers Support	
Technical support tools – Microsoft Teams	March-June	Connectivity Scholarships (1.000 internet mobile plans and lending computers (300)	
Creating a support teaching Pedagogical Team	March-April	tv.usm.cl broadcast conferences and support online activities	
Moodle platform		Moodle – all courses online	

NEXT STEPS	August / December	NEXT STEPS	August / December
Back to Classes	September	Online Classes until September	
Classes will be: Presence mode, Online Mode, Blended mode and distance learning		Wacom – tablets were distributed to Physics and Math teachers (With Training)	
Develop Online Version of Classes	August	Assistant teachers to support teachers and online classes	
Improve Engagement with field activities that will be broadcasted		The laboratories and practical courses (with intensive use of labs and technologies were change to 2021 and replace by other courses	
Survey for teachers – SEAMK			
Exchange Students one Semester or one year online			
Reimburse fees to those who can not get a Visa to go to Finland			
Bought Microsoft, equipment easy to teach online			
Video straming systems enhacements, (will broadcast the activities)			

2.2.1 Technological tools

For the online classes and meeting platforms chosen for SeAMK Finland was Microsoft Teams and for USM Chile was Zoom.

The learning platforms utilized by SeAMK and USM was Moodle, but the alternative most used learning platform utilized is Blackboard.

There are many support technological tools that can help to enhance the online learning experiences, using this is very advisable and there is a need to train the academics in this tools, some very used tools could be Education Perfect, Teded, Newsela, Aleks, Mathsbot, Byju, Bookshare, Kahoot and Quizlet among others (Reimers et al. 2020). Gamification is another important methodology that could help improve the learning experiences and engagement of students in remote teaching.

2.2.2 Students survey on learning mode transition

A survey was conducted among SeAMK students in Spring 2020. It involved 189 answers to get feedback from the students and help improving the process of transitioning from presence mode to a full online mode.

Figures 6 to 10 show the most important results of the surveys, having prompt feedback from students and teachers is a fundamental part of the process, the switching mode was done in Finland in a rapid manner without too much time to adapt. In the case of the Universidad Technica Federico Santa Maria the presence mode did not really start, the lockdown was impose by the end of February. During the summer time and before the semester started, the pandemic affected the student selection and first year students that did not have any time to be on presence mode. The University had more time to implement the online mode in general but admission was the challenging process. In

the USM case in Chile no survey was conducted in order to have feedback from the process and students were inform that they may return to classes in presence mode by August 2020 for the second semester (This did not happened).

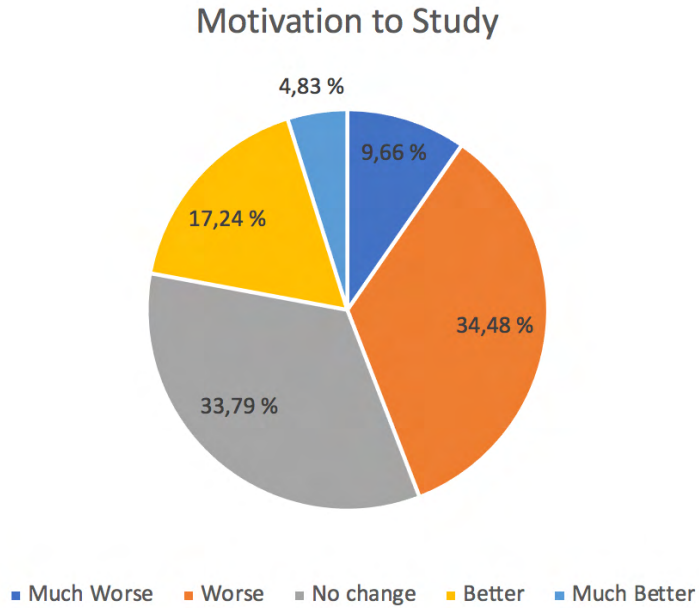


Figure 6. How motivated where you with your studies after switching to online mode.

Do you feel that e-learning has caused you more stress

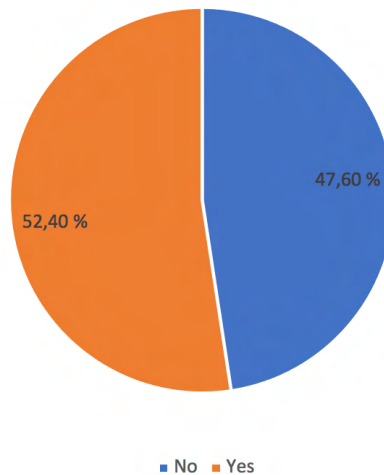


Figure 7. Were you stressed after switching to online mode?

How do you Evaluate the Transition to Distance Learning

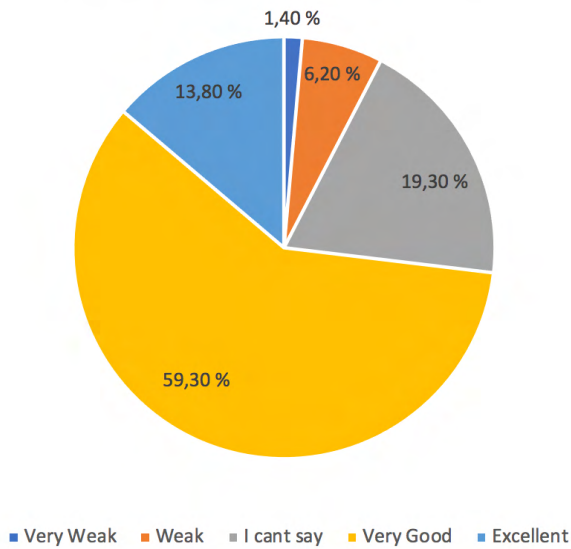


Figure 8. How did you evaluate the process of switching to online mode?

2.2.3 Quality of teaching

In general, students consider the switching to online mode has detrimental to the quality of the studies (41,4 %). However, there was close to 5 % of the students that declared that the classes were better in online mode, this was allegedly related to some teachers that had a better use of technology and digital learning tools for the classes that give the students a better online learning mode experience.

Adequate Use of Technology

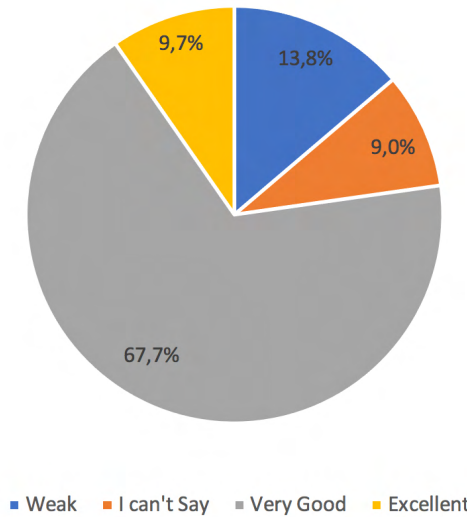


Figure 9. How do you evaluate the quality of online teaching versus contact teaching?

Do you feel the quality of teaching has change during the Transition to distance learning

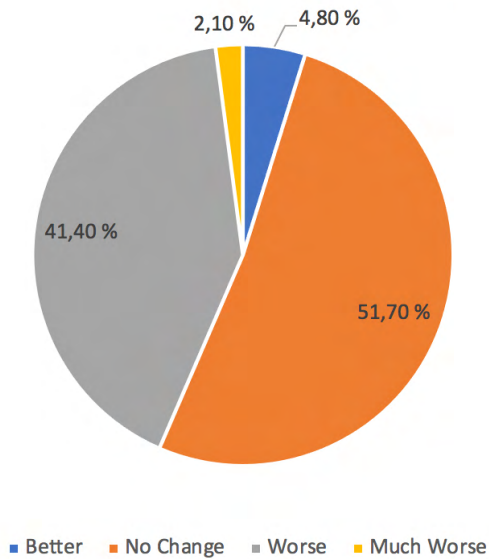


Figure 10. How do you evaluate the use of technology?

2.2.4 Motivation

One of big challenges for students and even for teachers during the transition was to stay as motivated as regular presence classes, and some recommendations are:

- Advice and help the students to implement a routine
- Set short constant learning targets
- Have a good place to do the work (not the bed, noisy place, uncomfortable)
- Quick teachers' answers are important to keep students motivated
- Good Communications (events, calendar, reminders, explanations, expectations)
- Motivated the connection with other students
- Remember constantly the competences and learning objectives of the class.

2.3 Financial response

Some universities will be stress with the financial situation since many of the measures are affecting their finances, in general we can see the reduction of new applicants and less international mobility since international students are reduce and not paying intensive exchange students universities in United Kingdom, United States, Canada, Australia and other European countries. In general, universities adopted the policy of charging the same fees to students for their online classes than for the presence classes before the pandemic.

Universities should take into account investments related with new technology, rooms, implementations and other COVID responses. They should take the financial mitigation decisions that are necessary to adapt to this increase in cost and the decrease of income for example for not being able to receive as

many exchange students. For example, International Education Association of Australia warned about an A\$6bn-A\$8bn hit in university revenues if Chinese students could not attend the first term (Smyth 2020).

2.4 Mental health response

Studies undertaken by the World Health Organization found that globally 35 percent of students struggled with a mental illness. The most common was major depressive disorder (21 per cent), followed by general anxiety disorder (19 per cent) (World Health Organization 2020)

There should be some plans and task to help mitigate stress from students and teachers, should be tracking and identifying students that have lower their performance or are clearly not participating in order to help students. Some counseling and training should be address regarding this matter.

3 CONCLUSIONS AND COMMENTS

Universities have adapted to the environment from centuries, COVID-19 pandemic has been a major disruption for the higher education system and the world, what kind of new skills should be quickly be teaching to our students in one of the challenges.

Remote working, remote leadership, proper use of online technological tools for organizations probably will be a must in the coming years, universities around the world are figuring out the outcome of this lessons learn and new normal for higher education.

Since the mobility of many students will be reduced, online programs and distance learning are the natural responses. However, if this is not done in a proper way there is a risk that students

perception that the quality of learning will be degraded and that the learning outcomes may be lower than in presence mode. As well, the ability to network and really connect to classmates are not known yet, but online technological tools are improving and helping to address these issues, for example the ability to break out in groups on an online session is a rather recent functionality that is helping a lot to improve the online class experience.

Seinäjoki University of Applied Sciences (SeAMK) in Finland and Universidad Federico Santa Maria (USM) in Chile have quickly adapted to the new environment, and certainly this new period will be more easy to continue the teaching anyhow, anywhere and by all means since they are more prepare to the challenge.

Communication is fundamental during all this process, the programs must be adapted to consider online versus physical activities or a combination of both of them, teacher have learnt how to use technology and have more experience in online teaching. Perhaps universities will consider the possibility of open fully online programs in the future. This could help to expand the higher education reach to hundreds of millions of new students in the coming years.

There are some technological challenges such as more bandwidth in the universities, and in some countries what happens with the students who do not have a good internet access. This is the case of many underdeveloped countries which account for a large percentage of higher education students, also they must increase networks security as the traffic increases and the activities some universities are not fully prepare to secure the interaction in campus and protect their systems from wrong doing. The need to provide streaming services and platforms and tools software licenses will also be a challenge for some universities.

As well, there are challenges in the programs. Some studies need the use of expensive labs or the access to clinic or patients that are mostly done in presence mode. So, how do you adapt this learning to online mode has to be consider, in the case of USM they modify the students programs so next year courses that are more suitable for online mode were program for this year and the presence lab or activities were postpone to next year demanding more flexibility on the programs.

According to students, SeAMK has done an excellent job in its transitions from present to online learning, being communications and the fast responses from teachers fundamental in the process and having the appropriate technology. The willingness of the faculty to learn and change is also key issue in order to adapt quickly to the new conditions.

In this uncertain environment, it is important that learning continues in higher education, technological tools could be of great help and we may be at the verge of a big transition on Education in the world from a traditional format to a flexible online format.

LITERATURE

Bloomberg.com. 2020. Mapping the Coronavirus outbreak across the world. [Web page]. [Ref. 18.11.2020]. Available at: <https://www.bloomberg.com/graphics/2020-coronavirus-cases-world-map/>

CDC Center for Disease Control and Prevention. 2020. Past pandemics. [Web page]. [Ref. 15.6.2020]. Available at: <https://www.cdc.gov/flu/pandemic-resources/basics/past-pandemics.html> .C

ICEF Monitor. 20.9.2017. OECD charts a slowing of international mobility growth. [Web page]. [Ref. 22.6.2020]. Available at: <https://monitor.icef.com/2017/09/oecd-charts-slowing-international-mobility-growth/>

ICEF Monitor. 3.10. 2018. Study projects dramatic growth for global higher education through 2040. [Web page]. [Ref. 5.7.2020]. Available at: <https://monitor.icef.com/2018/10/study-projects-dramatic-growth-global-higher-education-2040/>

IIE Institute of International Education. 18.11.2019. Number of international students in the United States hits all-time high. [Web page]. [Ref. 3.7.2020]. Available at: <https://www.iie.org/Why-IIE/Announcements/2019/11/Number-of-International-Students-in-the-United-States-Hits-All-Time-High#:~:text=In%20the%202017%2F18%20academic,to%20Europe%20in%202017%2F18>

LePan, N. 14.3.2020. Visualizing the history of pandemics. [Web page]. [Ref. 22.6.2020]. Available at: <https://www.visualcapitalist.com/history-of-pandemics-deadliest/>

McFall-Johnsen, M. 2020. Harvard is keeping classes online this fall, placing it among the 8% of US colleges planning to do so. [Online article]. Business Insider 6.6.2020. [Ref. 10.6.2020]. Available at: <https://www.businessinsider.com/universities-that-arent-returning-to-campus-fall-2020-2020-5?r=US&IR=T>

Migration Data Portal. 9.6. 2020. International Students. [Web page]. [Ref. 17.6. 2020]. Available at: <https://migrationdataportal.org/themes/international-students>

Pulido, S. 2018. La Gripe Española: la pandemia de 1918 que no comenzó en España. [Online article]. GacetaMedica 19.1.2018. [Ref. 3.7.2020]. Available at: <https://gacetamedica.com/investigacion/la-gripe-espanola-la-pandemia-de-1918-que-no-comenzo-en-espana-fy1357456/>

Reimers, F., Scleicher, A., Saavedra, J. & Tuominen, S. 2020. Supporting the continuation of teaching and learning during the COVID-19 pandemic: Annotated resources for online learning. [Online publication]. Global Education Innovation initiative & OECD. [Ref. 15.6.2020]. Available at: <http://www.oecd.org/education/Supporting-the-continuation-of-teaching-and-learning-during-the-COVID-19-pandemic.pdf>

Schofer, E. & Meyer, J. 2005. The worldwide expansion of higher education in the twentieth century. *American sociological review* 70 (6), 898 - 920. doi: 10.1177%2F000312240507000602

Smyth, J. 2020. Coronavirus exposes western universities. [Online article]. *Financial Times* 18.2.2020. [Ref. 10.6.2020]. Available at: <https://www.ft.com/content/b3429de6-4dec-11ea-95a0-43d18ec715f5>

Statista. 2020. Evolución de la población mundial. [Web page]. [Ref. 10.6.2020]. Available at: <https://es.statista.com/estadisticas/635122/evolucion-de-la-poblacion-mundial/>

World Health Organization 2020. COVID-19 disrupting mental health services in most countries, WHO survey. [Web page]. [Ref. 10.6.2020]. Available at: <https://www.who.int/news/item/05-10-2020-covid-19-disrupting-mental-health-services-in-most-countries-who-survey>

Unesco. 2020. Education: From disruption to recovery. [Web page]. [Ref. 10.6.2020]. Available at: <https://en.unesco.org/covid19/educationresponse>

VERKKO-OPETUS MUUTTAA VIESTINTÄÄ JA VUOROVAIKUTUSTA

Kaija-Liisa Kivimäki, FM, lehtori
SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Saija Råtts, FM, lehtori
SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

1 JOHDANTOA

Mennyt kevät mullisti lyhyessä ajassa opetuksen sekä Suomessa että maailmanlaajuisesti. Pandemian levitessä oppilaitokset siirtyivät muutaman vuorokauden varoajalla etäopetukseen, ja tässä artikkelissa kuvataan tuon muutoksen myötä keskeiseksi nousseita taitoja osana opettajan ammatillista kompetenssia. Tarkastelun kohteeksi on otettu erityisesti opettajien ja opiskelijoiden vuorovaikutus- ja viestintätaidot verkossa. Artikkelissa käsitellään verkko-opetuksen tuomia muutoksia viestintään ja vuorovaikutukseen nimenomaan pedagogisesta näkökulmasta. Viitekehyksenä artikkelille ovat kevään 2020 muutokset ammatikorkeakoulun opetuksessa, ja esitettyjen havaintojen tukena ovat artikkelin kirjoittajien omat kokemukset.

Verkossa opettaminen on viimeisten vuosikymmenien aikana lisääntynyt pikkuhiljaa, mutta vasta viimeisten vuosien aikana siitä on tullut varteenotettava vaihtoehto luokkahuoneessa tapahtuvalle opetukselle. Myös opettajan työnkuva on viime vuosien aikana teknistynyt ja muuttanut muotoaan siten, että erilaisten viestintäteknologioiden hallinnasta ja niiden avulla viestimisestä on tullut yhä tärkeämpi osa työtä. Esimerkkinä tästä mainittakoon perinteiset reissuvihot korvaavat viestintäsovellukset (esimer-

kiksi Wilma) sekä Teamsin tai Zoomin kaltaisten sovellusten hyödyntäminen yhä enemmän opetuksen tukena tai jopa luokahuoneopetuksen korvaavana oppimisympäristönä. Edellä mainitut muutokset edellyttävät opettajalta nimenomaan verkkoon soveltuvia kirjallisia tai suullisia viestintä- ja vuorovaikutustaitoja.

Tätä artikkelia kirjoitetaan uuden syyslukukauden kynnyksellä, mikä on oiva hetki pysähtyä analysoimaan ja refleктоimaan kuluneen kevään verkko-opetuksesta kertyneitä kokemuksia. Koska artikkelin kirjoittajat työskentelevät opetustehtävissä, tässä esitetyt kokemukset ja arviot keskittyvät pääosin opettajan toimintaan ja opetustyöhön verkossa. Keskeisimpiä kysymyksiä, joihin tässä tekstissä vastataan, ovat miten ja millä tavoin verkossa toteutettavassa opetustilanteessa tulee viestiä, ja miten opettaja voi kehittää omia ammatillisia verkkoviestintätaitojaan.

2 VIESTINTÄ JA PEDAGOGIIKKA VERKOSSA

Verkko-opetus itsessään ei ole uusi asia suomalaisessa korkeakoulumaailmassa. Opetuksen muuttaminen täysin verkossa toteutettavaksi ja erityisesti todella nopealla aikataululla oli kuitenkin suuri muutos verrattuna aiempaan tilanteeseen. Ennen viime kevättä opintojaksoja toteutettiin pääasiassa kolmella eri tavalla; kokonaan verkkopohjaisiksi alun perinkin suunniteltuina toteutuksina, täysin kontaktiopetuksena toteutettavina opintojaksoina sekä näiden yhdistelminä toteutettavina monimuoto-opintojaksoina. Tilanne, jossa kaikki opetus muunnettiin verkko-opetuksiksi, oli haastava pelkästään siitä syystä, että jo meneillään olevat lähiopetuksiksi suunnitellut opintojaksot muutettiin verkko-opinnoiksi. Lisähaasteen tilanteeseen toi poikkeuksellisen lyhyt aika toteuttaa muutos, sillä kyse oli muutamasta vuorokaudesta.

Luokkahuoneeseen tarkoitettua opetusta ei sellaisenaan voi siirtää verkkoon. Verkossa opettaminen vaatii vuorovaikutukselta ja viestintäosaamiselta huomion kiinnittämistä eri asioihin kuin luokkahuoneessa, kasvokkain, tapahtuva opetustilanne. Myös verkko-opintojaksojen pedagogisessa suunnittelussa on otettava huomioon eri asioita kuin luokkahuoneessa tapahtuvan opintojakson suunnittelussa. Erityistä huomiota on kiinnitettävä verkossa tapahtuvaan dialogiin, ellei sitten suunnittele kokonaan automatisoitua tai pelillistettyä verkko-opintojaksoa. Myös kokonaan kirjallisesti suoritettavaksi suunnitellussa verkko-opintojaksossa on hyvä ottaa muutamia vuorovaikutuksen kannalta olennaisia asioita huomioon. Myös verkossa opiskellessa opiskelijan täytyy saada tunne siitä, että opetus on vuorovaikutteista ja dialogista. Tähän on useampia eri keinoja. Esimerkiksi Koponen (2020) toteaa, että verkossa tapahtuvan vuorovaikutussuhteen ylläpitäminen vaatii enemmän kuin kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus. On kysyttävä enemmän ja keskityttävä asiasisällön lisäksi myös vuorovaikutussuhteen ylläpitoon esimerkiksi kyselemällä kuulumisia ja kertomalla itsestään. Edellä mainittujen avulla keskustelussa on mahdollista rakentaa luottamusta, joka puolestaan helpottaa esimerkiksi hankalista asioista teknologian välityksellä keskustellessa (ks. Koponen 2020). Myös viestinnän selkeyteen, tempoon ja rytmitykseen kannattaa kiinnittää huomiota. Edellä mainittujen avulla vuorovaikutteisuuutta ja dialogisuutta voidaan ylläpitää myös verkossa.

Verkkoviestinnän käyttö opetustyössä edellyttää opettajalta nimenomaan verkkoon soveltuvia kirjallisia tai suullisia viestintätaitoja. Tämän artikkelin kirjoittajat eivät omassa työssään amk-opettajina käytä sähköisiä "reissuvihkojärjestelmiä", mutta opiskelijoihin ollaan yhteydessä esimerkiksi sähköpostin ja Moodlen avulla. Verkossa tapahtuvan kirjallisen viestinnän on oltava lyhyttä, ytimekästä, selkeää ja täsmällistä. Kirjallisessa viestinnässä on hyvä noudattaa muutoinkin asiatyyliliä, sekä selkeän kirjallisen viestinnän ilmaisun periaatteita. Verkossa

tapahtuva kirjallinen viestintä on usein esimerkiksi painettua kirjallista viestintää selvästi nopeampaa, reaaliaikaisempaa ja ytimekkäämpää.

Suullisessa verkkoviestinnässä yksi tärkeimpiä asioita on vuorovaikutussuhteen ylläpito ja kommunikaation avaaminen. Kuulumisten kysyminen on tärkeä osa viestintää ja ominaista etenkin englanninkieliselle viestinnälle, josta kumpuaa käsite *small talk*. Kussakin kulttuurissa ja kielessä on sille ominaisia piirteitä ja *small talkin* kaltaista viestintää, mutta sen rooli vaihtelee. Verkossa tapahtuva suomenkielinenkin viestintä edellyttää onnistuakseen *small talkia*, vieläpä usein paljon enemmän kuin fyysisesti samassa tilassa tapahtuva kasvokkaisuviestintä. Suomalaisessa viestintäkulttuurissa on totuttu asiakeskeiseen ja toimintakeskeiseen viestintätapaan. Tällöin *small talkille* jää yleensä vähän tilaa tai sen tarvetta ei nähdä, ja viestintä keskittyy enemmän tehokkaaseen ja nopeaan asioiden hoitoon.

Kuten Vartia (2009, 75) tuo esiin useissa tutkimuksissa on saatu tulokseksi, että kommunikaatiosta jopa 90 prosenttia on sanatonta viestintää. Viestintäkulttuurin eleettömyys voi johtaa väärinymmärryksiin ja ilmeettömyys ja katsekontaktin puute myös siihen, että opiskelijat kokevat, että opettaja ei ole verkossa viestiessä läsnä. Samalla tavoin kuin luokkahuoneessa myös verkossa viestiessä opettajan ilmeillä, eleillä ja katsekontaktilla on tärkeä tehtävä läsnäolon tunteen luomisessa. Jos näin ei tapahdu, opiskelija kokee opettajan pitävän monologia ja kiinnostus monologisiin on yleensä huomattavasti dialogia ja oikeaa vuorovaikutusta heikompi. Tämän artikkelin kirjoittajien ja opiskelijoilta saadun palautteen perusteella, juuri läsnäolo, tai ainakin illuusio läsnäolosta, ovat tärkeitä asioita. Opiskelija haluaa saada myös verkossa opiskellessaan tuntea yhteenkuuluvuutta, ja voivansa osallistua keskusteluun. Tämä tarkoittaa opettaja näkökulmasta erityisen aktiivista roolia opiskelijoiden osallistamisessa.

Verkossa viestintäyhteyden avaamiselle ja vuorovaikutukselle on vielä kasvokkaisviestintääkin suurempi tarve ja sen vuoksi myös small talkin merkitys korostuu. Ennen varsinaiseen asiaan menemistä olisikin hyvä avata viestintäyhteys esimerkiksi kyselemällä kuulumisia tai keskustelemalla jotain hieman epävirallisempaa asiaa. Verkossa nonverbaalinen viestintä, ilmeet ja eleet eivät välity samalla tavoin kuin fyysisessä tilassa, joten sanoilla on verkossa fyysistä esitystilannetta suurempi merkitys. Kuuntelun osoittaminen tulee tapahtua myös muilla keinoilla kuin ilmein ja elein. Esimerkiksi samanmielisyys kannattaa aina sanoa ääneen ja opiskelijoilta on hyvä kysyä mielipiteitä ja tarkentaa saatuja vastauksia tai kommentoida niitä.

Kuten Koponen (2020) toteaa teknologiavälitteinen viestintä ja siihen liittyvän teknologian hallinta eivät ole useimmille kynnyskysymyksiä. Erilaisia teknisiä vaihtoehtoja on tarjolla paljon, ja monet niistä ovat täysin ilmaisia sekä helppokäyttöisiä. Verkossa viestiminen vaatii myös uudenlaista tapaa olla vuorovaikutuksessa, mikä onkin saattanut olla edellä mainittuja huomattavasti suurempi haaste monelle (ks. Koponen 2020). Oma kuva ruudussa ja oman äänen välittäminen teknologia-avusteisesti näyttää korottavan kynnystä viestiä. Tämän artikkelin kirjoittajien omien kokemusten perusteella voidaan väittää, että verkkoviestintätilanteissa opiskelijat ovat vähemmän aktiivisia esittämään kysymyksiä tai kommentoimaan kuin esimerkiksi luokkahuone-tilanteissa. Eikä tämä huomio päde vain opiskelijoihin vaan ylipäätään vähänkään isompiin ryhmiin verkossa ja erityisesti, jos on kyse entuudestaan toisilleen tuntemattomista ihmisistä. Kynnys viestiä, ja kommentoida, ajatella ääneen tai sanoa oma mielipiteensä kasvaa.

3 VINKKEJÄ VERKOSSA TAPAHTUVAAN OPETUSTILANTEeseen

Tämän artikkelin kirjoittajien mukaan verkossa toteutettavan opetustilanteen alkuun kannattaa varata aikaa yhteiselle aloitukselle ennen varsinaisen aiheen käsittelyä. Aloitukseen sisältyy keskustelun avaus eli ensimmäiseksi tietenkin opiskelijoiden tervehtiminen. Ryhmän koosta riippuen, joko henkilökohtainen tervehdys ja kuulumisten vaihtokierros, tai jos on kyse isommasta ryhmästä yhteinen tervehdys kaikille ja sen jälkeen vielä small talkin kaltaista keskusteluyhteydenavausta, jonka avulla osallistetaan opiskelijat ja luodaan oppimisen kannalta suotuisa ilmapiiri. Hyvänä apuna tähän toimivat esimerkiksi retoriset kysymykset. Verkossa viestintäyhteyden avaamiselle ja vuorovaikutukselle on vielä kasvokkaisviestintääkin suurempi tarve ja sen vuoksi myös "small" talkin merkitys korostuu. Tervehdysten jälkeen, ennen varsinaiseen asiaan menemistä, olisikin hyvä avata viestintäyhteys esimerkiksi kyselemällä kuulumisia tai keskustelemalla jotain hieman epävirallisempaa asiaa.

Mahdollisuuksien mukaan opiskelijat kannattaa myös verkossa jakaa pienryhmiin, joissa he työskentelevät itsenäisesti osan ajasta. Opettaja voi vierailla näissä pienryhmissä ja varmistaa, että tehtävänanto on selvä ja opiskelijat työskentelevät tarkoituksenmukaisesti. Vuorovaikutusta voi edistää kysymysten ja uusien keskusteluaiheiden avulla, etenkin, jos opiskelijaryhmän toiminta vaikuttaa passiiviselta. Tällä tavalla opettaja pystyy luomaan ja ylläpitämään vuorovaikutusta opiskelijoiden kanssa, mikä on haastavaa suuren opiskelijaryhmän parissa työskennellessä. Opetustilanteen päätteeksi on hyvä kokoontua yhteen samalle keskustelualueelle vielä päättämään opetustilante yhteisesti. Koko opintojakson ajan kannattaa opiskelijoita mahdollisuuksien mukaan ohjeistaa myös kirjallisesti ja tehdä tämä säännöllisin väliajoin, vähintäänkin opintojakson alussa ja lopussa.

Kuten muistakin opintojaksoista, myös verkko-opintojaksosta, on hyvä laatia ennakkoon pedagoginen käsikirjoitus. Käsikirjoituksessa voi huomioida esimerkiksi opintojakson aikataulutuksen, joka ei saa olla liian tiukka, eikä toisaalta myöskään liian väljä. Opettajan on hyvä tarkastella kriittisesti aikataulua suhteessa opintojaksolla opetettaviin sisältöihin. Tehtävien määrä kannattaa pitää kohtuullisena niin opiskelijan kuin opettajankin kannalta. Työmäärä on suhteutettava opintojaksolta saataviin opintopisteisiin ja niihin vaadittaviin työtunteihin. Opintojakson alussa opiskelijalle kerrotaan myös arvioinnista, ja miten se toteutetaan.

Opiskelija haluaa, että hänelle annetaan myös verkko-opintojaksolla joko kirjallista tai suullista palautetta tehtävistään. Kuten ei luokkahuoneessakaan, opettajan ei myöskään verkossa tarvitse arvioida jokaista tehtävää arviointiasteikolla, vaan osa tehtävistä voidaan arvioida hyväksyty-hylätty -asteikolla. Vertaisarviointi on hyvä menetelmä myös verkkototeutuksissa, ja useat verkkoympäristöt, esimerkiksi Moodle, mahdollistavat sen. Vertaiselta saadut palautteet ja vinkit antavat niin palautteen saajalle kuin antajalle uudenlaista näkökulmaa ja sitouttavat opiskelijoita tehtävien tekemiseen ja yhdessä tekemiseen. Vertaisarviointi kehittää kykyä ymmärtää ihmisten erilaisia vahvuuksia ja toisaalta havaita myös omia kehittämistarpeita. Lisäksi vertaispalautteiden avulla opiskelijat usein hahmottavat hyvin ne asiat, mitkä tekevät tehtävästä mielenkiintoisen, ja mihin asioihin kannattaa kiinnittää huomiota. Näkökulma palautteen antoon ja vastaanottoon monipuolistuu ja rikastuu, kun palaute ei tule ainoastaan opettajalta.

3.1 Opettajan rooli

Kuten luokkahuoneessa, myös verkossa opettajan tehtävänä on johtaa ja viedä keskustelua eteenpäin. Tämä on verkossa erityisen haastavaa jo pelkästään siitä syystä, että usein verkko-opetustilanteissa puuttuu videokuvayhteys opiskelijoihin. Teknisesti videokuvan lähettäminen ja vastaanottaminen

onnistuu yleensä hyvin, eikä vaadi juuri enempää tekniikkaa kuin äänen lähettäminen ja vastaanottaminen. Monille oman äänen kuuleminen on kuitenkin jo tarpeeksi epämiellyttävää tai ainakin epämukavuusalueen ulkopuolella olevaa, ja sen vuoksi myös monesti oman videokuvan jakaminen jätetään tekemättä. Videokuva helpottaa vuorovaikutusta puolin ja toisin kuitenkin selvästi. Opettajan näkökulmasta verkossa tapahtuva viestintä jää usein vaille opiskelijoiden kasvojen ilmeitä ja kehon kieltä, ja nämä ovat tärkeä osa viestintää. Opettajan olisi joka tapauksessa hyvä jakaa omaa kuvaansa, toki on tilanteita, jolloin jaettavalla materiaalilla on viestinnän näkökulmasta suurempi merkitys kuin kasvojen ilmeillä ja eleillä ja tällöin videokuvan voi jättää jakamatta. Opettajan on aika ajoin syytä pysähtyä varmistamaan, että opiskelijat ovat läsnä sekä perillä siihen saakka käsitellystä sisällöstä. Menetelminä voivat olla yleisten kysymysten esittäminen, tai kysymysten esittäminen niin, että kohdentaa kysymyksen tietylle osallistujalle.

Koponen (2020) kirjoittaa tietokonevälitteisesti tapahtuvasta sosiaalisesta läsnäolosta, jolla hän viittaa läsnäolon tunteeseen, joka syntyy kontaktista aitoon ihmiseen. Sanattoman viestinnän havainnointi, tulkitseminen tai ymmärtäminen rajoittuvat teknologisten ratkaisujen myötä. Myös tunteiden tai ironian ymmärtämisestä tulee verkossa vaikeampaa kuin fyysisesti samassa tilassa ollessa. Kirjoittajien mukaan näihin Koposen (2020) esiin nostamiin asioihin tulisikin kiinnittää erityistä huomiota viestintä- ja vuorovaikutustaitoja opettaessa. Yhtenä olennaisena keinona sosiaalisen läsnäolon välittymiseen, kirjoittajat pitävät videokuvayhteyden avaamista ja läsnäolon ilmaisemista eri tavoin, esimerkiksi nyökkäämällä, hymisemällä, vastaamalla tai kysymällä.

Verkko-opetuksessa opettajan roolina on myös moderaattorina toimiminen, joka tarkoittaa sitä, että opettaja valvoo keskusteluiden sujumista, aikataulussa ja asiassa pysymistä ja yhteisten

pelisääntöjen noudattamista. Varsinaisen oppimistilanteen tai oppitunnin rakenne pysyy ennallaan, mutta on hyvä kiinnittää huomiota tiettyihin viestinnällisiin seikkoihin. Hyvä verkkoviestintä edellyttää opettajalta erityistä valmiutta käyttää vastaanottavan viestinnän taitojaan. Tällöin opettaja välittää opiskelijalle signaaleja, että opiskelija on kuultu, ymmärretty, huomioitu jne. Tilanteen sanoittaminen apufraasein tai vaikkapa hymähdyksin edistää kaikkia osapuolia osallistavaa vuorovaikutusta, vaikka viestinnän perille menoon ne eivät sellaisenaan vaikuttaisikaan.

3.2 Opiskelijan valmiudet viestiä verkossa

Verkossa viestiminen vaatii myös opiskelijalta erilaisia viestintätaitoja kuin luokkahuoneessa viestiminen. Haasio (2017, 411) pohtii artikkelissaan, että samalla tavoin kuin lapsi oppii äidinkieltään, nykypäivänä hän oppii myös tietotekniikan ja tietoverkkojen käyttöä. Kuitenkin, kuten lukeminen, kirjoittaminen ja kielen kontekstuaalinen käyttö opitaan iän myötä ja usein koulussa, myös syvällisempi verkon hyödyntäminen, medialukutaito, erilaiset ohjelmistot ja sovellukset opitaan oppimisen ja ajan myötä. Tämän artikkelin kirjoittajien mukaan samalla tavalla myös verkkoviestinnän ja verkkovuorovaikutuksen opettelu vaatii tilannesidonaisuutta ja kehitty oppilaan oman kompetenssin kehittymisen ja omien kokemusten mukana. Kuten Haasio (2017, 412) toteaa oppimisprosessissa koululaitoksen keskeistä merkitystä ei voi kiistää.

Vallinkoski (2017) kirjoittaa Viikin normaalikoulun testistä, jonka avulla on selvitetty lukioon tulevien oppilaiden tietotekniikkaosaa- mista. Testissä saatujen tulosten mukaan oppilaiden taidoissa on ollut puutteita erityisesti taulukkolaskennan, kuvankäsittelyn sekä tekstinkäsittelyohjelmien erikoistoimintojen hallinnassa. Testeissä on selvinnyt, että esimerkiksi sähköpostin liitetiedoston on osannut lähettää hyvin vain 80 prosenttia testiin osallistuneista. Tämän artikkelin kirjoittajien mukaan verkossa opettaessa

on hyvä ottaa huomion, että itsestään selvyutenä ei kannata pitää mitään. Tekniikan hallinta luo puitteet myös viestinnän onnistumiselle ja antaa mahdollisuuden keskittyä viestinnällisiin taitoihin. Samalla tavoin, kuten opettajankin, myös opiskelijan on hyödynnettävä vastaanottavan viestinnän taitoja, osallistuttava ja osoitettava läsnäoloaan. Nämä taidot yleensä kehittyvät verkossa viestiessä, ja erityisesti, jos niihin kiinnitetään huomiota, ja opetetaan viestintää ja vuorovaikutusta verkossa toimiessa.

Usein puhutaan diginatiiveista ja heidän digitaidoistaan, mutta harvemmin tuodaan esiin se tosiasia, että kyseisen sukupolven taidot painottuvat ensisijaisesti digivälineiden viihdekäyttöön. Työelämän verkkovuorovaikutus ja -viestintätaidot ja niiden toimintatavat poikkeavat digitaalisen verkkoviestinnän viihdekäytön käytännöstä. Lisääntynyt digitaalisten viestintävälineiden käyttö opiskelijoiden keskuudessa ei automaattisesti tarkoita, että heidän valmiutensa opiskella näitä välineitä käyttäen ovat merkittävästi parantuneet. Tämä tarkoittaa opetuksen toteuttamisen näkökulmasta sitä, että opettajan tulee huomioida opiskelijoiden heterogeeniset valmiudet eri teknologioiden käyttöön ja varautua antamaan tukea ja ohjausta niitä tarvitseville.

4 VIESTINNÄN HAASTEITA JA MAHDOLLISUUKSIA VERKOSSA

Koponen (2020) toteaa, että yliopistokoulutus voi katsoa itseään peiliin ja pohtia, onko yliopistoissa viestinnän koulutuksessa kyetty tarpeeksi vakavasti huomioimaan uudenlaiset vuorovaikutusmahdollisuudet. Hän nostaa esimerkkeinä esiin lääkärikoulutuksessa chat- ja etävastaanotolla tarvittavat kommunikaatiotaidot, sekä ekonomien taidot etäkokousten järjestämiseen tai virtuaalitiimien johtamiseen. Tämän artikkelin kirjoittajien mukaan näitä samoja asioita voidaan pohtia myös tradenomi-koulutuksen kohdalla.

Kevään 2020 aikana opetus siirtyi kokonaan verkkoon, mutta edellytykset siihen olisivat voineet olla huomattavasti paremmat, jos taidot olisi harjoiteltu systemaattisesti etukäteen. Verkkovuorovaikutuksen haasteet ovat tulleet jäädäkseen, eikä verkossa tapahtuva vuorovaikutus koskaan voi korvata kokonaan kasvokkaisviestintää, mutta tulevaisuuden, ja työelämän kannalta on tärkeää miettiä, mitä taitoja verkossa tapahtuva vuorovaikutus edellyttää. Näitä asioita tulee myös opettaa ja harjoitella.

Hietajärvi (2013) on jo aiemmin tuonut esiin muutoksia, jotka vaikuttavat opettajan toimenkuvaan ja johtuvat muun muassa teknologian ja tietokäytäntöjen nopeasta kehitymisestä, motivaation, hyvinvoinnin ja tunteiden merkityksen huomioimisesta entistä enemmän opetuksessa, kasvavista eroista oppilaitosten tietokäytäntöjen ja vapaa-ajan käytäntöjen välillä sekä kansainvälistymiseen ja maahanmuuttoon liittyvistä muutoksista, jotka vaikuttavat oppimisen tiloihin ja välineisiin. Näiden muutosten vaikutus opettajan toimenkuvaan on viime vuosien aikana vain lisääntynyt. Tekniikan toki voidaan nähdä myös tuovan monia helpotuksia ja nopeuttavan viestintää, toisaalta edellä mainitut asiat lisäävät selvästi haasteita ja moninaistavat opettajien työtä niin, että suunnittelussa on huomioitava entistä enemmän erilaisia näkökulmia.

Artikkelin kirjoittajien kokemusten perusteella, verkossa kannattaa luoda tunne läsnäolosta tai ainakin illuusio läsnäolosta. Opiskelijat haluavat myös verkossa opiskellessaan tuntea yhteenkuuluvuutta, ja voivansa osallistua keskusteluun. Tämä tarkoittaa sitä, että opettajan tulee aktiivisesti pyrkiä osallistamaan opiskelijoita eli luomaan tunne siitä, että opiskelijalla on itse mahdollisuus vaikuttaa, vuorovaikuttaa ja olla mukana ryhmässä. Myös vuorovaikutuksen tempoon kannattaa kiinnittää erityistä huomiota. Verkossa viestiessä tempon ei saisi olla liian hidas, jotta opiskelijat eivät koe tilannetta monologiksi, turhaudu ja poistu verkosta. Toisaalta tempo ei voi myöskään olla liian

nopea, jotta opiskelijat saavat tarvitsemansa tiedon, ja että heille mahdollistuu myös aikaa sulatella oppimaansa ja mahdollisesti tarkistaa tai kysyä asioista. Huolellinen pedagoginen etukäteissuunnittelu mahdollistaa hyvän ja onnistuneen vuorovaikutuksen.

Verkko-opetukseen siirryttäessä saattaa teknologia saada liian paljon huomiota ja opettajan energiaa saattaa kulua opetusteknologiseen toteutukseen turhankin paljon. Sen lisäksi opettaja saattaa vielä päätyä tarjoamaan teknistä tukea opiskelijoille, joilla on puutteelliset valmiudet selviytyä verkossa tapahtuvasta opiskelusta. Ymmärrettävästi tilanteessa saattavat oppisisällöt ja itse oppiminen jäädä vähemmälle huomiolle. Opetusteknologia on, vanhaa sanontaa lainaten ”hyvä renki mutta huono isäntä”. Erilaisten, uusien ja jännittävien verkkoteknologioiden kokeilu ja käyttö voi olla palkitsevaa, mutta se ei sovellu kaikille eikä siitä saa muodostua itsetarkoitus. Verkko-opetusta suunnitellessa ja toteuttaessa kannattaa aina huomioida opetussisällöt, ja se mikä on paras toteutustapa kyseisen sisällön oppimisen kannalta. Lisäksi tulee muistaa käyttäjävälisyys eli se, mikä on paras väline tai sovellus kohderyhmän näkökulmasta.

Opiskelijan näkökulmasta verkko-opiskelu edellyttää ennen kaikkea itseohjautuvuutta. Tekninen osaaminen kehittyy usein tiettyä sovellusta käyttäessä, mutta vastuun ottaminen omista opinnoista siten, että ne etenevät aiotulla tavalla on ensisijaisen tärkeää. Verkko-opiskelussa puuttuu sekä opettajan että muiden opiskelijoiden tarjoama tuki fyysisen vuorovaikutuksen avulla. Verkon tarjoama mahdollisuus vuorovaikutukseen on rajallisempi ja vaatii yksittäiseltä oppijalta oma-aloitteisuutta.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Haasio (2017, 414) toteaa, että digitaalisatio tulee ottaa yhä enemmän huomioon opetusta ja opetusmenetelmiä suunnitel-

taessa, mutta ei väline vaan sisältö edellä. Opetuksen keskiössä on nyt pääsääntöisesti ikäluokka, joka on kasvanut tietotekniikan parissa. Välineiden käyttö ei kuitenkaan takaa sitä, että sisällöllisesti niitä osattaisiin ilman harjoittelua hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla. Oppilaitoksilla on tässä iso tehtävä. Kontekstuaalinen verkkoviestintä ja -vuorovaikutus ovat yhä tärkeämpiä työelämätaitoja ja niiden opettelu vaatii jatkuvaa oppimista ja uudenlaisten toimintatapojen omaksumista. Opiskelijoiden verkkoviestintä ja -vuorovaikutustaitoja opettaessa, myös opettajan on omaksuttava uudenlaisia työskentelytapoja ja -menetelmiä.

Opettajan vastuulla on löytää juuri verkkoon parhaiten soveltuvat opetusmenetelmät. Ei riitä, että opetettava sisältö on hallussa, vaan pedagogisilla valinnoilla on koulutuksessa suuri merkitys. Pedagogiset valinnat verkko-opetuksen toteutuksissa edellyttävät opettajalta ammattitaitoa ja ymmärrystä oppimisesta. Tarjolla on, mitä vaikuttavampia teknisiä ratkaisuja, mutta kaikkein visuaalisesti tai graafisesti kehittyneimmät ratkaisut eivät välttämättä tue oppimista, jolleivät ne edistä asetettujen pedagogisten tavoitteiden saavuttamista. Toisin sanoen hieman teknisesti vaatimattomampikin opetusteknologinen ratkaisu saattaa olla parempi valinta tietyn oppimistavoitteen ja oppimissisällön kannalta.

Verkkoviestinnällinen osaaminen tulee saada osaksi kaikkea tarjottavaa koulutusta siten, että sitä kehitetään jokaisen opiskeltavan aineen opinnoissa. Koska kyse on keskeisestä työelämässä tarvittavasta taidosta, tulee se nähdä osana ammatillista osaamista, oli kyse sitten markkinoinnin, johtamisen tai kirjanpidon työtehtävistä. Oiva tapa kehittää verkkoviestinnän valmiuksia on toteuttaa oppimistilanteita, joissa opiskelijat työskentelevät verkkovälitteisesti ja viestinnällisiin asioihin kiinnitetään huomiota sekä tehtävän annossa, opintojen toteutuksessa, että opinnoista annettavissa palautteissa.

LÄHTEET

Haasio, A. Diginatiivit - Ketä he ovat? 2017. Teoksessa: E. Varamäki, P. Junell, S. Päällysaho, S. Saarikoski & S. Uusimäki (toim.) Kansainvälinen, yrittäjähenkkinen SeAMK - paras korkeakoulu opiskelijalle. Seinäjoen ammattikorkeakoulu 25 vuotta. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 26, 409 - 415.

Hietajärvi, L. 2013. Diginatiivit tulevat, mitäs tämä nyt sitten on? [Pptesitys]. [Viitattu 12.8.2020]. Saatavana: <https://www.slideshare.net/LauriHietajrvi/diginatiivit-tulevat>

Koponen, J. 30.3.2020. Verkkovuorovaikutus vaatii uutta osaamista. [Verkkoartikkeli]. [Viitattu 12.8.2020]. Saatavana: <https://isotalus.fi/tag/verkkoviestinta/>

Vallinkoski, A. 20.3.2017. Mikä ihmeen diginatiivi. [Verkkoartikkeli]. [Viitattu 12.8.2020]. Yliopisto-lehti (Y/02/17). Saatavana: <https://www.helsinki.fi/fi/uutiset/koulutus-kasvatus-ja-oppiminen/mika-ihmeen-diginatiivi>

Vartia, N. 2009. Kotona kaikkialla: Kansainvälisen kanssakäymisen taitoja. Helsinki: Kirjapaja.

MUOTOILUAJATTELUN JA YHTEISKEHITTÄMISEN MAHDOLLISUUKSIA OPETUKSEN SUUNNITTELUSSA

Satu Lautamäki, KTT, yliopettaja
SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

1 JOHDANTO

Tässä artikkelissa käsitellään aluksi sitä, mitä muotoiluajattelu ja yhteiskehittäminen tarkoittavat prosesseina ja menetelminä. Sen jälkeen pyritään arvioimaan ja kuvaamaan, miten näitä voidaan hyödyntää opetuksen suunnittelussa ja toteutuksessa.

Sekä muotoiluajattelussa että yhteiskehittämisessä hyödynnetään erilaisia menetelmiä, joilla ideoita voidaan luoda, jakaa ja arvioida monialaisen tiimityöskentelyn keinoin. Samoin niissä korostuvat ketterän kehittämisen ja päätöksenteon näkökulmat. Niiden avulla pystytään entistä nopeammin tekemään tarvittavia päätöksiä, omaksumaan uudentyypistä osaamista ja sitoutumaan haluttuihin muutoksiin ja niiden vaatimiin tavoitteisiin. Nämä asiat mainitaan usein yrityskontekstissa, joissa muotoiluajattelu ja yhteiskehittäminen nähdään keinoina esimerkiksi rohkeammin kyseenalaistaa olemassa olevia ajatusmalleja ja testata uusia ideoita. (Nelson 2018.) On selvää, että yrityksissä muotoiluajattelulla voi olla merkittävä rooli, kun haetaan erottuvuutta markkinoilla. Sillä voidaan parhaimmillaan saavuttaa markkina-asema, jota kilpailijat eivät saavuta tai haluttu imago kuluttajien ja asiakkaiden mielessä.

Soveltuvatko edellä mainitut asiat myös korkeakouluopetuksen suunnitteluun? Tarkoituksena ei ole kuitenkaan pohtia, millaisia

muotoiluajattelun opinnot ja opintojaksot tulisi olla sisällöltään tai miten muotoiluajattelua tulisi opettaa, sillä näitä opintoja tarjotaan jo monella eri korkeakoulutuksen alalla, kuten myös viimeisten vuosien aikana enenevässä määrin peruskouluissakin (esim. Verkka 2016; Ornamo, [viitattu 28.8.2020]). Enemmänkin tässä artikkelissa on tavoitteena pohtia ammattikorkeakoulun opettajan näkökulmasta, voisiko muotoiluajattelua hyödyntää opetuksen suunnittelussa ja kehittämisessä. Tavoitteena on viritellä ajatuksia siitä, miten esimerkiksi osallistaminen, luovuus ja kokeileminen ovat oleellisia muotoiluajattelussa ja yhteiskehittämisessä - ja yhtä lailla ne ovat tärkeitä ja tasavertaisia oppimisen elementtejä meille opettajille.

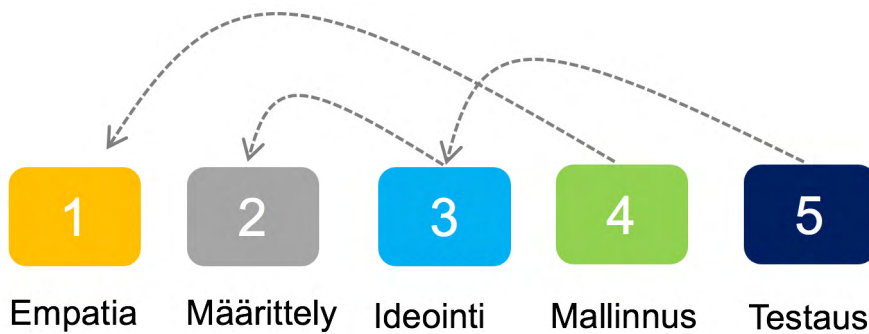
2 KÄSITTEIDEN TARKASTELUA

Muotoiluajattelu eli design thinking ei ole mikään viime vuosina syntynyt käsite, sillä sen juuret yltävät jo 1960-luvulle, jolloin suunnittelutieteissä keskusteltiin muotoilusta tieteenä ja ajattelutapana. Muotoiluajattelu ytimekkäästi määriteltynä tarkoittaa ongelmien ratkaisemista luovuutta, empatiaa ja muotoilijoiden käyttämiä menetelmiä hyödyntäen. Muotoiluajattelussa integroidaan osallistavan prosessin avulla useita eri asioita yhteen, kuten monialaisuus, havainnollistaminen, luovuus, kokeileva kehittäminen ja ymmärrys käyttäjistä (vrt. Miettinen 2014, 11). Muotoiluajattelussa painottuvat ratkaisuhakuiset toimintatavat, ajattelumallit ja työkalut. Niitä hyödynnetään siten, että asetettuun ongelmaan saadaan luotua vaihtoehtoisia ratkaisuja. Muotoiluajattelua voidaankin määritellä kykyä hyödyntää kokonaisvaltaista asiakas- ja käyttäjäymmärrystä, jonka avulla luodaan, kokeillaan, testataan ja kehitetään uusia, vaihtoehtoisia ratkaisuja, jotka soveltuvat asiakkaiden ja käyttäjien elämään.

Yhteiskehittäminen on muotoiluajattelun ytimessä, käsitteenä se on kuitenkin hyvin moniulotteinen. Toisaalta sillä on juurensa liiketalouden kentässä, toisaalta sitä hyödynnetään hyvin paljon

julkishallinnossa, vaikkakin eri painotuksin. Yritykset kutsuvat asiakkaitaan raateihin ja työpajoihin muun muassa ymmärtääkseen asiakkaiden tarpeita entistä paremmin ja voidakseen sitouttaa asiakkaita omaan tuote- ja palvelukehittämiseen. Julkisella sektorilla kansalaisten osallistaminen on olennainen osa demokratiaa ja julkisten palveluiden laadun varmistusta (vrt. Jalonen 2019). Prahalad ja Ramaswasy (2000) pohtivat yhteiskehittämisen mahdollisuuksia siitä näkökulmasta, miten yritysten on saatava asiakkaat osallistumaan innovaatiotoimintaansa. He luovat artikkelissaan myös mielikuvan siitä, miten yritysten kilpailukentän on muututtava muistuttamaan kokeilevaa teatteria, jossa kaikki ja kuka tahansa voivat osallistua näytelmään.

Muotoiluajattelu perustuu myös iteratiiviseen prosessiin, jossa on tietyt toisiaan seuraavat vaiheet, mutta saatujen tulosten pohjalta on aina mahdollista palata aiempiin vaiheisiin, ja myös määrittelemään tavoitteita uudelleen (ks. Kuvio 1).



Kuvio 1. Muotoiluajattelun prosessimalli.

Empatia muotoiluajatteluprosessin ensimmäisenä vaiheena tarkoittaa käyttäjien tarpeiden ymmärtämistä, erityisesti kvalitatiivisten menetelmien, kuten havainnoinnin ja haastatteluiden, avulla. Tämän vaiheen tuloksena syntyneet näkemykset asiakkaiden tarpeista auttavat hahmottamaan ja määrittelemään ratkaistavan ongelman seuraavassa prosessin vaiheessa. Kuten

Norman (2013, 217 - 218) toteaa, on hyvinkin mahdollista, ettei ensimmäisenä hahmotettu ongelma olekaan ”oikea”, joka pitäisi ratkaista. Asiakkaista saatua tietoa syvällisemmin tulkiten voidaankin määritellä uusi ongelma.

Sekä muotoiluajattelussa että yhteiskehittämisessä usein pyritään ratkaisemaan ongelmia, joita myös kuvataan termeillä kuten viheliäinen, pirullinen, hankala tai monimutkainen ongelma. Viheliäisen ongelman määritelmä voi jo itsessään olla hankala. Toisinaan sillä viitataan laaja-alaisten yhteiskunnallisten, esimerkiksi sosiaalisten tai kulttuuristen, ongelmien käsittelyyn. Tämän tyyppinen ongelma on hankala ensinnäkin siksi, että siihen ei löydy oikeaa tai väärää ratkaisua, vaan paremminkin hyvä tai huono ratkaisu, tai useita sellaisia. Monimutkaiseksi ongelman tekee myös se, että sille ei ole selkeää määrittelyä eikä ongelmalta ole selkeitä ääriä. Lisäksi ongelmaan kytkeytyneenä voi olla muita monimutkaisia ongelmia: miten esimerkiksi köyhyys, terveysongelmat ja koulutustausta liittyvät toisiinsa. (ks. esim. Dam & Teo 2020.)

Yhä enemmän meidän kuluttajien arkipäiväiset kokemukset nähdään myös hankalina ongelmina: miten yritykset ja organisaatiot voivat tarjota uusia palveluita ja tuotteita, jotka muuttaisivat kuluttajien toimintatapoja tai ajattelumalleja, ja jota kautta voitaisiin luoda täysin uutta, kestävään kehitykseen perustuvaa liiketoimintaa. Yhteiskunnallisesta näkökulmasta katsottuna nämä ongelmat eivät ehkä arvotu samalle tasolle kuin laajat sosiaaliset ja kulttuuriset ongelmat, mutta niillä on yrittäjyyden ja taloudellisen hyvinvoinnin kehittymisen kannalta yhtä tavalla merkitystä. Sekä muotoiluajattelussa että yhteiskehittämisessä onkin keskeistä ymmärtää käyttäjien tarpeita ja hakea käyttäjiä osallistaen ratkaisua heidän kokemiinsa ongelmiin monialaisia näkökulmia hyödyntäen. Esimerkkeinä näkökulmista Brown (2008) painottaa integroivaa ajattelua, optimistisuutta, eläytymistä sekä kokeilu- ja yhteistyöhalukkuutta.

Muotoiluajattelun ideointivaiheessa integroidaan asiakasymmärrys ja luovat ongelmanratkaisutekniikat. Tässä vaiheessa on tärkeää muodostaa mahdollisimman monipuolinen ideointiryhmä, jossa on mukana eri alojen edustajia, hyödyntäen yhteiskehittämisen näkökulmia. Luova ideointi sisältää myös aiemmin saadun tiedon uudelleen järjestämistä. Yhtenä tärkeimmistä tavoitteista on tuottaa paljon ideoita, eli ideoiden määrä on tärkeämpää kuin niiden laatu tässä vaiheessa. (Brown 2008.)

Muotoiluajattelun prosessin loppuvaiheet sisältävät mallintamisen ja testaamisen. Luovien ideoiden pohjalta mallinnetaan kokonaisvaltainen ratkaisukonsepti tai -konsepteja nopean prototypoinnin avulla sekä esitellään ne toivotulle kohderyhmälle. Prototypoinnin ei tarvitse olla huippuun viritettyä 3D-mallinnusta vaan esimerkiksi arkipäiväisiä materiaaleja yhdistämällä voidaan rakentaa malli tai visualisoida ratkaisuehdotus piirtäen se paperille. Testausvaiheen jälkeen voidaan joutua palaamaan takaisin prosessin alkuun tai aiempaan vaiheeseen ja luomaan uusia ideoita, joita voidaan testata uudelleen kohderyhmän avulla. (vrt. Reyero 2019.)

Prahaladin ja Ramaswamyn (2000) esittämänä kokeilevan teatterin mielikuva kuvaa edelleenkin muotoiluajattelun ja yhteiskehittämisen ydintä: miten eri sidosryhmät, osaajat tai osapuolet voivat yhdessä kokeilla, kehittää, luoda uusia ideoita ja testata niitä yhä nopeammassa tahdissa. Moniosaamiseen ja -kykyisyyteen perustuva innovaatiotoiminta ei rajoitu pelkästään yritysten tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen, vaan yritysten lisäksi yhteiskunnallisesti vaikuttavaan innovaatiotoimintaan tarvitaan mukaan myös loppukäyttäjät, julkista sektoria ja TKI-toimintaa edistäviä korkeakouluja (vrt. Co-creation Orchestration 2019.)

3 OPETUKSEN SUUNNITTELU MUOTOILUAJATTELUPROSESSINA

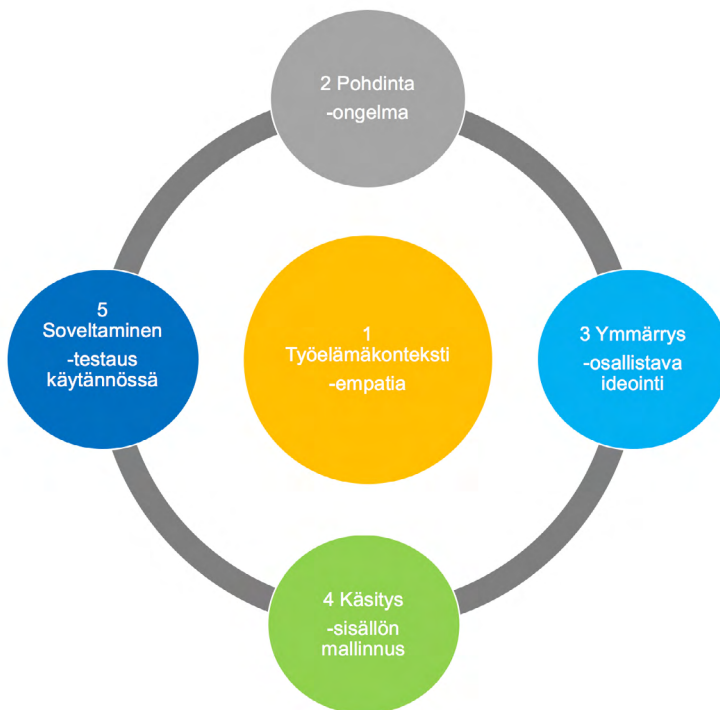
Miten muotoiluajattelua ja yhteiskehittämistä voidaan hyödyntää korkeakouluopetuksen suunnittelussa, on avoin ja mielenkiintoinen kysymys. Tällä hetkellä on suhteellisen vähän empiiristä tutkimusta siitä, miten opettajat näiden hyödyntämisen kokevat. Useimmiten muotoiluajattelua käsitellään oppimisen välineenä kuin opettajan käyttämänä suunnittelukeinona (vrt. Beligatamalla ym. 2019).

Muotoiluajattelun mukaisesti oppimisen käytäntö tulisi olla mahdollisimman todenmukaista, johon soveltuu esimerkiksi projektioppiminen. Ammattikorkeakouluissa projektioppiminen on yksi usein käytössä olevista oppimismuodoista, perustuen yritysprojekteihin, joissa opiskelijat ratkovat yritysten tarjoamia aitoja ongelmia. Projektioppimisella voidaan nähdä olevan erilaisia positiivisia vaikutuksia esimerkiksi ongelmanratkaisutaitojen ja kriittisen ajattelun kehittymiseen sekä reflektioon ja vuorovaikutukseen liittyviin taitoihin. Haasteena projektioppimisessa on, että projektit usein toteutetaan omilla aloilla: esimerkiksi kulttuurialan opiskelijat toteuttavat useimmiten kulttuurialaan liittyvän kuin projektin, jossa pääpaino on vaikkapa teknologia-yrityksen uusien liiketoimintamallien rakentamisessa. Toisaalta, voi olla vaikeakin löytää yritystä, joka voi antaa erilaisista ammatillisista näkökulmista määritellyn yhteisen ongelman. (ks. Donnelly & Fitzmaurice 2005.)

Projektioppimiseen perustuvaa muotoiluajattelua hyödynnetään selkeästi jo opiskelijoiden työskentely- ja oppimismallina useilla opintojaksoilla SeAMKissa. Esimerkiksi muotoiluajattelu on kaikille ensimmäisen vuoden opiskelijoille pakollisen Innovaatioviikko-opintojakson toimintaperiaatteena. Lisäksi muotoiluajattelun prosessia ja toimintamalleja hyödynnetään yksikössämme

kulttuurituotannon tutkinto-ohjelmassa palvelumuotoiluun liittyvissä opinnoissa. Palvelumuotoilun opintojakso on myöskin tänä lukuvuonna tarjolla englanninkielisenä, suunnattuna erityisesti IB- ja vaihto-opiskelijoille. Lukuvuodesta 2021 - 22 lähtien strategisen palvelumuotoilun opintojaksoa tarjotaan ylempien AMK-tutkinto-ohjelmien vapaavalintaisena opintona. Liiketoiminnan kehittämisen ylemmässä AMK-tutkinto-ohjelmassa on yhteiskehittämiseen liittyvä vapaavalintainen opintojakso, jota pyritään toteuttamaan monialaisena oppimisympäristönä.

Kysymykseksi herää, voisiko samaa muotoiluajattelun prosessia käyttää opetuksen suunnitteluvaiheessa opettajien työkaluna? Kuvio 2 pyrkii hahmottamaan tätä ajatusta. Mallia voisi pohtia esimerkiksi opetussuunnittelua tekevissä opettajatiimeissä ja keskustella, voisiko sitä testata tavalla tai toisella.



Kuvio 2. Pedagoginen suunnittelu muotoiluajattelun mukaisesti.

Luka (2014) nostaa esiin ajatuksen, että muotoiluajattelun prosessi on hyvin lähellä Kolbin määrittelemää kokemuksellisen oppimisen mallia. Siinä kokemukset, havainnointi ja pohdinta, käsitteellistäminen ja toiminta seuraavat syklimäisesti toisiaan, oppimisen perustuessa oppijan aktiiviseen rooliin (esim. Fernström & Kärnä-Behm 2018, 23). Voisikin olla perusteltua lähestyä muotoiluajattelun hyödyntämistä pedagogisessa suunnittelussa kokemuksellisen oppimisen näkökulmasta.

Ensinnäkin, empatia suunnittelun alkuvaiheena kääntää katseen työelämäkontekstiin, jolloin pyritään aktiivisesti havainnoimaan työelämän muutoksia ja tarpeita. Muotoiluajattelun mukaisesti empatia vaatii usein käytännön havainnointia todellisessa ympäristössä. Yhtenä mahdollisuutena on tietenkin esimerkiksi ammattikorkeakouluopettajien työelämäjaksot, mutta onko niitä tarpeeksi riittävästi ja usein? Olisiko muita keinoja ja mahdollisuuksia tehdä havainnointia, aivan kuten muotoilijat menevät seuraamaan, miten esimerkiksi ihmiset liikkuvat julkisilla kulukuvälineillä, käyttävät mobiililaitteita tietoa etsiessään tai miten he viestivät sosiaalisessa mediassa (ongelmasta riippuen tapauskohtaisesti määriteltävässä havainnointikohteessa).

Havainnoinnin ei siis välttämättä tarvitse perustua monen viikon tai kuukauden mittaiseen vaihtojaksoon. Esimerkiksi päivän mittainen havainnointi voi tuoda yhtä hyvin uusia oivalluksia, ja toteutus voisi olla helpompaa sekä opettajille että heitä vastaanottaville työelämätahoille. Havainnointi ei kuitenkaan tarkoita hakuammuntaa ja täydellistä sattumanvaraisuutta, vaan se vaatii selkeää suunnittelua näkökulmista ja asioista, joita tulisi havainnoida. Yhtä hyvin toki voidaan hyödyntää esimerkiksi työelämän edustajien haastatteluita, jotka opettajat voisivat suunnitella ja toteuttaa monialaisena tiimityönä. Siten yhteiskehittämisen ja osallistamisen periaatteet olisivat myös tässä vaiheessa tiiviisti mukana.

Kokemuksellisen oppimisen toisena vaiheena on pohtiminen, joka muotoiluajatteluprosessissa tarkoittaa ongelman määrittelyä. Edellisessä vaiheessa saadut tiedot, kokemukset ja näkemykset tulee ensinnäkin purkaa ja analysoida. Tähän voidaan käyttää esimerkiksi osallistavia työpajoja tai visualisointi- ja seinätyöskentelyä, jossa suunnitteluun osallistuvat opettajat voivat keskustella saaduista kokemuksista eri tavoin. Työskentelyn tarkoitus ei ole pelkkä keskustelu ja tiedon jakaminen vaan keskustelun lopputuloksena syntyy näkemys niistä ratkottavista ongelmista, joihin eri opintojaksoilla voidaan tarttua. Esimerkiksi käyttäjäpersoonien kehittäminen voisivat olla sovellettavia työkaluja: eri alojen opettajat voisivat yhdessä visualisoida erilaiset opiskelijaprofiilit ja kehittää näiden profiilien pohjalta uusia, monialaisia oppimissisältöjä.

Osallistava ja visualisoiva toimintamalli sopii edelleenkin kolmannen vaiheeseen, jossa ideoidaan luovia menetelmiä hyödyntäen, miten esiin nostettuja ongelmia voidaan ratkoa käytännössä. Vaihe vaatii sekä määrätietoista, ohjattua työskentelyä että luovuuden reunaehtojen vaalimista. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että pohdintavaihe veisi äärettömän paljon resursseja, vaan osallistava työskentely voi parhaassa tapauksessa saada päivässä aikaan sen, mitä opettaja joutuisi yksinään pohtimaan useita päiviä tai jopa viikkoja.

Kun edellisistä vaiheista on saatu mahdollisimman paljon ideoita ja kokemuksia, neljännen vaiheen eli käsityksen muodostaminen tarkoittaa opetussisällön visualisointia ja mallintamista. Tällöin voisi pohtia esimerkiksi palvelupolun visualisointia osana opetussuunnittelun viestintää. Viidentenä vaiheena on soveltaminen eli opetussisällön testaaminen käytännössä. On huomionarvoista, että muotoiluajattelussa ei pyritä hakemaan yhtä oikeaa ratkaisua, vaan pyritään testaamaan eri vaihtoehtoja. Opettajallakin pitäisi olla mahdollisuus testata eri keinoja sekä myös lupa epä-

onnistua. Tämä on kenties yksi este muotoiluajattelun hyödyntämiselle, koska epäonnistuminen saa oletettavasti aikaan huonoa opiskelijapalautetta. Sen sijaan mahdollinen epäonnistuminen pitäisi nähdä asiana, jota voidaan reflektoida ja arvioida, sekä sen pohjalta rakentaa uusia ratkaisuja.

4 LOPUKSI

Projektioppimisessa eteen tulevien ongelmien, tarpeiden ja haasteiden ratkaisemiseksi voisimme jo opetuksen suunnitteluvaiheessa yhdistää kokemuksellisen oppimisen ja muotoiluajattelun näkökulmat. Voidaan myös kysyä, miten voi opettaa muotoiluajattelua, mikäli sitä ei ensin itse kokeile omassa työssään? Muotoiluajattelu vaatii sen, että opettajastakin tulee vertaisoppija (Merrell 2019).

Muotoiluajattelun hyödyntäminen voi tapahtua monin eri tavoin, esimerkiksi Willness ja Bruni-Bossio (2017) ovat tutkimuksessaan integroineet muotoiluajatteluprosessin opetussuunnitelmien innovointiin. He kehittivät ja testasivat eri kohderyhmillä (opetuksen suunnittelijat, ulkoiset sidosryhmät, opiskelijat), miten Business Model Canvasiin perustuva opetussuunnitelmien innovointimalli voisi toimia. Sinällään heidän tutkimus keskittyi itse Canvas-mallin työstämiseen ja läpikäymiseen, kun taas muotoiluajatteluprosessia itsessään ei tutkittu, joka olisi voinut tuoda lisäarvoa ja vertailupintaa tämän artikkelin mallin pohdintaan. Tässä artikkelissa esitetty muotoiluajattelun prosessimalli voi vaikuttaa varsin haastavalta ja samalla ideaalilta ratkaisulta. Monet meistä opettajista varmasti tunnistavat siihen liittyvät haasteet, kuten käytettävissä oleva aika, tarvittava työmäärä ja tulosten epävarmuus. Toisaalta, varmasti jokainen opettaja tunnistaa mallin yksityiskohdista asioita, joita jo tehdäänkin mainituin keinoin ja tavoin. Muotoiluajattelu ja yhteiskehittämisen

näkökulmasta monialaisuus on erityisen tärkeää: miten voisimme entistä enemmän jakaa ja yhteiskehittää uusia innovatiivisuutta tukevia toimintamalleja opettajakollegoiden kanssa yli toimiala- tai yksikkörajojen?

LÄHTEET

Beligatamalla, G., Rieger, J., Franz, J. & Strickfaden, M. 2019. Making pedagogic sense of design thinking in higher education. *Open education studies* 1 (1), 91 - 105. doi: 10-1515/edu-2019-0006

Brown, T. 2008. Design thinking. *Harvard business review* 86 (6), 84 - 92.

Co-creation Orchestration. 2019. Mitä on yhteiskehittäminen. [Verkkosivu]. [Viitattu 2.9.2020]. Saatavana: <https://www.cco.laurea.fi/co-creation-orchestration?lang=fi>

Dam, R. F. & Teo, Y. S. 2020. Design thinking: Get a quick overview of the history. [Verkkootikkeli]. Interaction Design Foundation. [Viitattu 20.02.2020]. Saatavana: <https://www.interaction-design.org/literature/article/design-thinking-get-a-quick-overview-of-the-history>

Donnelly, R. & Fitzmaurice, M. 2005. Collaborative project-based learning and problem-based learning in higher education: a consideration of tutor and student role in learner-focused strategies. Teoksessa: G. O'Neill, S. Moore & B. McMullin (eds). *Emerging issues in the practice of university learning and teaching*. Dublin: All Ireland Society for Higher Education (AISHE), 87 - 98.

Fernström, P. & Kärnä-Behm, J. 2018. Kokemuksellinen oppiminen muotoilupedagogiikan menetelmänä. [Verkkolehtiartikkeli]. *Ainedidaktiikka* 2 (2), 21 - 37. [Viitattu 1.9.2020]. Saatavana: <https://journal.fi/ainedidaktiikka/article/view/64203>

Jalonen, H. 2019. Julkisten palvelujen yhteiskehittäminen -kaunista puhetta vai suomalaisen julkishallinnon arkea? *Hallinnon tutkimus* 38 (4), 305 - 311.

Luka, I. 2014. Design thinking in pedagogy. *Journal of education, culture and society* (2), 63 - 74. doi: 10.15503/jecs20142.63.74

Merrell, J. 2019. What pedagogy can teach us about learning and design thinking. [Verkkoartikkeli]. [Viitattu 14.9.2020]. Saatavana: <https://jeffdmerrell.com/2019/03/23/what-pedagogy-can-teach-us-about-learning-and-design-thinking/>

Miettinen, S. 2014. Nyt on muotoiluajattelun aika. Teoksessa S. Miettinen (toim.) *Muotoiluajattelu*. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.

Nelson, C. 22.8.2018. Design thinking is key to enterprise adoption of AI. [Verkkoartikkeli]. [Viitattu 29.08.2020]. *InformationWeek*. Saatavana: <https://www.informationweek.com/big-data/ai-machine-learning/design-thinking-is-key-to-enterprise-adoption-of-ai-/a/d-id/1332626>

Norman, D. A. 2013. *The design of everyday things*. Rev. and exp. ed. New York: Basic Books.

Ornamo. Ei päiväystä. Palvelumuotoilua kouluille - oppilaat kehittäjän rooliin. [Verkkosivu]. [Viitattu 25.8.2020]. Saatavana: <https://www.ornamo.fi/fi/artikkeli/palvelumuotoilua-kouluille-opas-opettajille-julki-educa-messuilla/>

Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. 2000. Co-opting customer competence. *Harvard Business Review* 78 (1), 79 - 87.

Reyero, V. 2019. The value of anthropology in design thinking. [Verkkoartikkeli]. [Viitattu 21.2.2020]. Saatavana: <https://blog.antropologia2-0.com/en/the-value-of-anthropology-in-design-thinking-2/>

Verkka, K. 2016. Muotoilun menetelmät tarjoavat työkaluja koulun kehittämiseen. [Verkkoartikkeli]. *HundrED*. [Viitattu 26.8.2020]. Saatavana: <https://hundred.org/en/articles/muotoilun-menetelmat-tarjoavat-tyokaluja-koulun-kehittamiseen>

Willness, C. & Bruni-Bossio, V. 2017. The curriculum innovation Canvas: A design thinking framework for the engaged educational entrepreneur. *Journal of higher education outreach and engagement* 21 (1), 134 - 163.

KESTÄVÄÄ KEHITYSTÄ JA KANSAINVÄLISYYTTÄ - KIRJASTO- JA TIETOPALVELU- ALAN TUTKINTO-OHJELMAN OPISKELIJAT IFLA GREEN LIBRARY AWARD -PALKINTORAADISSA

Satu Salmela, FM, lehtori
SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

1 JOHDANTOA

Seinäjoen ammattikorkeakoulun strategian mukainen visio on olla kansainvälinen, yrittäjähenkkinen SeAMK - paras korkeakoulu opiskelijalle. Strategian tausta-arvoista löytyvät maininnat muun muassa kansainvälisyydestä ja vastuullisuudesta. (Strategia ja laatu, [viitattu 7.9.2020]; SeAMK strategia 2020 - 2024 2019). SeAMKissa edeltäviin teemoihin on tartuttu reippaasti myös käytännön tasolla. Ympäristövastuun työryhmä on laatinut oman toimenpidesuunnitelmansa keväällä 2020 ja vastaavasti syksyllä 2020 edetään kohti toimenpidesuunnitelmaa kotikansainvälisyyden kehittämiseksi tutkinto-ohjelmakohtaisten tavoitteiden ja toimenpiteiden kautta (Toimenpidesuunnitelma 2020 - 2025 2020; Kotikansainvälisyyden kehittäminen 2020).

Tutkinto-ohjelmissa edellisiä teemoja pyritään jalkauttamaan OPS-tasolle, jotta opiskelijat saavat tilaisuuksia kehittää edellä mainittuja valmiuksia. Suurempien koulutusalojen joukossa kirjasto- ja tietopalvelualan tutkinto-ohjelma pyrkii pienestä

koostaan huolimatta tarjoamaan opiskelijoille yhtäläisiä mahdollisuuksia kasvaa kansainvälisiksi ja vastuullisiksi alansa ammattilaisiksi, tavoitteena olla juuri se paras korkeakoulu SeAMKin valinneelle opiskelijalle.

Lukuvuonna 2019 - 2020 SeAMKin kirjasto- ja tietopalvelualan tutkinto-ohjelmalle tarjoutui ainutlaatuinen mahdollisuus merkittävään kansainväliseen projektiin. Opiskelijat pääsivät osallistumaan alan kansainvälisen kattojärjestö IFLA:n ENSULIB:n vuosittain jaettavan Green Library Award -palkintoraatiin toteuttaen samalla SeAMKin arvojen ja tavoitteiden mukaisten kompetenssien kehittymistä. Projekti tarjosi osallistujilleen yhtä lailla eväitä kansainvälistymiseen, verkostoitumiseen ja projektityökentelyyn kuin substanssinsa osalta alan vastuullisen toiminnan ja kestävän kehityksen osaamisen syventämiseen.

2 IFLA

Jo 1927 perustettu IFLA eli International Federation of Library Associations and Institutions on kirjasto- ja tietopalveluorganisaatioiden kansainvälinen kattojärjestö. Organisaationa IFLA on riippumaton, voittoa tavoittelematon kirjasto- ja tietopalveluorganisaatioiden maailmanlaajuinen ääni, jonka tavoitteena on edistää korkealaatuisten kirjasto- ja tietopalvelujen tarjontaa, kasvattaa ymmärrystä laadukkaiden kirjasto- ja tietopalvelujen merkityksestä ja edustaa jäsentensä etuja kaikkialla maailmassa. Järjestöön kuuluu 1500 jäsentä noin 150 maasta. (IFLA 2019.)

IFLA:n jäseniä ovat pääasiallisesti eri maiden kirjastoalan järjestöt ja instituutiot, eivät niinkään suoraan henkilöjäsenet. Suomesta IFLA:n jäsenistöön kuuluu niin yksittäisiä kirjastoja eri sektoreilta kuin alan seuroja. Suomen kirjastoväen kansainvälisestä arvostuksesta ja aktiivisuudesta esimerkkeinä voidaan pitää Suomen kirjastoseuran pitkäaikainen toiminnanjohtaja

Sinikka Sipilän IFLA:n presidenttiyttä vuosina 2013 - 2015 sekä suomalaisedustusta IFLA:n eri jaostojen valiokunnissa.

Käytännössä IFLA:n toiminta on organisoitu erilaisten työryhmien ja jaostojen kautta. Näiden joukosta löytyy omat yhteisönsä alan eri sektoreille, palveluille kuin alueellisin painotuksin muodostetuille ryhmille. Lisäksi IFLA:n suojissa toimii eräänlaisia erityisryhmiä (SIG eli special interest group), joita voidaan perustaa epävirallisemmin ja väliaikaisesti mahdollistamaan keskustelua erityisistä ammatillisista tai sosiaalisista ja kulttuurisista kysymyksistä. (IFLA 2019; Activities and groups, [viitattu 4.9.2020].) Näiden ryhmien joukosta löytyy myös ympäristön ja kestävän kehityksen teemoihin keskittyvä ENSULIB eli Environment, Sustainability and Libraries Special Interest Group, jonka kanssa kirjasto- ja tietopalvelualan tutkinto-ohjelma pääsi tekemään yhteistyötä lukuvuonna 2019 - 2020.

2.1 ENSULIB

IFLA:n suojissa ensimmäinen kestävän kehityksen teemoihin keskittyvä SIG sai alkunsa vuoden 2008 Quebekin IFLA WLIC konferenssissa Veerle Minnerin aktiivisuuden tuloksena. Jo seuraavan vuoden 2009 Milanon IFLA WLIC konferenssiin uusi Environment, Sustainability and Libraries Special Interest Group tuotti oman session teemalla "Libraries and awareness about Sustainability". (ENSULIB 2019.) Ohjelman kuusi kansainvälistä puheenvuoroa keräsivät yli sadan kuulijan yleisön, joiden joukossa eurooppalaisten edustus oli suurin ja löytyipä joukosta ainakin kuusi suomalaista (Bonnet 2009).

Ympäristöasioiden lisäksi kestävä kehitys on kantava teema ryhmän tavoitteissa. ENSULIB toiminnan taustalta löytyy ajatus kirjastoista vastuullisina toimijoina, joiden arvopohjan muodostavat maailmanlaajuisesti jaetut alan arvot (lukutaito, tasa-arvo,

avoin tiedon saatavuus), IFLA:n Global visio sekä YK:n kestävän kehityksen tavoitteet. Toiminnan päämääränä on luoda ja laajentaa käsitystä vihreästä kirjastosta paitsi rakentamisen ja vihreiden rutiinien, myös vihreän tiedon ja kirjastopalvelujen kautta. ENSULIB korostaa huolehtimista sosiaalisesta kestävydestä laajemmassa mielessä ja ennakoedellytyksenä ympäristötietoisuudelle: yhteisön on kyettävä lukemaan ja tekemään luotettavan tiedon pohjalta päätöksiä kestävän kehityksen ylläpitämiseksi. (ENSULIB 2019.)

Vuosittaisten IFLA konferensseihin osallistumisen lisäksi ENSULIB on aktivoinut kirjasto- ja tietopalvelualan yhteisöä ympäristötietoisuuteen ja -tekoihin toiminnallaan. Käytännössä ENSULIB keskittyy toiminnassaan tutkimaan ilmastonmuutoksen vaikutuksiin kirjastoihin, ympäristöystävällisten käytäntöjen soveltamiseen kirjastoissa, laatimaan ehdotuksia alan ympäristösuosituksista, lisäämään ja edistämään kestävyteen liittyviä kirjastoresursseja ja -palveluita sekä lisäämään alan ammattilaisten omaa tietoisuutta ympäristökysymyksistä. Kirjastoja kannustetaan ympäristötietoisempaan toimintaan ja tekoihin lisäksi myöntämällä vuosittain IFLA Green Library Award -palkinto. (ENSULIB 2019.) Ryhmän teemojen ajankohtaisuudesta kertoo myös, että tämän artikkelin kirjoittamishetkellä ENSULIB:n aseman virallistamista IFLA:ssa ollaan parhaillaan hakemassa.

2.2 Vihreä ja vastuullinen kirjasto

Millainen sitten on vihreä kirjasto? ENSULIB kuvaa ajatusta vihreästä kirjastosta ympäristötietoiseksi ja -ystävälliseksi organisaatioksi, jonka tavoitteena on kiinnittää huomiota ympäristön kestävyteen kaikilla tasoilla kouluttajasta mahdollistajaan. Kyse ei ole siis esimerkiksi vain kirjastorakennusten vihreydestä, vaan sitoutumisesta kestäviin rutiineihin, kuten kierrätykseen ja kulutuksen vähentämiseen. Kyse on myös tiedosta, avoimen ja helpon pääsyn tarjoamisesta luotettavaan ja ajantasaiseen ym-

päristötietoon sekä toiminnasta, jolla edistetään näiden tietojen tuntemusta ja käyttöä. Tärkeää on myös ympäristöasioihin sitoutumista edistävä toiminta omassa yhteisössä. (ENSULIB 2019.)

On kuitenkin syytä muistaa, että kestävän kehityksen määritelmä ei kata yksin ekologisen kestävyuden teemoja, vaan myös taloudellisen, sosiaalisen ja kulttuurisen kestävyuden päämäärät (ks. Ympäristöministeriö 2013). Tämä on tärkeää tiedostaa, ettei mielikuvamme vastuullisesta kirjastosta kavennu synonyymiksi ekologisuudelle. ENSULIB korostaakin, että vihreä kirjasto on toimija, joka keskittyy niihin liittyviin palveluihin, aktiviteetteihin, tapahtumiin, kirjallisuuteen ja hankkeisiin, jotka osoittavat kirjastojen sosiaalisen roolin ja vastuun ympäristön kestävän kehityksen johtajina (IFLA Green Library Award 2020).

ENSULIB:n vetäjänä vuosina 2016 - 2019 toiminut Helsingin kaupunginkirjaston Vallilan ja Arabianrannan kirjastonjohtaja Harri Sahavirta on herätellyt kirjastoja pohtimaan tarkemmin kirjastojen vastuullisuutta, ympäristötietoisuutta tai ympäristötiedottomuutta. On totta, että ajattelemme mielellämme hieman itsestään selvästi kirjastojen olevan ympäristötietoisia ja -ystävällisiä, perustuuhan koko lainaustoiminta aineistojen kiertoon, tilojen ja laitteiden yhteiskäyttöön. Sahavirta kuitenkin muistuttaa, että kirjastojen ympäristöystävällisyyttä tarkastellaan tyypillisesti yleisin kriteerein vihreiden rakennusten ja rakentamisen, ympäristöystävällisen teknologian ja vihreän toimiston kriteerein. Meiltä on jäänyt huomaamatta, ettei kirjastoille ole olemassa varsinaisesti omia ympäristöystävällisyyden kriteereitä. Huomiomme ei siis kohdistu varsinaisen kirjastotoiminnan ympäristövaikutuksiin, esimerkiksi aineiston tai muiden jaettujen resurssien ympäristövaikutusten miettimiseen. Kun mukaan otetaan vielä laajempi, kestävän ja vastuullisen toiminnan näkökulma, alalta puuttuu myös konkreettisia kriteereitä sen osoittamiseen. (Sahavirta 2016; 2018b, 7 - 10; Sahavirta 2020).

3 GREEN LIBRARY AWARD

IFLA Green Library Award jaettiin ensimmäistä kertaa vuonna 2016. Palkinnon kautta halutaan paitsi palkita paras idea myös lisätä tietoisuutta kirjastojen sosiaalisesta vastuusta ja johtajuudesta ympäristökasvatuksessa, edistää vihreiden kirjastojen aloitteita paikallisesti ja maailmanlaajuisesti, kannustaa kaiken tyyppisiä kirjastoja osallistumaan ja jakamaan vihreän toiminnan ideoitaan kansainvälisesti sekä tukea vihreää kirjastoliikettä erilaisissa kestävässä ratkaisuisissa (IFLA Green Library Award 2020). Palkintoa voi hakea mikä tahansa hakukriteerit täyttävä merkittävä ympäristötietoisien kirjaston projekti, aloite tai idea. (Sahavirta 2018a; IFLA Green Library Award 2020.)

Ensimmäisenä palkitsemisvuotena 2016 ehdokashakemuksia saatiin 30 kappaletta ympäri maailmaa ja korkeatasoiseksi mainitussa kisassa voitokkaan kolmikon muodostivat meksikolainen The Little Sun Ecological Library, australialainen Cockburn kirjastorakennus sekä kolumbialainen The land if for those who sow -yhteisöhanke. (IFLA Green Library Award 2016.) Alusta saakka palkintoraati on kiittänyt esitysten monipuolisuutta rakennushankkeista tietoisuuden lisäämiseen ja yhteisön osallistamiseen. Seuraavina vuosina voitot ovat menneet Saksaan (2017), Kiinaan (2018) ja Kolumbiaan (2019). Eri vuosien palkittujen kirjastojen hakemukset sekä palkintoraadin lehdistötiedotteet perusteluihin löytyvät tiedonhaluiselle IFLA:n sivuilta (IFLA Green Library Award 2020).

Green Library Award -palkintoraadissa istuu vuosittain kansainvälinen komitea, joka yhteisten kriteerien pohjalta pisteyttää kaikki ehdokkaat ja valitsee lopullisen voittajan eri arviointikierrosten kautta. Arvioijien joukossa on ollut mukana alan opiskelijoita jo palkinnon toisesta jakovuodesta saakka, nyt myös SeAMKin kirjasto- ja tietopalvelualan opiskelijoita.

3.1 SeAMK mukana palkintoraadissa

Vuoden 2020 palkintoraatiin haettiin mukaan kirjasto- ja tietopalvelualan tutkinto-ohjelman kaikkien vuosikurssien opiskelijoita. Lopullisen arviointitiimin muodostivat ensimmäisen vuoden opiskelija Suvi Levonen sekä toisen vuoden opiskelijat Emma Lahtinen ja Kirsi-Maria Välimäki. Mukaan hakeneet opiskelijat kertoivat motivaatiokseen sekä yleisen että ammatillisen kiinnostuksen ympäristöasioihin, niihin liittyvän halun kehittää ja vaikuttaa sekä projektin kansainvälisen kontekstin (Lahtinen 2020; Välimäki 2020; Levonen 2020). Opiskelijat tutustuivat etukäteen palkintoa koskeviin materiaaleihin, aikaisempien vuosien arviointeihin ja ehdokkaisiin sekä yleisesti ENSULIB:n toimintaan. Pohjatöitä arvioinnille tehtiin loppuvuodesta 2019, minkä jälkeen jäätiin odottamaan hakuajan päättymistä tammikuun 2020 lopussa.

Helmikuun alussa koettiin pieni yllätys, kun aikaisempina vuosina noin 30 hakemuksen määrä ylitettiin reippaasti. Mukaan haki 53 esitystä noin neljästäkymmenestä maasta. Suuren hakemuseränsä vuoksi suunniteltua arviointikäytäntöä muutettiin ja ensimmäiselle arviointikierrokselle hakemukset jaettiin kolmeen, 17 - 18 hakemuksen ryhmään. SeAMKin opiskelijoiden Suomi-edustuksen lisäksi samaan ryhmään kuului arvioijia Keniasta, Tanskasta, Espanjasta, Uudesta-Seelannista sekä USA:sta. Ensimmäisen kierroksen tavoiteaikataulu oli melko tiukka, noin kaksi viikkoa, eikä luku-urakan keskellä pieniltä väärinkäsityksiltäkään säästyty. Opiskelijoiden tehtävä raatilaisina oli käydä läpi hakemukset annetun kriteeristön mukaan ja pisteyttää ne. Vuoden 2020 kriteereissä painotettiin ehdotusten relevanssia ja vahvuutta, hyödyllisyyttä, omaperäisyyttä, sovellettavuutta sekä yhteisöllistä luonnetta. Lisäksi raatilaisten apuna oli erilaisia apukysymyksiä erityyppisten ehdotusten arvioimista varten (Criteria for Applicant Libraries 2020).

Ensimmäisen kierroksen jälkeen toiselle arviointikierrokselle valittiin kuusi eniten pisteitä saanutta ehdokasta. Toisella kierrok-

sella kaikki raatilaiset, noin 30 henkilöä, perehtyivät hakemuksiin uudelleen, pisteyttivät ne, mutta tällä kertaa lisäksi perustelivat arvionsa sanallisesti. Arviointiperusteiden pohjalta koottiin edelleen perustelutekstit voittajan sekä viiden muun finaalikierrokselle päässeen hakemuksen osalta. Perustelut ovat luettavissa IFLA:n sivuilla (ENSULIB announces the winner of the 5th IFLA Green Library Award 2020). Voiton kisassa vei Thaimaan Rangsit University “Library Sustainable Environment Management Report” -hakemuksellaan. Viisi muuta finalistia tulivat Kiinasta, Kroatiasta, Unkarista, Senegalista ja Sri Lankasta.

SeAMKin opiskelijoiden tiimin osalta työ oli molemmissa vaiheissa toisaalta itsenäistä työskentelyä, lukemista ja pisteytystä, mutta toisaalta yhteisöllistä hakemuksista keskustelua ja pisteiden ja perustelujen määrittämistä. Työskentely tuki myös tutkinto-ohjelman painotusta opiskelijoista aktiivisena toimijana ja oppimista tiedon hankintana, analysointina ja tuottamisena (Tradenomi (AMK), Kirjasto- ja tietopalveluala, [viitattu 4.9.2020]).

3.2 Oppimiskokemuksia

Projektissa mukana olleet opiskelijat näkivät osallistumisensa positiivisena kokemuksena. Yleisinä taitoina ja tärkeinä oppimiskokemuksina he nostivat esille projektityötaitojen kehittymisen, eväät hyvän hakemustekstin kirjoittamiseen, kynnyksen madaltumisen osallistumiseen ja osaamisen esilletuomiseen, alan arvostuksen sekä monimuotoisuuden kokemuksen kasvamisen. Merkittäväksi koettiin lisäksi, että jo opiskeluaikana pääsee mukaan projekteihin, joissa saa kokeilla omaa osaamistaan ja pystyy näkemään oman kädenjälkensä. (Lahtinen, Levonen & Välimäki 2020.)

Kansainvälisyyden osalta osaaminen oli kehittynyt niin IFLA:n toimintaan ja merkitykseen tutustumisena kuin kurkistuksina eri maiden kirjastolaitokseen, tehtäviin ja rooleihin. Projekti toimi myös perehdyttäjänä kulttuurien välisiin eroihin sekä maidem-

me erilaisiin valmiuksiin huolehtia ekologisesta kestävydestä. Kokonaisuutena ajatuksiin jäi elämään kansainvälisen yhteistyön merkityksen ymmärtäminen. (Levonen 2020; Lahtinen 2020; Välimäki 2020.)

Kestävän kehityksen osalta opiskelijat olivat kokeneet hienoja oivalluksia. Oman ajattelun koettiin laajentuneen ja ideoita työelämää varten kertyi runsaasti, kuten Välimäki (2020) tiivisti: **”Kestävää kehitystä urautuu helposti ajattelemaan pelkkänä kierrätyksenä ja aurinkoenergiana, ehdottomasti tämän myötä ajatus laajeni valtavasti. Mitä kaikkea tämän puitteissa onkaan mahdollista tehdä!”** Samankaltaisia huomioita teki Levonen (2020) nostaessaan esille, että vaikka palkinto painottaakin kestävä kehityksen osa-alueista ekologista kestävyttä, monissa kirjastoissa vihreä kirjastotyö näyttäytyi myös kulttuurisesti, sosiaalisesti ja taloudellisesti kestäväna toimintana. Konkreettisten vinkkien lisäksi hän koki poimineensa matkaan mukaan YK:n Agenda 2030 -tavoitteet kestävä kehityksen mukaisen kirjastotoiminnan ideoimiseen.

Opiskelijat tekivät siis osana omaa arviointiprosessiaan samanlaisia havaintoja, joihin ENSULIB pyrkii kiinnittämään huomiomme. Ehdokkasiin tutustuessa havaittiin, ettei kilpailuun osallistuminen lopulta edellytä mitään kovin ihmeellistä, esimerkiksi merkittäviä resursseja tai isoa kirjastoyksikköä, vaan monenlaisilla pienilläkin ideoilla voi edistää kestävä kehitystä. Innostuneen ja tiedostavan henkilökunnan merkitys sekä yhteisöllisyys ja yhteistyön tekeminen nousivat esille opiskelijoiden ajatuksissa. (Levonen 2020; Välimäki 2020; Lahtinen 2020; Lahtinen, Levonen & Välimäki 2020.)

Oli ilo huomata, kuinka monissa paikoissa ekologisuuteen ja kestävä kehitykseen panostettiin suurella budjetilla, esimerkiksi uusien kirjastotilojen muodossa. Kuitenkin itselleni tärkeimmäksi seikaksi nousivat ne pienet teot, jotka kuka tahansa tai etenkin mikä tahansa kirjasto voi

tehdä tukeakseen kestävää kehitystä. Pienet teot voivat olla ympäristöasioissa hyvinkin suuria. Lisäksi osallistuneiden kirjastojen hakemuksista kävi hyvinkin selväksi se, että kestävää kehitystä tukevat teot voivat samalla edistää koko yhteisön hyvinvointia ja viihtymistä. (Lahtinen 2020.)

Palkintoraadin huomion kiinnitti kotimaisten hakemusten puuttuminen ehdokkaiden joukosta. Pohjoismaista vain Norja oli mukana vuoden 2020 kisassa. (Lahtinen, Levonen & Välimäki 2020.) Myös Sahavirta (2018a) on ilmaissut toiveen nähdä enemmän pohjoismaisia kirjastoja ja projekteja hakijoiden joukossa. Hänen mukaansa WLIC konferensseissa on viime vuosina esitelty ilahduttavan monia ympäristötietoisia projekteja Pohjoismaista, mutta kilpailuehdokkaiden joukossa suomalaisia tai pohjoismaisia kirjastoja ei juuri näy.

Opiskelijoiden pohdinnoissa arveltiin osallistumattomuuden syyksi osittain tietoisuuden puutetta palkinnosta. Esille nostettiin myös, ettei Suomessa välttämättä koeta kestävän kehityksen arkipäiväiseltä tuntuja tekoja palkintoehdokkuuksien arvoisina tai onnistuta tekemään niitä näkyväksi itsellemme sekä asiakkaille. (Levonen 2020; Välimäki 2020; Lahtinen 2020.) Kotimaista ehdokkuutta pidettiin tärkeänä ja Levonen (2020) summasi osuvasti, ettei kilpailussa olennaisinta ole voitto, vaan ylipäättään osallistuminen. Hän muistutti, että jo hakemuksen laatiminen ja arviointikriteereihin tutustuminen voi toimia kirjaston oman työn kehittämisen välineenä ja dokumentoijana, helpottaa tavoitteiden asettamista, toiminnan tehostamista ja koota yhteen kestävän kehityksen mukaista toimintaa (Levonen 2020; Lahtinen, Levonen & Välimäki 2020). Myös Lahtinen (2020) nosti esille, että keskeistä osallistumisessa on ideoiden ja toimintatapojen jakaminen muille kirjastoille ympäri maailmaa. Ja mitä tulee tietoisuuden puutteeseen, Välimäki (2020) huomautti: **“Tällaiset opiskeluaikana mukanaolot ovat ehdottomasti yksi hyvä väylä tuoda asioita esille, me viemme tietoa sitten työpaikoille.”**

Omaan kehittämispankkiin projektissa oli kertynyt lukuisia konkreettisia ideoita tuunauksesta kierrättämiseen ja tapahtumista rakentamisen ekologiaan, mutta keskeisenä koettiin oma rooli, innostus ja aktiivisuus tietoisuuden levittämisessä niin omassa työyhteisössä kuin asiakkaiden parissa. (Lahtinen 2020; Levonen 2020; Välimäki 2020; Lahtinen, Levonen & Välimäki 2020.) Huomiota on hyvä kiinnittää arjen tekojen lisäksi kehittämisen laajempaan kontekstiin. Innostuksen lisäksi tarvitaan selkeät tavoitteet, joiden toteutumista tulee myös systemaattisesti seurata. Näissä onnistumisessa voivat auttaa esimerkiksi Green Library Award -kilpailun arviointikriteerit. (Levonen 2020.)

Miten arviointityöhön osallistuneet opiskelijat sitten motivoisivat muita, alan opiskelijoita ja kirjastoja, tutustumaan kilpailun ehdokkaisiin ja ideoihin? Ilmeisen, kestävän kehityksen vinkkipanikin lisäksi he nostivat esille mahdollisia yhteistyökumppaneita, vierailu- ja vertailukohteita omalle työlle. Lisäksi tutustumisen ajateltiin havahduttavan huomaamaan, kuinka hyvää ja arvokasta työtä toisaalta jo tehdään, mutta samalla innostavan kokeilemaan uusia, innovatiivisia ratkaisuja kestävän kehityksen edistämiseksi. (Lahtinen 2020; Levonen 2020; Välimäki 2020.) Alan opiskelijalle tutustumiskierrosta voi lämpimästi suositella, sillä kuten Lahtinen (2020) huomautti, lopulta opiskelijat ovat ne, jotka tulevaisuudessa pääsevät vaikuttamaan ja kehittämään kirjastoja entistäkin parempaan suuntaan.

4 VASTUULLISUUS JA KANSAINVÄLISYYS OPETUKSESSA

SeAMKin arvoista kansainvälisyys ja vastuullisuus ovat keskeisiä tämän artikkelin kannalta. Tavoitteena on, että tarjoamme mahdollisuuksia kansainvälistymiseen ja edistämme kykyä toimia monikulttuurisissa ympäristöissä. Vastuullisuutta korostamme huolehtimalla opiskelijoiden ammattitaidosta sekä työllistymi-

sestä, yhteisestä hyvinvoinnista ja ympäristöstä rohkaisten opiskelijoita, osaamisen kehittämiseen ja tiedon jakamiseen (SeAMK strategia 2020 - 2024 2019).

Myös ammattikorkeakoulujen rehtorineuvoston vuonna 2010 ammattikorkeakoulututkinnoille määrittelemien yleisten kompetenssien joukosta löytyvät eettinen osaaminen sekä kansainvälistymisosaaminen. Eettisen osaamisen kompetenssin tavoitteisiin liittyvät muun muassa kyky ottaa vastuuta omasta toiminnasta ja sen seurauksista, oman alan ammattietiikan hallinta sekä kestävä kehityksen periaatteiden soveltaminen, kyky vaikuttaa yhteiskunnallisesti osaamistaan hyödyttäen ja eettisiin arvoihin perustuen. (Arene 2010; Ammattikorkeakouluopinnot, [viitattu 10.9.2020].) Näiden yleisten ja kaikille yhteisten kompetenssien lisäksi kaikilla tutkinto-ohjelmilla on omia kompetensseja, jotka muodostavat ammatillisen asiantuntijuuden kehittymisen perustan. Kirjasto- ja tietopalvelun tutkinto-ohjelmassa omia kompetensseja ovat muun muassa asiakas- ja palvelutoiminnan osaaminen sekä osallistavasta yhteiskunnallinen osaaminen, minkä lisäksi kaikkia opintoja läpäisevät tutut kansainvälisyyden ja kestävä kehityksen juonteet. (Tradenomi (AMK), Kirjasto- ja tietopalveluala, [viitattu 4.9.2020].)

Kansainvälisyyden juonne näkyy tutkinto-ohjelmassa esimerkiksi opinto-ohjelmaan sisällytetyin englanniksi toteutettavien opintojaksojen kautta kieliopintojen ohella. Luonnollisesti opiskelumateriaaleina käytetään alan keskeisiä ulkomaisia aineistoja ja monikulttuuristen palvelujen ja kotikansainvälisyyden mahdollisuuksien avaaminen kuuluvat opintoihin oleellisena osana. (Tradenomi (AMK), Kirjasto- ja tietopalveluala, [viitattu 4.9.2020].) Opiskelijavaihtoon ja ulkomailta suoritettaviin harjoitteluihin kannustetaan, joskin alan koko ja kielitaito luovat omat rajoitteensa. Viime vuosina esimerkiksi Chiban yliopisto Japanissa on ollut suosittu vaihtokohde. Kansainvälisistä intensiivikursseista on haettu vaihtoehtoja pidemmille liikkuvuusjaksoille. Esimerkkinä

Romaniassa University of Bucharestin kanssa järjestetty intensiiviweek, minkä pohjalta yhteistyö jatkuu edelleen vilkkaana ja on poikunut myös tutkimusyhteistyötä oppilaitosten välille. Hyviä verkostoitumismahdollisuuksia kansainvälisesti ovat tarjonneet lisäksi Bobcatss opiskelijakonferenssit (ks. Salmela 2018). Tapahtumat auttavat muun muassa madaltamaan kynnystä tieteellisiin tapahtumiin osallistumiseen, kansainvälistymiseen sekä omien kehittämis- ja tutkimusprojektien tulosten levittämiseen.

Perusajatukseltaan kirjastolaitos on kaikille avoin, maksuton lukutaidon, sananvapauden, sivistyksen, demokratia ja yhdenvertaisuuden puolustaja, kulttuurin ja tiedon tarjoaja sekä aktiivisen kansalaisuuden, elinikäisen oppimisen ja yhteiskunnallisen osallisuuden mahdollistaja. Kirjastoon liitetyt arvot ja tavoitteet eivät tietenkään toteudu automaattisesti, vaan ne mahdollistuvat vasta ammattitaitoisen henkilökunnan kautta. Koulutuksella on merkittävä rooli kasvuprosessissa kirjasto- ja tietopalvelualan ammattilaiseksi, oli kyse sitten ammattietiikan omaksumisesta tai kestävän kehityksen eri näkökulmien (sosiaalinen, ekologinen, kulttuurinen ja taloudellinen) edistämismahdollisuuksien näkemisessä omassa työssä. Kyse on yhtä lailla lainsäädännön, kirjastolaitoksen arvojen ja tavoitteiden omaksumisesta kuin niiden pohjalle rakentuvien tehtävien toteuttamisesta vastuun kantamisena, ei siis niinkään yksittäisistä opintojaksoista, vaan tutkinnon sisältöjen muodostamasta kokonaisuudesta.

5 TYÖ JATKUU

Tässä artikkelissa on pyritty tarkastelemaan, miten kirjasto- ja tietopalvelualan tutkinto-ohjelma toteuttaa Seinäjoen ammattikorkeakoululle tärkeitä kestävän kehityksen ja kansainvälisyyden tavoitteita IFLA Green Library Award -projektin kautta. Opiskelijaprojektissa kansainvälisyys toteutui sen mahdollisuuksien tarjoamisena sekä monikulttuurisessa ympäristössä

toimimisena. Vastuullisuus näkyi puolestaan ammattitaidon ja osaamisen kehittymisenä, rohkaistumisena vastuunottoon ja tiedon jakamiseen, joista viimeisestä tässäkin artikkelissa on kyse. Yleisistä kompetensseista erityisesti eettisen osaamisen kuvauksen mukaiset taidot, tiedot ja asenteet nousivat esille opiskelijoiden omilla oppimiskuvauksissa. Lisäksi tutkinto-ohjelmakohtaisissa tavoitteissa opiskelijoiden kansainvälisen osaamisen kehittyminen sekä yhteiskuntavastuun ja kestävä kehityksen monimaisuuden ymmärtäminen työelämätautona vaikuttavat täyttyneen. Projekti on siis palvellut hyvin SeAMKin strategian mukaisia päämääriä, kompetensseja sekä kestävä kehityksen ja kotikansainvälisyyden kehittämisen toimintasuunnitelmia. Vaikka olemme tyytyväisiä Green Library Award -projektin oppeihin, paljon on vielä tekemistä, jotta yhä useampi opiskelija saa vastaavia mahdollisuuksia.

Tämän artikkelin teemojen mukaisesti jatketaan syksyn opetusta kirjasto- ja tietopalvelun tutkinto-ohjelmassa. Ensimmäisen vuoden opiskelijoiden kirjasto- ja tietopalvelualan perusteiden opintojaksolla kestävä kehitys, vastuullinen ja eettinen toiminta ovat keskeisiä teemoja ja toistuvat muillakin opintojaksoilla. Lisäksi jo perinteeksi muodostuneen työelämän ajankohtaispäivän teema on tänä syksynä kansainvälisyys. Läheinen yhteistyö työelämän eri kirjastosektoreiden kanssa onkin pienellä alalla keskeistä opetuksen monipuolistamisen kannalta. Uusia tilaisuuksia opiskelijoiden kokemusten rikastamiseen ja työelämälähtöisten mahdollisuuksien tarjoamiseen etsitään kaiken aikaa. Seuraamme mielenkiinnolla ja valppaina alan kansainvälistä ja kansallista kehitystä ja olemme avoimia uusille yhteistyömuodoille.

Sahavirta (2018b, 8 - 10) hahmottaa kestävyuden ajatuksen koostuvaksi vastuusta, reagoitakyvystä sekä kunnioituksesta. Tämän oppimiskokemuksen myötä projektiin osallistuneista opiskelijoiden kyky toimia edellisten näkökulmien mukaisesti kasvoi. Kiitämme IFLA:n ENSULIB -ryhmää ja erityisesti Harri

Sahavirtaa osallistumismahdollisuudesta ja toivomme raatilaisuudesta jatkuvaa yhteistyöperinnettä.

LÄHTEET

Activities and groups. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. IFLA. [Viitattu 4.9.2020]. Saatavana: <https://www.ifla.org/activities-and-groups>

Ammattikorkeakouluopinnot. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. [Viitattu 10.9.2020]. Saatavana: <https://newops.seamk.fi/fi/ammattikorkeakouluopinnot/>

Arene. 2010. Suositus tutkintojen kansainvälisen viitekehyksen (NQF) ja tukintojen yhteisen kompetenssien soveltamisesta ammattikorkeakouluissa. [Verkkojulkaisu]. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto. [Viitattu 8.9.2020]. Saatavana: http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2018/arene_nqf.pdf

Bonnet, V. 2009. Environmental sustainability and Libraries SIG: Short report of the session Wednesday 26 august 2009. [Verkkojulkaisu]. World Library and Information Congress 75th IFLA General Conference and Assembly. IFLA ENSULIB. [Viitattu 4.9.2020]. Saatavana: <https://www.ifla.org/files/assets/environmental-sustainability-and-libraries/documents/milan-report.pdf>

Criteria for Applicant Libraries IFLA Green Library Award. 2020. Ohje. IFLA ENSULIB. Julkaisematon.

ENSULIB. 2019. About the Environment, Sustainability and Libraries Special Interest Group. [Verkkosivu]. IFLA ENSULIB. [Viitattu 4.9.2020]. Saatavana: <https://www.ifla.org/about-environmental-sustainability-and-libraries>

ENSULIB announces the winner of the 5th IFLA Green Library Award 2020. 2020. [Verkkojulkaisu]. IFLA ENSULIB. [Viitattu 8.9.2020]. Saatavana: https://www.ifla.org/files/assets/environmental-sustainability-and-libraries/documents/pressrelease_greenlibraryaward2020_final.pdf

IFLA. 2019. [Verkkosivu]. More about IFLA. [Viitattu 1.9.2020]. Saatavana: <https://www.ifla.org/about/more>

IFLA Green Library Award. 2016. Winners announced. [Verkkosivu]. IFLA ENSULIB. [Viitattu 4.9.2020]. Saatavana: <https://www.ifla.org/node/10478>

IFLA Green Library Award. 2020. [Verkkosivu]. IFLA ENSULIB. [Viitattu 4.9.2020]. Saatavana: <https://www.ifla.org/node/10159>

Kotikansainvälisyyden kehittäminen – ehdotus toimenpidesuunnitelmaksiksi. 2020. Työryhmän ehdotus 5.6.2020. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Julkaisematon.

Lahtinen, E. 8.9.2020. Green library award artikkelia. [Henkilökohtainen sähköpostiviesti]. Vastaanottaja: Satu Salmela. [Viitattu 11.9.2020].

Lahtinen, E., Levonen, S. & Välimäki, K.-M. 2020. Mukana IFLA: n projektissa Green Library Award 2020. SeAMK kirjasto- ja tietopalvelun tutkinto-ohjelman alumnipäivä 17.4.2020. Luento. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu.

Levonen, S. 8.9.2020. Green library award artikkelia. [Henkilökohtainen sähköpostiviesti]. Vastaanottaja: Satu Salmela. [Viitattu 11.9.2020].

Sahavirta, H. 16.12.2016. Kirjastojen ympäristötietoisuudesta - tai tiedottomuudesta. [Blogikirjoitus]. Kirjastot.fi Kirjastoalan keskiössä. [Viitattu 5.9.2020]. Saatavana: <https://blogit.kirjastot.fi/kirjastojen-ymparistotietoisuudesta-tai-tiedottomuudesta/>

Sahavirta, H. 1.2.2018a. Pohjoismaiden toivoisi ottavan näkyvän aseman vihreä kirjasto -liikkeessä! [Keskusteluryhmän viesti]. Kirjastot.fi Ammattikalenteri. [Viitattu 5.9.2020]. Saatavana: https://www.kirjastot.fi/ammattikalenteri/ajankohtaista-tapahtumista/pohjoismaiden-toivoisi-ottavan-nakyvan-aseman?language_content_entity=fi

Sahavirta, H. 2018b. A garden on the roof doesn't make a library green. Teoksessa: P. Hauke, M. Charney & H. Sahavirta (toim.) Going green: Implementing sustainable strategies in libraries around the world. Buildings, management, programmes and services. Berlin: De Gruyter Saur. IFLA publications 177, 5 - 21.

Sahavirta, H. 31.8.2020. Yleisten kirjastojen ympäristötietoisuus 2020-luvulle. Kansallinen hanke - Hgin kaupunginkirjasto ja AKE kirjastot. Uudenmaan kirjastojen kesäpäivä. Luento.

SeAMK strategia 2020 - 2024 (2030). 2019. Kokoaan suurempi ja entistä verkottuneempi SeAMK. [Ppt-tiedosto]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. [Viitattu 7.9.2020]. Saatavana: <https://storage.googleapis.com/seamk-production/2020/02/seamk-strategia-2020-2024-nettiin.pdf>

Salmela, S. 2018. Kansainvälistymässä opiskelijakonferenssin kautta. [Verkkolehtiartikkeli]. @SeAMK 06.09.2018. [Viitattu 12.9.2020]. Saatavana: <https://verkkolehti.seamk.fi/index.php/arkisto/2018/kansainvalistymassa-opiskelijakonferenssin-kautta/>

Strategia ja laatu. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. [Viitattu 7.9.2020]. Saatavana: <https://www.seamk.fi/seamk-info/organisaatio/strategia-ja-laatu/>

Toimenpidesuunnitelma 2020 - 2025. 2020. Ympäristövastuun työryhmä. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Julkaisematon.

Tradenomi (AMK), Kirjasto- ja tietopalveluala. Liiketalouden ammattikorkeakoulututkinto. Ei päiväystä. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. [Viitattu 4.9.2020]. Saatavana: <https://opinto-opas.seamk.fi/index.php/fi/21/fi/55>

Välimäki, K.-M. 11.9.2020. Green library award artikkelia. [Henkilökohtainen sähköpostiviesti]. Vastaanottaja: Satu Salmela. [Viitattu 11.9.2020].

Ympäristöministeriö. 2013. Mitä on kestävä kehitys. [Verkkosivu]. [Viitattu 7.9.2020]. Saatavana: https://www.ym.fi/fi-fi/ymparisto/kestava_kehitys/mita_on_kestava_kehitys

LUOKKAHUONEOPINTOJAKSOSTA VERKKOKURSSIKSI: NÄIN VIRTUALISOITIIN FICU

Heli Simon, M.A., lehtori
SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

1 JOHDANTO

Finnish Language and Culture (ficu) on kolmen opintopisteen opintojakso, joka on suunniteltu kahden opettajan yhteistyönä. Opintojakson kohderyhmänä on ulkomaiset vaihto- ja tutkinto-opiskelijat. Alun perin opintojakso on suunniteltu toteutettavaksi pääosin luokkahuoneessa. Opintojaksosta kaksi opintopistettä on kielen opiskelua ja yksi opintopiste maantuntemusta ja kulttuuria.

Ajan mittaan opintojakson Moodle-alustalle on laadittu yhä enemmän verkkotehtäviä luokkahuoneopetuksen tueksi ja itsenäisesti opiskeltavaksi. Tarve verkkotehtäviin lisääntyi sitä mukaan, kun ficu-opintojaksolle lukukaudesta toiseen osallistui opiskelijoita, jotka eivät pystyneet osallistumaan fyysisesti kontaktiopetukseen, koska olivat toisella paikkakunnalla työharjoittelussa. Todellinen tarve verkkokurssille tuli syksyllä 2019, kun suuri määrä ulkomaisia international business (IB) -opiskelijoita ei saanut ajoissa viisumeitaan Suomeen. Heille päätettiin tarjota mahdollisuus suorittaa suomen alkeiskurssi kokonaan verkossa.

Tämä artikkeli rakentuu eAMKin verkkototeutusten laatukriteerien (2017) ympärille. Artikkelissa pohditaan ficun verkkopilotin onnistumista reflektoiden toteutusta eAMK-laaturiteereihin. Lisäksi kussakin luvussa esitellään kehittämisehdotuksia tuleviin ficu-virtuaalitoteutuksiin. Keskeiset kysymykset, joihin artik-

kelissa pyritään vastaamaan ovat: Miten luokkahuonetoteutus taipui verkkokurssiksi? Minkälaisia korjausliikkeitä tarvitaan tulevaisuuden ficu-toteutuksilla?

2 OPINTOJAKSON KOHDERYHMÄ JA OSALLISTUJAT

Verkkokurssia laadittaessa kohderyhmät ja heidän tarpeensa tulee ottaa huomioon niin suunnittelu- ja tuotantovaiheessa kuin myös toteutuksen aikana (eAMK verkkototeutusten laatukriteerit 2017). Ficun kohderyhmänä ovat ulkomaiset opiskelijat, joilla ei ole aiempaa Suomen kielen ja maantuntemuksen osaamista. Kohderyhmää käsittelevien eAMK-laatukriteereiden mukaan tulee huomioida, että osallistujamäärä on mitoitettu opintojaksolle sopivaksi (eAMK verkkototeutusten laatukriteerit 2017).

Ficun verkkototeutus tarjottiin sekä Campus Onlinessa että SeAMKin IB-ohjelmaan valituille opiskelijoille, jotka eivät olleet saaneet oleskelulupiaan ajoissa eivätkä täten voineet aloittaa Finnish 1 -opintojaksoa, joka toteutetaan luokkahuoneopintojaksena. Ficu oli tarjolla ilman osallistujamäärärajoitusta. Opintojakson Moodle-alustalle oli alun perin kirjautunut 66 opiskelijaa, joista 27 (41 %) (N=66) ei koskaan aloittanut kurssia. 39 opiskelijaa (59 %) (N=66) suoritti tehtäviä opintojakson aikana. Tämä tarkoittaa, että he palauttivat vähintään yhden tehtävän ja heillä näkyi muita aktiviteetteja Moodlessa.

39:stä enemmän tai vähemmän aktiivisesti opiskelleista 31 opiskelijaa (79 %) (N=39) osallistui tenttiin. Tentistä suoriutui 23 opiskelijaa (59 %) (N=39). Seitsemän hylätyn arvosanan saanutta (18 %) (N=39) ei osallistunut uusintatentteihin tai palauttanut puuttuvia tehtäviä. Yhdeksän opiskelijaa (23 %) (N=39) ei osallistunut tentteihin lainkaan.

Kehitettävää

Alkeiskielen opintojaksoilla, jolla opiskelijat palauttavat useita opettajan arvioitavia tehtäviä, kuten lyhyitä puhe- ja kirjoitustehtäviä, osallistujamäärän rajoitus on järkevää. Ficu-opintojaksolle mitoitettu opettajan aikaresurssi ei lähimainkaan riittänyt, koska suuren opiskelijajoukon hallinnointiin ja ohjaamiseen meni kohtuuttomasti aikaa. Ajankäytön kannalta on turhauttavaa, kun opiskelija aloittaa opintojakson, mutta jättää sitten loppumetreillä osan tehtävistä tekemättä.

Seuraavalle ficun verkkototeutukselle määritellään maksimi-osallistujamääräksi 60. Opiskelijat laativat ennakkotehtävänä maantuntemuksen esitelmän, jolla he lunastavat opiskelupaikkansa. Jos opiskelija on suorittanut ennakkotehtävän aikataulun mukaan, hän saa jatkaa opintojaksolla. Tämän ratkaisun toivottava vaikutus on, että tehtävän palauttaneet myös sitoutuvat suorittamaan opintojakson loppuun, koska lähes kolmannes opintojakson työstä on jo tehty (eAMK-webinaari 2019).

3 OSAAMISTAVOITTEET, OPPIMISPROSESSIT JA PEDAGOGISET RATKAISUT

Kuten eAMK-laatukriteerit edellyttävät, ficun osaamistavoitteet on kuvattu osaamisperustaisesti. Pedagogisten toimintatapojen ja menetelmien tulee olla linjassa opintojakson oppimiskäsityksen kanssa. (eAMK verkkototeutusten laatukriteerit 2017.) Ficun oppimiskäsitys on konstruktivistisbehavioristinen. Uutta tietoa rakennetaan vanhan tiedon pohjalle ja valmiita malleja siirretään suoraan opiskelijalle, joka opettelee ne ulkoa.

Opintojakson tavoitteena on mahdollistaa sellainen pohjakielitaito, jonka avulla opiskelija pystyy viestimään yksinkertaisissa tilanteissa ja ymmärtämään jonkin verran lukemaansa ja kuulemaansa. Opiskelija oppii myös joitakin suomen kielen peruseriaatteita. Lisäksi opiskelija oppii Suomen maantuntemusta ja kulttuuria.

Alkuperäinen ficu oli suunniteltu toteutettavaksi luokkahuoneessa. Luokkahuoneopetus mahdollistaa tietyssä määrin spontaanin lähestymistavan, epäselvien asioiden selittämisen silloin, kun sellaisia esiintyy sekä oppimistehtävien ohjeiden antamisen suullisesti paikan päällä. Verkkokurssia varten oppimisprosessin looginen eteneminen Moodle-alustalla piti varmistaa ja useat pedagogiset ratkaisut vaativat laajaa muokkausta. Seuraavat kohdat teettivät mittavia muutostoimenpiteitä:

- Tarvittava sanasto tulee olla saatavilla Moodlessa. Suomen kielessä sanoilla saattaa olla paljon erilaisia taivutusmuotoja ja sanan vartalo saattaa muuttua. Tämä hankaloittaa sanaston löytämistä sanakirjoista. Myös käännskoneet saattavat antaa vääriä käännsiä. Alkeistasolla opiskelijan ei voi olettaa osaavan etsiä taivutusmuodoilla esiintyvien sanojen merkityksiä itsenäisesti sanakirjoista tai käännskoneella. Taivutusmuodollisten sanojen lisäksi haasteellisia ovat myös homonyymit eli esim. kirjoitusasultaan toisen sanan kanssa identtiset mutta merkitykseltään erilaiset sanat.
- Vaikka suomen kielen ääntäminen kiinteän sanapainon takia saattaa natiivipuhujasta tuntua helpolta, se ei sitä ole kaikille. Suomen kielen prosodia eli esim. puheen intonaatio, sävelkulku ja rytmi voivat olla vaikeita havaita ja oppia. Äännetasolla vaikeuksia tuottavat foneemit, jotka voivat esiintyä lyhyinä tai pitkinä (tuli - tuuli), diftongit ja jotkin vokaalit. (Aho ym. 2016, 79 - 80, 92.) Verkkopin-

tojaksolla pitää olla saatavilla äänitiedostoja ja videoita ennen kaikkia niille opiskelijoille, jotka eivät oskele Suomessa ja jotka eivät pääse kuulemaan kohdekieltä arkitilanteissa. Puheen tulee olla riittävän ymmärrettävää ja selkeää, jotta opiskelija ei luovuta heti alkumetreillä. Opettajat laativat ficu-opintojaksolle omia lyhyitä videoita sekä dialogeja äänitiedostoiksi. Opiskelijat palauttivat useita puhetehtäviä, joihin opettaja antoi yksilöllistä palautetta.

- Jos teksteissä esiintyy kielioppirakenteita, joita ei ole opetettu ja joita opiskelija ei välttämättä pysty itse selvittämään, kielioppisisällöt tulee olla selitetty ja/tai käännetty.
- Verkkotehtäviä laadittiin lisää ennen kaikkia sanasto- ja kielioppiteemoihin sekä ääntämis- ja kuuntelutehtäviin.
- Moodle-alustan tehtävien järjestys ja looginen eteneminen täytyi tarkastaa. Useiden tehtävien sijoittelua ja sisältöjä muutettiin, jotta uuden tiedon itsenäinen rakentaminen helpottui.
- Ficun luokkahuoneversiossa maantuntemusta käsitellään ryhmäesitelmien muodossa. Lisäksi esitelmistä kirjoitetaan oppimispäiväkirjaa, jossa oppija reflektoi sisältöjä omiin havaintoihinsa ja kokemuksiinsa Suomessa. Ficun pilottiverkkokurssilla maantuntemuksen esitelmät laadittiin yksilötyönä ja lähetettiin joko videona tai PowerPoint-tiedostona, johon oli tallennettu puhe. Esitelmän ensimmäisen osan sisällöt oli ennalta määrätty. Ensimmäisessä osassa opiskelijat käsitelivät teemoja maantuntemus, ruokakulttuuri ja elämäntapa. Toiseen osaan opiskelija valitsi yhden teeman listasta.

Kehitettävää

Jotta opiskelijat voivat harjoitella opittavia asioita entistä monipuolisemmin, tulee opintojaksolle edelleen lisätä lyhyitä verkko-tehtäviä. Opintojaksolle täytyy myös lisätä opiskelijoiden kesken tapahtuvaa viestinnällisyyttä, esim. dialogeja, jotta puhetehtävät ovat autenttisempia.

Osalle opiskelijoista verkko-opiskelu oli vierasta ja tehtävänannot palautettavine äänitiedostoineen outoja. Tuleville toteutuksille tarvitaan tarkempia opiskeluohjeita. Mittavin ja mielenkiintoisin korjaustoimenpide on maantuntemuksen osuuden toteuttaminen. Seuraavalla ficu-verkkototeutuksella maantuntemuksen esitelmäteemoiksi otetaan luokkahuonekurssin noin 20 eri teemaa, joista opiskelijat valitsevat yksin tai pienryhmässä yhden aiheen. Esitelmät julkaistaan keskustelualueella kaikkien nähtäväksi ja ne pidetään pienryhmäistunnoissa, joissa esitellään usea teema. Ryhmä laatii istunnostaan joko muistion tai näytevideon.

4 TEHTÄVÄT, AINEISTOT JA TYÖVÄLINEET

Verkkokurssin oppimistehtävien, sisältöjen ja aineistojen tulee edistää osaamistavoitteiden saavuttamista (eAMK verkkoto-teutusten laatukriteerit 2017). Kielen verkossa toteutettavalla alkeiskurssilla on tärkeää, että opiskelija pystyy yhdistämään uuden tiedon aiemmin oppimaansa. Osa aineistoista ja tehtävistä oli vapaasti verkossa saatavilla olevia oppimateriaaleja, osan materiaalista opettajat laativat itse.

Opiskelijoilla oli periaatteessa mahdollisuus lähettää tehtäviä eri muodoissa. Esimerkiksi puhetehtäviä saattoi tehdä esim. matkapuhelintallenteena ja lähettää palautuskansioon erillisenä

äänitiedostona tai käyttää Moodlen Poodl-äänitallennusta. Maantuntemuksen esitelmät voi toimittaa joko linkkinä pilvipalveluun tai suoraan YouTube-linkkinä.

Mitä opintojakson työvälineisiin tulee, käytössä on selkeä ja suhteellisen hyvin rajattu valikoima työkaluja. Käytössä on ennen kaikkea Moodlen H5P-työkalulla tehtyjä tehtäviä ja Moodle-tenttejä. Suulliset ja/tai kirjalliset tehtävät palautetaan palautuskansioon, jolloin ne ovat vain opettajan nähtävissä. Osa tehtävistä, kuten itsen esittely, palautetaan keskustelualueelle, jotta myös muut pääsevät kuuntelemaan / lukemaan toisten tekstejä.

Kehitettävää

Haasteita tuli ulkoisten verkkomateriaalien kanssa. Kurssin alkaessa jotkut ulkoiset linkit olivat joko poistuneet tai niiden käytettävyys tietyillä selaimilla oli niin huono, että ne piti poistaa käytöstä. Tavoitteena onkin laatia niin paljon omaa materiaalia kuin mahdollista. Päivitetylle ficu-toteutukselle otetaan käyttöön opiskelijoiden väliset Zoom-tapaamiset, joilla tallennetaan puhetehtäviä ja mahdollisesti maantuntemuksen esitelmä. Tämä vaatii tarkkaa ohjeistusta, koska kaikki eivät todennäköisimmin tunne työskentelytapaa, jossa laaditaan parin kanssa videoita.

5 VUOROVAIKUTUS, OHJAUS JA PALAUTE

Opintojakson aikana pidettiin kerran viikossa 45 minuutin webinaareja, joissa opiskelijoilla oli mahdollisuus kysyä epäselvistä asioista ja joissa harjoiteltiin ääntämistä, puhuttiin dialogeja ja selitettiin tulevia kielioppiasioita. Webinaareihin osallistuminen oli vapaaehtoista. Opintojakson osallistujamäärään verrattuna webinaareihin osallistuttiin vain vähäisessä määrin. Paikalla oli

yleensä 3 - 10 opiskelijaa. Osa opiskelijoista oli kotimaissaan, jolloin ongelmana webinaari-osallistumiselle saattoi olla aikaero. Koska osa opiskelijoista saattaa olla eri aikavyöhykkeellä, webinaarit tallennettiin, joten ne oli mahdollista katsella jälkikäteen.

Ohjauksen ja palautteen tulee eAMKin laatukirteerien (2017) mukaan olla oikea-aikaista ja saatavilla koko opintojakson ajan. Ficu-toteutuksella ohjausta oli saatavilla webinaareissa. Kysymyksiin vastattiin myös Moodlen keskustelualueella. Opiskelijat saivat opettajalta yksilöllistä palautteita kirjallisiin ja suullisiin tehtäviinsä, mikäli ne lähetettiin aikataulun mukaan. Lisäksi opettaja saattoi antaa näihin tehtäviin vielä yleisen ryhmäpalautteen keskustelualueelle.

Myöhässä lähetettäviin tehtäviin ei annettu lainkaan palautetta. Suureen osaan sanasto- ja kielioppitehtäviä tuli automaattinen palaute arvosanan tai pisteiden muodossa. Opintojaksolla oli käytössä opiskelijoiden edistymisen seuranta niiden tehtävien osalta, jotka olivat pakollisia palautettavia.

Kehitettävää

Opiskelijoiden välistä vuorovaikutusta lisätään. Ficun ensimmäisellä toteutuksella ei ollut opiskelijoiden pari- tai ryhmätehtäviä, koska ennako-oletuksena oli, että opintojaksolle ilmoittautuisi paljon opiskelijoita, joista merkittävä osa ei suorittaisi opintojaksoa loppuun. Opiskelijoille paritehtävät voivat osoittautua hankalaksi toteuttaa, jos omalla parilla ei olekaan aikomusta suorittaa opintojaksoa loppuun (eAMK-webinaari 2019). Karsivan yksilötehtävän opintojakson alussa toivotaan erottelevan sellaiset opiskelijat, jotka todella aikovat suorittaa kurssin loppuun.

Tulevalla ficu-toteutuksella kokeillaan pienryhmätapaamisten lisäksi opiskelijoiden paritehtäviä Zoom-työkalulla. Viestinnällisyys ja kontaktit toisiinsa opiskelijoihin ja opettajaan saattavat vaikuttaa

opintojaksoon sitouttavasti ja voivat parantaa oppimiskokemusta (Joshi 2016, 186, 189). Nämä puolestaan saattavat edesauttaa sitä, että yhä useampi suorittaa opintojakson loppuun asti.

6 ARVIOINTI

Ficu-toteutuksella on pyritty siihen, että arviointi on läpinäkyvää, jatkuvaa ja monipuolista (eAMK verkkototeutusten laatukriteerit 2017). Opintojaksolla arvioidaan numeerisesti sekä maantunteumuksen esitelmä että kieleen keskittyvä Moodle-tentti. Hyväksyty-hylätty -skaalalla arvioidaan suullinen tentti. Edellisten lisäksi opiskelijoiden tulee suorittaa hyväksytysti kaikki kurssin aikana palautettavat yksittäisten osioiden suulliset ja kirjalliset tehtävät sekä lyhyet Moodle-testit, jotka liittyvät johonkin kieliopiteemaan tai tietyn aihealueen sanastoon. Kirjallisiin tehtäviin annetaan kirjallinen ja suullisiin tehtäviin suullinen yksilöpalautte.

Kehitettävää

Ficun arviointi lienee riittävän monipuolista, mutta monipuolisuus on verkkototeutuksella aiheuttanut myös epäselvyyttä. Arviointia tai sen esittämistä opiskelijoille tulee siis selkeyttää. Kaikille opintojaksoa suorittaville ei aina ollut selvää, että tietyt oppimistehtävät tulee suorittaa hyväksytysti. Niin ikään osalle opiskelijoista oli epäselvää se, että opintojakson kaikki osiot tulee olla suoritettuna hyväksytysti: esitelmä, suullinen ja kirjallinen tentti ja palautettavat tehtävät. Opintojaksosta ei voi saada arvosanaa, jos jättää esim. kulttuuriosion suorittamatta.

Koska ficun kieliosion Moodle-tentti suoritetaan ei-valvotusti, tentin voi periaatteessa tehdä kuka tahansa vähänkin suomenkielentaitoinen. Tentin painoarvoa arvioinnissa voisi vähentää. Tilalla tulisi jatkuva edistymisen seuranta, jossa kiinnitetään huomiota siihen, missä määrin opiskelija on oppinut saamastaan palaut-

teesta: Toistuvatko samat virheet, joista opettaja on toistuvasti antanut korjaavaa palautetta?

7 KÄYTETTÄVYYS JA ULKOASU

Opintojakson rakenteessa on pyritty selkeyteen ja siihen, että opintojaksolla on helppo edetä (eAMK verkkototeutusten laatu-kriteerit 2017). Verkkopilotin aikana kävi kuitenkin selväksi, että jos opettaja ei muista, missä osiossa esim. jokin kielioppiasia esiteltiin, ei sitä voi muistaa opiskelijakaan.

Moodle-alustalla on käytössä välilehtinäköymä ja sivuilla on runsaasti väliotsikoita. Linkit on pyritty nimeämään siten, että niistä käy ilmi linkin sisältö (esim. VIDEO How to form partitive case). Eri teemoihin sopivia kuvia on käytetty erottamaan muuten samannäköiset sivut toisistaan.

Kehitettävää

Ohjeistuksia tulee tarkentaa. Tiedon sijoittelua ja löydettävyyttä selkeytetään. Seuraavan toteutuksen Moodle-pohjan tehtävät on numeroitu, jolloin esim. palautteessa on helpompi viitata yksittäiseen tehtävään. Alkuun lisätään sisällysluettelo, josta mm. löytää eri osioissa tulevat kielioppiasiat. Alkuun tulee myös koonti palautettavista tehtävistä.

Pilottikurssin aikana ei vielä puhuttu saavutettavuudesta. Materiaalin saavutettavaksi tekeminen soveltuvin osin on seuraava askel.

8 MITÄ OPITTIIN

Haasteena ficun virtuaaliversion toteuttamisessa oli, että alun perin luokkahuonekurssiksi suunniteltua opintojaksoa muokattiin useassa eri vaiheessa kohti verkkokurssia. Jos opintojaksoa alettaisiin kehittää nyt tyhjältä pöydältä, asiaa lähestyttäisiin laatimalla pedagoginen käsikirjoitus. Pedagoginen käsikirjoitus auttaa hahmottamaan kurssin rakenteen eri asioiden yhteydet ja puuttuvat elementit. Se myös auttaa näkemään opiskelijan toiminnan, opettajan toiminnan ja mahdollisen työmäärän sekä käytettävät työkalut. Lisäksi se helpottaa ajankäytön suunnittelua. (Annala 2018.)

Opiskelijoiden digipedagogisissa taidoissa oli eroja. Vähäinen tai puuttuva kokemus verkko-opiskelusta saattoi aiheuttaa sen, että osa Moodleen kirjautuneista ei koskaan edes aloittanut opiskelua. Myös opiskelijoiden kielenoppimistaidoissa oli suuria eroja. Osalla opiskelijoista oli selvästi kokemusta vain oman äidinkielen ja englannin oppimisesta. Ne, joiden kärsivällisyys ei riittänyt perehtymään kaikkiin oppimateriaaleihin, kääntyivät käännöskoneiden puoleen tehdessään palautettavia kirjallisia ja suullisia tehtäviä. Käännöskoneiden käyttö tuli ilmi oudoissa sanavalinnoissa ja vaativissa lauserakenteissa, joita opiskelijat eivät tällä tasolla voi vielä hallita. Räikein esimerkki käännöstyökalun käytöstä oli suullinen tehtävä, jonka eräs opiskelija oli palauttanut konepuheena, josta hädin tuskin erotti joitakin yksittäisiä suomenkielisiä sanoja. Kuten Iso-Heininiemi (2020) blogissaan toteaa ”... tuloksekas alkeiden opiskelu etänä vaatii opiskelijalta itseohjautuvuutta ja hyviä itsenäisen opiskelun taitoja tavallista enemmän.” Ne, joilla näitä taitoja ei ole, lienevät niitä, jotka kääntyvät käännöskoneiden puoleen selviytyäkseen tehtävistä. Tehtävänannot, joissa käännöskoneen käyttö ei ole mielekäästä tai mahdollista, lienee yksi kehittämiskohdista.

Oli myös havaittavissa, että osa opiskelijoista ei huomioinut opettajan antamia palautteita. Samat virheet toistuivat kerrasta toiseen. Osa opiskelijoista ei koskaan edes palannut korjaamaan hylättyjä tehtäviään. Palautteista oppiminen otetaan seuraavalla toteutuksella yhdeksi arviointiin vaikuttavaksi kriteeriksi.

LÄHTEET

Aho, E., Toivola, M., Karlsson, F. & Lennes, M. 2016. Aikuisten maa-hanmuuttajien suomen ääntämisestä. *Puhe ja kieli* 36 (2), 77 - 96.

Annala H. 2018. Pedagoginen käsikirjoitus ja storyboard. [Ppt-esitys]. Vastuuopettajatapaaminen 8.2.2018. Tampere: Tampereen ammatti-korkeakoulu. [Viitattu 28.7.2020]. Saatavana: <https://kivifoorumi.files.wordpress.com/2018/03/pedagoginen-kc3a4sikirjoitus-storyboard-vastuuopettajatapaaminen.pdf>

eAMK verkkototeutusten laatukriteerit. 2017. [Verkkosivu]. [Viitattu 28.7.2020]. Saatavana: <https://www.eamk.fi/fi/campusonline/laatu-kriteerit/>

eAMK-webinaari: Palautetta ja tilastoja Campus Onlinesta. 23.9.2019. [Video]. [Viitattu 28.7.2020]. Saatavana: <https://www.youtube.com/watch?v=CpM09YmyOaU&feature=youtu.be>

Iso-Heininiemi, E. 11.6.2020. Suomen kielen alkeet haltuun ruudun takaa ja ympäri maailmaa. [Blogikirjoitus]. *Monta muuttujaa -blogi*. Metropolia Ammattikorkeakoulu. [Viitattu 28.7.2020]. Saatavana: <https://blogit.metropolia.fi/montamuuttujaa/2020/06/11/suomen-kielen-alkeet-haltuun-ruudun-takaa-ja-ympari-maailmaa/>

Joshi, M. 2016. Live online meetings bringing interaction and engagement into online teaching. Teoksessa: I. Tanskanen & M. Rännäli (toim.) *Spinning e-pedagogical nets: Pedagogical development and experiments in higher education*. [Verkkojulkaisu]. Turku: Turku University of Applied Sciences. Reports from Turku University of Applied Sciences 231, 180 - 192. [Viitattu 22.10.2020]. Saatavana: <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166371.pdf>

DIGIGROWTH-AKATEMIALLA VIPUVOIMAA YRITYSTEN KASVUUN

Anmari Viljamaa, KTT, VTM, yliopettaja
SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Anne-Maria Aho, KTT, yksikön johtaja
SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Petteri Mäkelä, TkL, yliopettaja
SeAMK Tekniikka

Pasi Junell, TkT, yliopettaja
SeAMK Tekniikka

1 JOHDANTOA

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri sekä SeAMK Tekniikka toteuttavat yhdessä Satakunnan ammattikorkeakoulun kanssa Opetus- ja kulttuuriministeriön rahoittamaa kärkihanketta More startups and growth through digitalisation and artificial intelligence. Hankesuunnitelman yhtenä tavoitteena on kehittää TKI-integroitu oppimiskonsepti hyödyntäen mm. SeAMKin Digital Factory -oppimisympäristön kokemuksia. Konseptin tulee edistää digitalisaation, tekoälyn ja kasvuyrittäjyyden osaamista sekä mahdollistaa yksilölliset opiskelusuunnitelmat niin AMK- kuin ylemmän AMK-tason opiskelijoille. Tähän tavoitteeseen vastataan uudella oppimis- ja työelämäyhteistyön konseptilla, DigiGrowth-akatemialla.

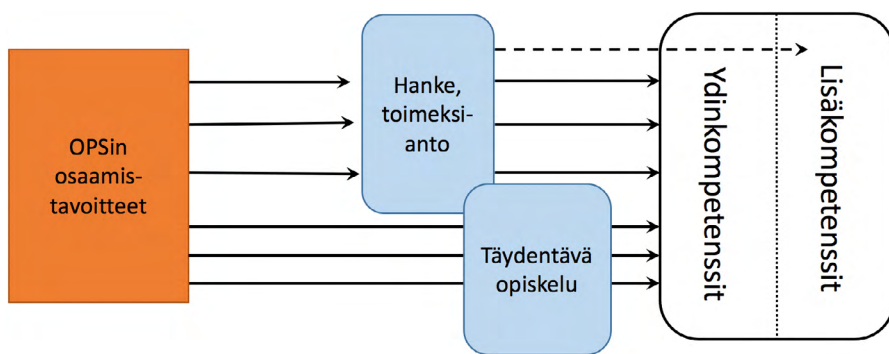
DigiGrowth-akatemian konseptissa digitalisaation hyödyntämiseen perustuvaa liiketoiminnan kasvua edistetään liiketalouden

ja tekniikan alan opiskelijoiden opinnäytetyöprosessien avulla. Opiskelijoille konsepti tarjoaa mahdollisuuden yhteistyöhön sekä toisten opiskelijoiden että yritysten kanssa. Akatemian toiminta käynnistyy varsinaisesti keväällä 2021, mutta pilotointi yksittäisten opiskelijoiden kanssa alkaa jo syksyllä 2020. DigiGrowth-akatemiaa kehitettäessä on hyödynnetty kokemuksia SAMKin ja SeAMKin aiemmista akatemiamalleista (Junell ym. 2020). SeAMKissa huomionarvoisia esikuvia ovat mm. työelämälähtöistä oppimista edistävät Projektipaja ja FramiPro sekä Digital Factory.

Artikkelin ensimmäisessä osassa tarkastellaan akatemian toimintaympäristöä. Toisessa osassa kuvataan toimintamalli. Kolmannessa pohditaan akatemian toimintaan liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia.

2 DIGIGROWTH-AKATEMIAN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Ammattikorkeakoulujen opetukselle on luonteenomaista pyrkimys teoreettisen ja sovelletun osaamisen kehittämiseen käytännön kautta. Käytännön työelämässä ilmenevät todelliset haasteet ja ongelmat toimivat oppimisen kenttänä, kun opiskelijat erilaisissa projekti- ja harjoitustoissa soveltavat oppimaansa teoreettista sisältöä käytäntöön ja samalla omaksuvat uutta tietoa. TKI-oppimisen perusmallissa opiskelijan osaamisvaranto täydentyy toimeksiannon myötä saavutettavilla lisäkompetensseilla (Kuvio 1). Parhaimmillaan työelämälähtöinen opiskelu ylittää TKI-integroidun oppimisen tasolle, jolloin opiskelija itse oppiessaan samalla kehittää yrityksen tuotteita, toimintamalleja tai suunnitelmia. Ammattikorkeakoululle yritysten ja opiskelijoiden saattaminen yhteisen tekemisen äärelle on siten luonteva osa normaalia toimintaa.



Kuvio 1. TKI-oppimisen malli.

DigiGrowth-akatemiassa työskentely ajoittuu useimmiten opiskelijan näkökulmasta opintojen loppuvaiheeseen ja kytkeytyy opinnäytetyöprosessiin. Aiemman opiskelun tuottama kokemus soveltavasta kehittämisestä tarkoittaa, että DigiGrowth-akatemiaan tullessaan opiskelijat ovat jo omaksuneet vähintään perustasolla työelämäyhteistyöhön liittyvät ajattelumallit ja roolit. Samaten voidaan todeta, että ammattikorkeakoulun opinnäytetöitä ohjaavat opettajat, jotka toimivat DigiGrowth-akatemian ohjaajina, ovat kokeneita oppimisen ja kehittämistyön integroinnin fasilitoijia.

Ammattikorkeakoulujen opinnäytetyöt ovat lähtökohtaisesti luonteeltaan soveltavia tutkimus- ja kehittämistöitä. Opinnäytetyössä opiskelija soveltaa käytäntöön osaamistaan ja osoittaa samalla hallitsevansa teoreettiset tiedot. Opinnäytetyössä valmistuvan opiskelijan tiedot ja osaaminen kiteytyvät ja hioutuvat. Etenkin ylemmässä ammattikorkeakoulututkinnossa opinnäytetyön rooli on keskeinen. Ylemmän AMK-tutkinnon suorittajat omaavat jo opinnot aloittaessaan vankan työelämäkokemuksen omalta alaltaan, sillä opintojen aloittaminen edellyttää vähintään kahden vuoden työkokemusta alemman korkeakoulututkinnon jälkeen (L 14.11.2014/932, §25).

Ylempien AMK-tutkintojen on osoitettu vaikuttavan myönteisesti tutkinnon suorittaneiden palkkakehitykseen (Böckerman, Haapanen & Jepsen 2019), mitä voidaan pitää epäsuorana osoituksena

opintojen hyödyistä myös työnantajien näkökulmasta. Ylemmän AMK-tutkinnon opinnäytetyössä tutkimus ja kehittäminen kohdistuu tyypillisesti omaan työpaikkaan. Ylempi AMK-opinnäytetyö muodostaa luontevan rajapinnan, jonka kautta uutta tietoa ja innovatiivisia mahdollisuuksia suodattuu työelämään. Ammattikorkeakoulun näkökulmasta ylemmät AMK-opinnäytetyöt tarjoavat siten myös kanavan alueelliseen vaikuttamiseen. Ylemmille AMK-tutkinnoille onkin tyypillistä vahva yhteys sekä lähialueen elinkeinoelämän vahvuuksiin että ammattikorkeakoulun omaan erityisosaamiseen (ks. esim. Arene 2016).

3 AKATEMIAN TOIMINTAMALLI

DigiGrowth-akatemian (Kuvio 2) teemana on sen nimen mukaisesti liiketoiminnan kasvu digitalisaation keinoin. Toiminnan lähtökohtana ovat (1) liiketalouden ja tekniikan ylemmät AMK-tutkinto-ohjelmat ja niiden opiskelijat. Akatemiaan rekrytoidaan opiskelijoita, joilla joko on jo akatemian teemaan sopiva opinnäytetyötoimeksianto tai jotka ovat kiinnostuneita tekemään opinnäytetyönsä teemaan kytkeytyvästä aiheesta. Opinnäytetyöhankkeeseen (2) voi liittyä yksi tai useampia ylempiä AMK-opinnäytetöitä, esimerkiksi yksi tekniikan ja yksi liiketalouden näkökulmasta. Hankkeeseen voidaan myös rekrytoida täydentävän ylemmän AMK-opinnäytetyön tekijä, jos alkuperäisiä tekijöitä on vain yksi ja useampi olisi kokonaisuuden kannalta tarkoituksenmukaista. SeAMK tai SeAMKissa toteutettava TKI-hanke voivat toimia toimeksiantajina, mikäli aihe sopii teemaan.

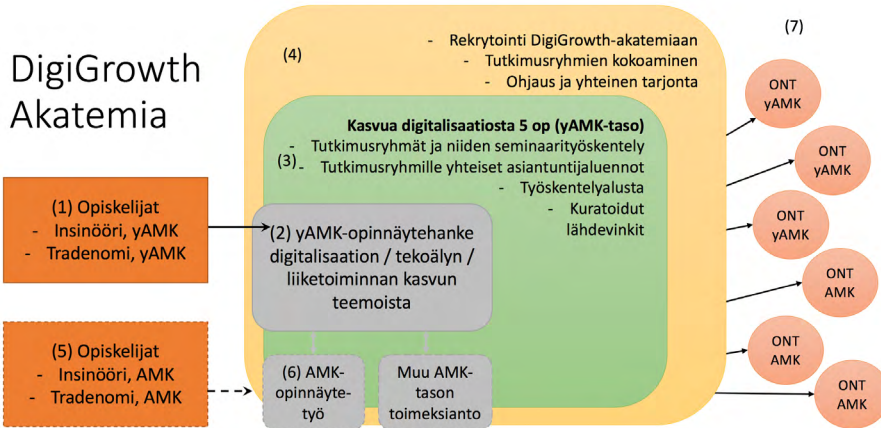
Akatemiaan osallistuville tarjotaan Kasvua digitalisaatiosta -opintojakson (3) puitteissa seminaarityöskentelyä, asiantuntijaluentoja, yhteinen Teams-työtila sekä lähdevinkkejä ohjaajilta. Opintojakso on määritetty ylemmäksi AMK-opinnoksi. Osaamistavoitteiksi on asetettu seminaarityöskentelyn hallinta ja omasta TKI-ryhmästä vastaaminen, digitalisaation roolin tunnistaminen

kasvussa sekä oman opinnäytetyön kontekstin analysointi kasvun näkökulmasta. Opintojakso kytkeytyy siten suoraan sekä ylemmän AMK-opinnäytetyön työstämiseen että asiantuntijaryhmässä toimimiseen. Opintojakson hyväksytysti suorittaakseen opiskelijan tulee osoittaa osaavansa hyödyntää muiden asiantuntemusta hedelmällisesti. Opintojakso toteuttaa ongelmaperustaisen oppimisen ideaa: oppimisprosessia lähestytään projektikeskeisesti ja ryhmäprosesseja hyödyntäen, oppimisen kontekstia korostaen (ks. Poikela & Nummenmaa 2004; Lehtonen 2004).

Akatemian konseptiin (4) kokonaisuutena kuuluvat osallistujien rekrytointi, tutkimusryhmien kokoaminen, ohjauksen järjestäminen sekä yhteisen sisällöllisen tarjonnan järjestäminen. Yhteen tutkimusryhmään kuuluvat samassa opinnäytetyöhankkeessa omaa opinnäytetyötään työstävät opiskelijat ja heidän ohjaajansa.

Myös ammattikorkeakoulututkinnon suorittajat voivat osallistua akatemian toimintaan (5 ja 6). Mikäli opinnäytetyöhankke on sen luonteinen, että siihen liittyen on mahdollista ja tarkoituksenmukaista toteuttaa osittaisia selvityksiä, kokeiluja tai muita toimeksiantoja, jotka soveltuvat AMK-opinnäytetyöksi, voidaan akatemiaan rekrytoida myös AMK-opiskelijoita tekemään omaa opinnäytetyötään. Tällöin ylemmän AMK-tutkinnon opiskelijan hankke, tai mahdollisesti ylemmän AMK-tutkinnon opiskelijan toimeksiantaja, on AMK-opinnäytetyön toimeksiantaja. Ylempää AMK-opinnäytetyötään tekevä opiskelija saa siten vastuullisen roolin opiskelijakollegojen töiden ohjaajana. Yksittäiseen tutkimusryhmään nimetyt ohjaajat vastaavat sekä ylemmän AMK- että AMK-opinnäytetöiden ohjauksesta. Myös muita SeAMKin projektituonteisia toimintamalleja voidaan hyödyntää osana tutkimusryhmien työtä. Esimerkiksi Digital Factory -akatemia, SeAMKPro, Projektipaja tai AMK-tutkinto-ohjelmaan kuuluvan opintojakson puitteissa tehtävä toimeksianto voivat kuulua kokonaisuuteen. Yhdestä ylemmästä AMK-opinnäytetyöhankkeesta voi näin syntyä useita ylempiä AMK- ja AMK-opinnäytetöitä (7).

Tuloksista viestitään kuhunkin tutkimusryhmään kuuluvien asiantuntijoiden johdolla, luonnollisesti huomioiden mahdolliset liikesalaisuuksiin liittyvät rajoitteet.



Kuvio 2. DigiGrowth-akatemia toimintamalli.

DigiGrowth-akatemia toimintamalli asettaa opiskelijat epätavallisen selkeästi oman ja myös opiskelijakollegojensa oppimisen keskiöön. Suomala (2003, 104 - 106) on hahmottanut opiskelijoiden roolia ammattikorkeakoulujen tutkimus- ja kehittämissuorituksissa kolmella tasolla: suorittajana, nuorempana kollegana ja tasavertaisena kollegana. DigiGrowth-akatemiassa tutkimus- ja kehittämissuoritus on opiskelijan hallinnoima, toisin kuin Suomalaisen (2003) tarkastelemassa ympäristössä, jossa projektikäsitys rakentuu ammattikorkeakoulun tiedon tuottamisen näkökulmasta. Samalla opiskelijalle mahdollistuu neljännen tason rooli: hän toimii ryhmän johtajana, jota ammattikorkeakoulun tarjoamat ohjaajat, asiantuntijat ja prosessiviitekehys tukevat.

Teknologisessa mielessä digitalisaation kehityskaari on ajallisesti pitkä, digitaalisen teknologian ensimmäiset kokeilut tehtiin jo 1940-luvulla. Teknologian kehittymisen voi hyvin nähdä tapahtuneen evolutiivisesti. Viimeaikainen laajan yleisön keskuudessa käyty digitalisaatiokeskustelu on osaltaan seurausta siitä, että

talouden prosessit kohtaavat uuden teknologian tuomat mahdollisuudet ja sopeutuvat näihin. Perinteisesti uuden teknologian tuomiin mahdollisuuksiin sopeutuminen ottaa aikansa, usein rakenteiden ja teollisuuksien sopeutuminen uuteen teknologiaan saattaa viedä muutaman vuosikymmenen. Digitalisaation tapauksessa rakenteiden ja prosessien muutokset ovat sen verran merkittäviä, että kehitystä voidaan sanoa vallankumoukselliseksi ja digitalisaatio on käsitteenä saanut teknologiaansa syvempiä merkityksiä. DigiGrowth-akatemian toiminta-ajatus on tästä näkökulmasta hyvä ja ajankohtainen. Akatemiassa yhdistyvät teknologian ja talouden prosessien kehittäminen luontevasti toisiinsa kietoutuneena ja opiskelijat saavat aikaisempaa kokonaisvaltaisemman näkemyksen digitalisaation merkityksestä yritysten kasvuun.

Aoun (2017) on nostanut tekoälyaikakaudella tarvittaviksi kognitiivisiksi kyvykkyyksiksi erityisesti yrittäjyyden, systeemijärjestyksen ja kulttuurisen ketteryyden. DigiGrowth-akatemian malli tarjoaa erinomaisen kasvualustan näistä kahdelle ensimmäiselle: toiminta oman opinnäytetyöhankkeen vetäjänä kehittää yrittäjämäistä toimintatapaa ja harjoittaa kokonaisvaltaista, eri osa-alueita integroivaa ajattelua.

4 KONSEPTIIN LIITTYVÄT HAASTEET

DigiGrowth-akatemian konsepti toteuttaa monessa mielessä varsin luontevasti ammattikorkeakoulun perustehtäviä ja asettuu samaan jatkumoon aiempien SeAMKin projektioppimiskonseptien kanssa (ks. esim. Junell 2018; Taijala & Vasikkaniemi 2018). Joiltain osin suunniteltu toimintamalli kuitenkin eroaa selkeästi aiemmista. Huomionarvoista on esimerkiksi se, että DigiGrowth-akademia korostaa poikkitieteellistä ongelmanratkaisua. Liiketalouden ja tekniikan alojen erilaiset traditiot ylempien AMK-opinnäytetöiden ja ylipäätään TKI-työskentelyn suhteen voivat

potentiaalisesti aiheuttaa kitkaa tutkimusryhmissä. Vaikka kaikki SeAMKin opinnäytetyöt toteutetaan yhteisten ohjeiden puitteissa, käytännön toimintatavoissa voi olla pieniä eroja, joita ohjaajat ja opiskelijat eivät välttämättä edes tiedosta. Erilaisiin traditioihin ja toimintatapoihin liittyviä riskejä pyritään hallitsemaan avoimella keskustelukulttuurilla ja riittävän tiiviillä yhteistyöllä.

Huomionarvoinen haaste on myös sopivien opiskelijoiden rekrytointi. Jotta akatemia toimisi toivotulla tavalla, on tutkimusryhmien osallistujien kyettävä panostamaan töihinsä riittävästi. Ylempi AMK-opinnäytetyö asettaa tekijälleen yleensäkin merkittäviä aikataulullisia haasteita, sillä ylempää tutkintoa suorittavat ovat tyypillisesti samanaikaisesti täysipäiväisesti työelämässä ja useimmiten vaativissa tehtävissä. DigiGrowth-akatemiaan rekrytoitaessa onkin syytä kiinnittää erityistä huomiota paitsi opiskelijan ilmaisemaan motivaatioon myös opinnäytetyön merkityksellisyyteen työnantajan näkökulmasta. Kun tehtävä tutkimus- tai kehittämistyö palvelee riittävän suoraviivaisesti myös opiskelijan työnantajan akuutteja tarpeita, on opiskelijan yleensä helpompi löytää aikaa työn edistämiseen. Lisäksi akatemian toiminnassa on varmistuttava siitä, että yhteistyö tutkimusryhmissä on aidosti hyödyllistä kaikille osallistujille. Akatemian konseptiin kuuluva Kasvua digitalisaatiosta -opintojakso edesauttaa sekin osaltaan riittävän aikaresurssin löytämistä, sillä se poistaa tarpeen osallistua jollekin toiselle, opinnäytteen kannalta mahdollisesti vähemmän keskeiselle opintojaksolle.

Kolmas huomioitava haaste liittyy tutkimusryhmätyöskentelyyn sinänsä, ja opinnäytetyöhankkeiden yhteiseen toteuttamiseen. Yhdessä työskentely on liiketalouden ja tekniikan aloilla harvinaista opinnäytetöissä, sillä opinnäytetyössä on aina osoitettava vakuuttavasti kunkin tekijän itsenäinen osuus. DigiGrowth-akatemian konseptissa vältetään perinteisiin paritöihin liittyvät ongelmat, sillä tavoitteena on, että opiskelijat tekevät kukin oman itsenäisen työnsä, vaikka samalla työt liittyvät toisiinsa ja

tukevat toinen toisiaan. Parhaassa tapauksessa opinnäytetöiden teemoja ja tavoitteita yhteensovittamalla saavutetaan entistä parempia tuloksia ja kokonaisuudesta syntyy osiensa summaa vaikuttavampia tuloksia. Tämä kuitenkin edellyttää, että kaikki tutkimusryhmän jäsenet pystyvät etenemään suunnitelmallisesti ja jakamaan tietoa tehokkaasti. Jos ryhmadynamiikka on heikko tai osa tutkimusryhmän jäsenistä jää merkittävästi aikataulussa jälkeen, pahimmillaan kaikkien osallistujien suoritus kärsii. Tätä riskiä pyritään hallitsemaan huolellisella osallistujien valikoinnilla ja aktiivisella ohjauksella. Lisäksi on tutkimuskysymysten ja kehittämistavoitteiden asettamisessa harkittava huolella paitsi opinnäytetöiden keskinäistä synergiaa myös niiden potentiaalisti riskialttiita keskinäisriippuvuuksia.

5 LOPUKSI

ICT-alan yritysten lukumäärä Etelä-Pohjanmaalla on suhteellisen alhainen, mikä puolestaan heikentää myös teollisuusyritysten mahdollisuuksia kasvaa digitaalisten palveluiden kautta. Etelä-pohjalaisten teollisten yritysten oma digitalisaation taso vaihtelee voimakkaasti, mutta on kokonaisuutena ottaen vielä heikohko (Joensuu-Salo ym. 2018). Joensuu-Salon ym. (2018) tutkimuksen mukaan teolliset yritykset ovat hieman edellä kaupan ja palvelun alan yrityksiä toiminnanohjausjärjestelmien hyödyntämisessä ja pilvipalvelujen käytössä, mutta esimerkiksi automaattinen tiedonkeruu ja raportointi oli tutkimusajankohtana useimmille yrityksille vierasta, ja alle puolella vastaajista oli käytössään toiminnanohjauksen ja tuotantoautomaation integraatiota. Esimerkiksi valmistuksenohjausjärjestelmä oli käytössä vain harvoissa teollisuuden pk-yrityksissä (Järvenpää & Lanz 2014; Arola 2019).

Joensuu-Salon ym. (2018) tutkimuksessa todettiin myös, että nimenomaan prosessien digitalisaatiolla oli merkittävä rooli liiketoiminnallisen kehittymisen ja siten taloudellisen menestymisen

kannalta. Pelkkä toimintojen digitalisointi vaikuttaa menestymiseen vain epäsuorasti, kun taas prosessien digitalisointi vaikuttaa suoraan ja välittää myös toimintojen digitalisoinnin vaikutuksen. Tässä suhteessa ylemmillä AMK-opinnäytetöillä on potentiaalisti erittäin merkittävä rooli tiedon siirtämisessä alueen yrityksiin. Digitalisaatio on merkittävä kasvun ajuri, jos sitä osataan hyödyntää. Omalle työpaikalleen ylempää AMK-opinnäytetyötä tekevä opiskelija tuntee yrityksen sisäisen maailman ja voi työnsä kautta tuoda yrityksen käyttöön uusia välineitä, jotka puolestaan avaavat uusia mahdollisuuksia liiketoiminnan kehittämiseksi. Ulkoisen tiedon ja yrityksen sisäisen tiedon integrointi soveltuu erinomaisesti ylemmäksi AMK-opinnäytetyöksi. Tästä esimerkkinä SeAMKissa on tehty useita teollisen tuotannon digitalisointiin liittyviä opinnäytetöitä.

Tutkimusryhmätyöskentelyllä saavutetaan digitalisaatioon perustuvan kasvun edistämiseksi selkeitä skaalautumisetuja. Lisäksi ratkaisujen työstäminen yhdessä ja yhteisen kokemuspohjan rakentaminen synnyttävät sivutuotteenaan tärkeitä verkostoja. Niiden varassa on myöhempiäkin digitalisaation askelmia helpompi tavoitella.

Artikkeli on valmisteltu osana More startups and growth through digitalisation and artificial intelligence -hanketta. Kirjoittajat haluavat kiittää hankkeen ja tämän artikkelin rahoittamisesta opetus- ja kulttuuriministeriötä.

LÄHTEET

Arene. 2016. Ammattikorkeakoulujen maisterikoulutus osaamisen uudistajana ja kansallisena koulutusinnovaationa. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry:n selvitys YAMK-tutkintojen rakenteellisesta kehittämisestä. [Verkkajulkaisu.] [Viitattu 12.9.2020]. Saatavana: http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2018/arene_ammattikorkeakoulujen-maisterikoulutus-osaamisen-uudistajana-ja-kansallisena-koulutusinnovaationa_koko-raportti.pdf?t=1526901027

Arola, J.-M. 2019. Tuottavuuden tulosmittarit teollisessa pk-yrityksessä: kirjallisuustutkimus 2019. [Verkkajulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen Ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 142. [Viitattu 1.4.2020]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2019052116448>

Aoun, J. 2017. Robot-proof: Higher education in the age of artificial intelligence. Cambridge, MA: The MIT Press.

Böckerman, P., Haapanen, M. & Jepsen, C. 2019. Back to school: Labor market returns to higher vocational schooling. *Labour economics* 61, 101758. doi: 10.1016/j.labeco.2019.101758

Joensuu-Salo, S., Hakola, J., Katajavirta, M., Nieminen, T., Liukkonen, J., Pakkanen J. & Nummela, J. 2018. Pk-yritysten digitalisaatio Etelä-Pohjanmaalla. [Verkkajulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 125. [Viitattu 30.8.2020]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-7109-63-2>

Junell, P. 2018. Projektipaja alueellisena vaikuttajana. Teoksessa: S. Päällysaho, J. Latvanen, S. Saarikoski & S. Uusimäki (toim.) Seinäjoen ammattikorkeakoulu monipuolisena vaikuttajana. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 30, 65 - 71.

Junell, P., Viljamaa, A., Nurmi, C. & Mikkola, M. TKI-integroitu oppimiskonsepti digitalisaation, tekoälyn ja kasvuyrittäjyyden osaamisen edistämiseksi. Teoksessa: P. Junell, J. Hirvonen, A. Sivula, H. Rasku & S. Saarikoski (toim.) SeAMK Tekniikan tutkimus, kehittäminen ja opetus rakentamassa alueellista innovaatioekosysteemiä. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 155, 169 - 186. [Viitattu 22.10.2020]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020091769971>

Järvenpää, E. & Lanz, M. 2014. LeanMES: Tuotannosuunnittelu ja -ohjaus suomalaisissa valmistavan teollisuuden yrityksissä: Nykytila, haasteet ja tarpeet. [Verkkojulkaisu]. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto. [Viitattu 16.9.2020]. Saatavana: <https://research.tuni.fi/uploads/2019/05/31946714-leanmes-tuotannosuunnittelu-ja-ohjaus-suomalaisissa-yrityksiss-julkinen-final-1.pdf>

L 14.11.2014/932. Ammattikorkeakoululaki.

Lehtonen, H. 2004. Oppimisen halu ja opiskelu. Teoksessa: E. Poikela (toim.) Ongelmaperustainen pedagogiikka. 4. p. Tampere: Tampere University Press, 148 - 161.

Poikela, E. & Nummenmaa, A.R. 2004. Ongelmaperustainen oppiminen tiedon ja osaamisen tuottamisen strategiana. Teoksessa: E. Poikela (toim.) Ongelmaperustainen pedagogiikka. 4. p. Tampere: Tampere University Press, 33 - 52.

Suomala, J. 2003. Tutkimus- ja kehittämisprojektit opiskelijoiden oppimisympäristöinä. Teoksessa: H. Kotila (toim.) Ammattikorkeakoulu-pedagogiikka. Helsinki: Edita, 95 - 108.

Tajjala, B. & Vasikkaniemi, T. 2018. Projektiosaamisen opetuksen kokonaisvaltainen kehittäminen luo uutta osaamista alueelle. Teoksessa: S. Päällysaho, J. Latvanen, S. Saarikoski & S. Uusimäki (toim.) Seinäjoen ammattikorkeakoulu monipuolisena vaikuttajana. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 30, 37 - 44.



**YRITYSELÄMÄÄ
KEHITTÄMÄSSÄ**

TALOUSHALLINTOPALVELUJEN KÄYTTÖ MAA- JA METSÄTALOUESSA: SELVITYS TALOUSHALLINNON PALVELUJEN TARPEESTA ETELÄ-POHJANMAALLA

Kirsi Kaartinen, tradenomiopiskelija
SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Erkki Kytönen, KTT, yliopettaja
SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

1 JOHDANTOA

Maatalouden rakennemuutos on edennyt vauhdilla - maatilat kasvavat ja kehittyvät entistä ammattimaisemmin johdetuiksi. Tämä asettaa haasteita myös maatilojen taloushallinnolle. Siltä vaaditaan erityisosaamista myös liiketoiminnan kehittämiseen, jossa apuna ja kumppanina voisi toimia siihen erikoistunut tilitoimisto.

Toimialojen murroksessa suuret maatilat suurenevat entisestään ja pienet erikoistuvat. Tässä tilanteessa tilitoimiston pitäisi pystyä tunnistamaan asiakasyritystensä tarpeet ja vastaamaan niihin. Maatalousyrittäjät kaipaavat neuvoja muutoksessa toimintansa kehittämiseen. Tämän tarpeen ja tilitoimistojen palvelujen tarjonnan kohtaaminen toisi apua kannattavuushaasteissa painivaan, huoltovarmuuden kannalta Suomelle kriittiseen, maatalouden alaan.

Tämä artikkeli perustuu Kirsi Kaartisen vuonna 2020 valmistuneeseen opinnäytetyöhön liittyneeseen kyselytutkimukseen. Tutkimuksella kartoitettiin, millainen tarve maatalouden tilitoimistopalveluille olisi Etelä-Pohjanmaalla. Työ palkittiin Taloushallintoliiton stipendillä keväällä 2020.

2 AIKAISEMPIA TUTKIMUKSIA

Aikaisemmin maa- ja metsätaloudesta on tutkittu kirjanpito-tapoja ja case-tyylisesti kannattavuuden tunnuslukuja. Yleistä kokonaiskuvan antavaa tutkimusta tilitoimistojen palvelujen käyttämisestä ei toistaiseksi ole tehty.

Kinnunen (2017) laati työssään kehitysideoita monialaisen maatalouden kannattavuuden parantamiseksi toimeksiantajalleen. Kehitysajatuksen pohjana hän käytti tilinpäätösanalyysiä taloudellisen tilanteen ja toimintaedellutusten selvittämiseksi. Toiminnan kehittämistä on tullut huonon taloustilanteen vuoksi ratkaiseva näkökulma liiketoiminnan ylläpitämisessä. Analyysiä on yrityksen taloudesta pidettiin hyödyllisenä päätöksenteon ja kehittämisen suunnittelussa. Tutkimuksen mukaan tilinpäätösanalyysin avulla on mahdollista saada monipuolinen ja tarkka kuva maatilan taloudesta ja kehityssuunnasta. Toimeksiantaja näki ensimmäistä kertaa kulujen kautta liiketoimintansa tilanteen ja tästä oli hyötyä kehityssuunnan havainnoimisessa.

Röytiö (2012) selvitti tutkimuksessaan, miten tilitoimisto voi auttaa maatilatalouden yrittäjiä heidän taloutensa seurannassa. Työn tuloksena kirjoittaja valitsi talouden tunnuslukuja, joiden avulla tilitoimisto voi kertoa maatilatalouden harjoittajalle taloudellisen tilanteen aikaisempaa paremmin.

Honkaniemen (2011) tutkimuksessa todetaan maatiloilta vaadittavan yksinkertaista kirjanpitoa ja usein sen tekeminen on

ulkoistettu tilitoimistolle. Työssä todetaan myös, että sähköiselle asioinnille on tarvetta ja se toisi useita hyötyjä käyttäjän näkökulmasta. Tulosten mukaan maatiloilla on hyvät valmiudet sähköiseen taloushallintoon siirtymiseen, mutta epäluulot ja epävarmuus hidastavat muutosta.

Lindforsin (2010) tutkimuksen mukaan uusista metsänomistajista lähes puolet asuu maatilan ulkopuolella. Kaupungissa asuvien metsänomistajien tietotaso ja suhde metsään vähenevät kaupungistumisen myötä. Hän kirjoittaa, että koulutetut kaupungissa asuvat metsänomistajat eivät pidä metsätilaansa arvokkaana. Tästä seurauksena voi olla metsien hoitamatta jättäminen.

Viskari (2010) tarkastelee metsätalouden kannattavuutta yksityisen metsänomistajan näkökulmasta. Tutkimuksessa selvitettiin mistä kannattavuus koostuu ja miten sitä voi mitata. Hän selvitti työssään tietyn metsätilan absoluuttisen kannattavuuden eli sen mitä tuotto metsästä on ollut tietyllä ajanjaksolla.

Luonnonvarakeskus seuraa vuosittain kannattavuuskirjanpidossaan suomalaisten maatalousyrittäjien talouden kehitystä. Kannattavuusaineisto sisältää noin 800 maatalousyrityksen vuosittaiset tiedot. Luonnonvarakeskuksen tilaston mukaan keskiarvokannattavuus eri tilatyyppeiden välillä on laskenut vuosina 2011 - 2016, mutta sen jälkeen kääntynyt nousuun. (Maatalouden kannattavuus 2016.)

Paulasalon (2017) tutkimuksesta selvisi, että yli puolet yrityksistä olivat ostaneet taloushallinnon palvelut tilitoimistosta. Hänen mukaansa mikroyritykset ovat kiinnostuneita laajasti taloushallinnon palveluista, vaikka eivät niitä käyttäneet. Tilitoimistopalveluilta haluttiin palveluja liittyen liitetoimintaosaamiseen.

Edellä esitellyt tutkimukset osoittavat, että maatalousyritysten talouden seurantaan ja analysointiin on kiinnostusta ja tarvetta. Alalle sopivien tunnuslukujen hyödyntäminen ja sähköiseen

taloushallintoon siirtyminen maatalousyrityksen kehittämisessä ovat suuntauksia, johon tilitoimistojen kannattaa keskittyä asiakasyritystensä toiminnan kehittämisessä. Sähköisten taloushallinnon hyötyjen tuominen asiakasrajapinnan lähelle tulee kysymykseen toimialan ikärakenteen vuoksi.

3 METODOLOGIA

Maatalousyrittäjien näkemyksiä taloushallintopalvelujen tarpeesta kartoitettiin kyselytutkimuksen avulla. Kysely toteutettiin Webropol-ohjelmistolla. Vastauslinkkiä jaettiin MTK:n ja Pro-Agrian jäsenille WhatsApp-ryhmiä ja Facebookia hyödyntäen. Kyselyyn vastasi 38 eteläpohjalaista maa- ja metsätalousyrittäjää.

4 KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET

Kyselytutkimuksella kartoitettiin eteläpohjalaisten maatalousyrittäjien tarvetta taloushallinnon palveluille kysymällä yrittäjien taloushallintopalveluista ja ulkoistamiseen johtaneita syitä. Aluksi tarkastellaan vastaajien profiilia ja nykytilaa tilitoimiston käyttämisen näkökulmasta maa- ja metsätalousyrityksissä. Luku jatkuu palvelujen käyttämisen tarpeen avaamisella ja tuloksilla taloudellisen tiedon hyödyntämisestä oman yrityksen kehittämisessä.

4.1 Vastaajien profiili

Vastaajista suurin osa (38 %) kuului ikäluokkaan 35 - 49 vuotta. Lähes yhtä suuri osuus (35 %) oli alle 35-vuotiaita ja vanhimpaan ikäluokkaan (50 - 65 vuotta) kuului 27 prosenttia vastaajista. Näin ollen tutkimus antaa varsin hyvän kuvan eri ikäisten yrittäjien näkemyksistä liittyen tilitoimistopalvelujen tarpeeseen Etelä-Pohjanmaalla.

Päätoimisia maa- ja metsätalousyrittäjiä oli vastaajista 68 prosenttia, ja loput sivutoimiyrittäjiä. Vastaajien koulutustausta oli varsin kirjava, mutta yleisimmin siihen sisältyi kuitenkin myös maatalousalan koulutusta. Kirjavuudesta on pääteltävissä se alan yleinen suuntaus, että maatilayritystoiminnan ohella yrittäjällä on toinenkin ammatti tai yritys.

Suurin osa vastaajista oli maa- ja metsätalousyrittäjiä (84 %). Pieni osa harjoitti vain joko metsätaloutta tai vain maataloutta. Tuotantosuunnaltaan vastaajat olivat suurimmaksi osaksi kasvinviljelijöitä (73 %), mutta lähes puolella oli myös toinen tuotantosuunta. Tutkimuksen vastaajien tuotantosuunnan jakauma oli sama kuin Suomessa tavallisimmin harjoitettavan maatilatalouden muodon eli kasvituotannon ja kotieläintuotannon yhdistelmä. Puolella vastaajista perheenjäsen oli mukana toissijaisena viljelijänä. Tutkimukseen osallistujista 75 prosenttia olivat perinteisiä perheviljelmiä ja 11 prosenttia osakeyhtiöitä.

4.2 Taloushallinnon nykytila

Pääosa yrittäjistä (65 %) kertoi taloushallinnon hoituvan perheen kesken. Kolmasosa teki sivutoimisesti laskentaa myös muille. Lisäksi kolmannes yrityksistä oli ulkoistanut taloushallinnon palvelut tilitoimiston hoidettavaksi. Taloushallinnon palveluista ulkoistettiin verojen laskentaa (100 %) ja kirjanpidon tekemistä (92 %). Lisäksi ulkoistettiin veroneuvontaa (48 %), tilinpäätösanalyysiä (38 %) ja budjetointia (15 %). Ulkoistettaviin palveluihin kuuluivat myös liiketoimintasuunnitelmat, investointilaskelmat, tukineuvonta ja viljelusuunnitelmat.

Yleisimmin (75 %) palvelut ulkoistettiin maa- ja metsätalouden kirjanpitoon erikoistuneille tilitoimistoille, jotka sijaitsivat Etelä-Pohjanmaalla (92 %). Suurin osa vastaajista oli tyytyväisiä saamiinsa taloushallinnon palveluihin (82 %). Osittain tyytymättömät toivoivat erikoistuneen tilitoimiston tuovan hyötyjä kohdennetusta toimialaneuvonnasta.

4.3 Taloushallintopalvelujen tarpeesta

Taloushallinnon omassa yrityksessään hoitavien mukaan tarvetta ulkoistamiselle ei ollut, koska osaamisen löytyi perheestä. Toinen merkittävä syy liittyi kokemukseen siitä, ettei ulkoistaminen tilitoimistolle toisi mitään lisäarvoa. Muita syitä laskennan pitämiseen yrityksen sisällä olivat haluttomuus maksaa palvelusta, perinnearvot, tilitoimistojen toimialan tuntemuksen puutteet ja luottamuspuola tilitoimistoja kohtaan.

Taloushallinnon ulkoistavien yrittäjien syyt palveluiden ostamisessa olivat ostopalvelun korkeassa laadussa ja halussa keskittyä omaan ydinosaamiseensa. Myös ajan ja osaamisen puute nousivat esille taloushallinnon palveluja ulkoistettaessa. Korkeakoulun suorittaneet ulkoistivat harvemmin kuin alemman koulutuksen saaneet yrittäjät.

Tutkimuksen teoria tukee ydinosaamiseen keskittymistä ja asiantuntijoiden hyödyntämistä yrityksen menestystekijöinä. Puuttuva osaaminen on järkevää ulkoistaa ja siten yritys pääsee kehittymään parempaan tulokseen. Yli puolet vastaajista olivat halukkaita ulkoistamaan taloushallinnon palveluja. Talouden analysointi on tärkeässä roolissa yrityksen päätöksenteossa, kun kannattavuutta on tarkoitus parantaa.

4.4 Taloudellisen tiedon hyväksikäyttö toiminnan kehittämisessä

Tulosten mukaan yrityksillä oli mahdollista analysoida ja kehittää omaa toimintaansa tilinpäätöksestä saatavilla luvuilla. Tilinpäätöksestä johdettavia tunnuslukuja kannattavuudesta, vakavaraisuudesta ja maksuvalmiudesta tulkitsevat yrittäjät itse (65 %), viidesosa ei kokenut tarvitsevänsä lukujen analysointia ja tilitoimisto teki analysoinnin 14 prosentissa yrityksissä. Useimmissa yrityksissä analysointia tehtiin monesta eri näkökulmasta. Ana-

lyysistä saatava suurin anti oli tietoisuus yrityksen taloudellisesta tilanteesta, mutta myös kehittämis- ja johtamisnäkökulmat tuotiin esiin. Lukuja analysoitiin myös investointipäätösten tueksi ja kilpailukyvyn arviointiin. Analysoinnin koki suurin osa vastaajista hyödylliseksi. Tutkimuksesta voidaan todeta, että perheviljelmän ja yhtymän maatilatalouden yrittäjille on hyödyllistä ottaa käyttöön yleisistä yritystoiminnasta poikkeavia erityisiä tunnuslukuja, kun taas yhtiötetyssä maatilataloudessa voidaan käyttää yleisiä tunnuslukuja.

Tilitoimistojen rooli yritysten kannattavuuden kehittämisessä koettiin vähäiseksi. Vastaajista 30 prosenttia sai neuvoja kannattavuuden kehittämiseen ja he kokivat neuvot myös hyödylliseksi. Lähes puolet vastaajista ei saanut neuvoja toimintansa kehittämiseen vaikka olisivat niitä halunneet. Pohdittavaksi jää, miksi yrittäjät eivät saa neuvoja vaikka niitä kaipaavat.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksella kartoitettiin eteläpohjalaisten maa- ja metsätalousyritysten taloushallinnon palvelujen ulkoistamista ja sen syitä. Tavoitteena oli selvittää, onko maatalouden taloushallintopalveluihin erikoistuneelle tilitoimistolle tarvetta Etelä-Pohjanmaalla.

Varsinaisen toimialaosaamisen lisäksi maa- ja metsätaloudessa tarvitaan tulevaisuudessa entistä enemmän taloushallinto-osaamista. Maatalousyrittäjien ikääntyminen on haaste myös maataloudessa. Kysymys kuuluu riittävätkö tulevaisuudessa toimialan osaavat talousalan ammattilaiset ja saadaanko maatilat riittävän kannattavaksi, jotta voidaan varmistaa omavarainen tuotanto Suomessa.

Tulosten mukaan tilitoimistoa käytettiin siltä saatavien osaavien taloushallintopalvelujen vuoksi. Mikäli osaamista löytyi omasta

yri­tyksestä, ulkoistamista ei pidetty tarpeellisenä. Taloushallin­non ammattilaisilta saatuja vinkkejä liiketoiminnan kehittämiseen pidettiin hyödyllisenä, mutta neuvoja toivottiin myös kannatta­vuuden parantamiseen. Ulkoistamista ei toteutettu, mikäli siitä saatavia hyötyjä ei koettu riittäviksi. Mikäli ulkoistamiseen pää­dyttiin, yrittäjät valitsivat paikallisia ja maa- ja metsätalouteen erikoistuneita tilitoimistoja. Yrittäjille oli merkitystä tilitoimiston sijainnilla ja sillä, että palvelut oli helppo löytää.

Aikaisemman tutkimuksen perusteella tiedetään, että tilitoimis­tojen asiakkaat kannattavat lähellä tuotettua, voisi jopa sanoa, ”kasvollista” tilitoimistopalvelua yrityksensä asioiden hoitami­nessa. Maa- ja metsätalouteen erikoistuneita tilitoimistoja on toistaiseksi melko harvassa. Teknologinen kehitys mahdollistaa kuitenkin tilitoimistopalvelujen käytön paikasta riippumatta. Näin ollen voidaan ajatella, että entistä erikoistuneemmat tilitoimistot lisääntyvät tulevaisuudessa.

Taloushallintoala on kehittymässä entistä enemmän neuvonta­painotteiseksi, joten toimialatuntemuksen merkitys korostuu. Maa- ja metsätalouteen erikoistuneet tilitoimistot voivat tarjota juuri toimialaa koskevaa erityisosaamista. Taloushallinnon ul­koistaminen peruskirjanpitoa pidemmälle talousohjaukseen, voisi olla ratkaisu maatalan kehittämiseen taloudellisen tiedon analysoinnin avulla. Tutkimuksen tulokset eivät tosin vielä tue neuvontapainotteisuuteen siirtymistä. Kaipaamiaan neuvoja yrit­täjät eivät vielä tahdo saada. Toisaalta yrittäjiä mietityttävät niin palvelujen kustannukset kuin niiden avulla saatavan lisäarvon tuottaminenkin.

Tilitoimistojen tulisi kiinnittää huomiota talousanalyysien tarjon­taan ja markkinointiin. Maatalouden rakennemuutoksen myötä toiminnan kannattavuuden merkitys korostuu ja tilitoimistojen tulisi kehittää palvelujaan neuvontapainotteisempaan suuntaan, joka puolestaan vaatii erikoistumista toimialaan. Tilitoimisto-

palveluissa paikallisuutta arvostavat asiakkaat ostavat palvelut ulkopuoliselta, mikäli tarjottavan palvelun laatu koetaan riittävän hyväksi.

LÄHTEET

Honkaniemi, S. 2011. Maatilojen valmiudet sähköiseen taloushallintoon: Case: ProAgria Etelä-Pohjanmaa. [Verkkajulkaisu]. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 29.1.2019]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2011061311962>

Kaartinen, K. 2020. Taloushallinnon palvelujen käyttö maa- ja metsätaloudessa: Selvitys taloushallinnon palvelujen tarpeesta Etelä-Pohjanmaalla. [Verkkajulkaisu]. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Liiketoiminta ja kulttuuri. Opinnäytetyö. [Viitattu 19.10.2020]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202004195327>

Kinnunen, V. 2017. Maatilan toiminnan kehittäminen: Tilinpäätösanalyysin soveltaminen monialaiseen maatalaan. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Lindfors, L. 2010. Uusien metsänomistajien tavoittaminen ja markkinoinnin kehittäminen. [Verkkajulkaisu]. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Metsätalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 29.1.2019]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2010060311337>

Maatalouden kannattavuus. 2016. [Verkkosivu]. Helsinki: Luke Luonnonvarakeskus. [Viitattu 2.3.2019]. Saatavana: <https://www.luke.fi/tietoa-luonnonvaroista/maatalous-ja-maaseutu/maatalouden-kannattavuus/>

Paulasalo, J. & Kytönen, E. 2017. Tilitoimistopalvelujen haasteet: Kyselytutkimus Seinäjoen alueen mikroyrityksille. Teoksessa: A. Haasio & S. Joensuu-Salo (toim.) Oppiminen on tutkimista: liiketalouden ja kulttuurin opinnäytetöitä. [Verkkajulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 129, 92 - 97. [Viitattu 30.1.2019]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-7109-73-1>

Röytiö, M. 2012. Tilitoimisto maatilatalouden harjoittajien talousseurannan apuna. [Verkkajulkaisu]. Hämeen ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 21.2.2019]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2012110514896>

Viskari, E. 2010. Metsätalouden kannattavuus yksityisten metsänomistajan näkökulmasta. [Verkkajulkaisu]. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 21.2.2019]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2010121618554>

OMISTAJANVAIHDOSPROSESSIN TARKASTELU YRITYSMYYJÄN NÄKÖKULMASTA

Jutta Mäkipelkola, KTM, asiantuntija, TKI
SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Salla Kettunen, YTM, HTM, asiantuntija, TKI
SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

1 JOHDANTOA

Tämän tutkimuksen keskiössä on yrityskaupan toteuttava myyjä-yrittäjä. Aiemmissa Seinäjoen ammattikorkeakoulun raporteissa on kiinnitetty huomiota siihen, että yrittäjyystutkimuksessa on hyvä antaa tilaa yksilölle sen lisäksi, että tarkastellaan analyysiyksiköitä yritys ja liiketoiminta (esim. Sorama ym. 2015). Tätä on perusteltu muun muassa sillä, että yhä useammin yritykset vaihtavat omistajaa ja toisaalta sillä, että usein kaupan kohteena on vain osa yrityksen liiketoiminnasta, jolloin yritys ja liiketoiminta eriytyvät toisistaan. Kuitenkin yrittäjä, yritys ja liiketoiminta ovat vuorovaikutuksessa keskenään.

Tässä tutkimuksessa painopiste on yrittäjässä, mutta samalla myös kuvataan tutkimuskohteiden yritykset ja liiketoiminnat: ne ovat osa kokonaisuutta, jossa myyjä-yrittäjä toimii. Soraman ym. (2015) raportista tuodaan esiin, miten yrittäjyys edellyttää vahvaa itsensä johtamista, ja että tutkimuksellisesti voi olla tärkeämpää tarkastella yrityksen kasvua ja kehittymistä omistajuuden näkökulmasta sen sijaan, että sitä tarkasteltaisiin liiketoiminnan kehittymisen yhteydessä. Tässä tutkimuksessa tuodaan jokaisen tapauksen osalta esiin, millaisella roolilla yrittäjä työskentelee:

onko kyseessä perustaja-omistaja, perheyhtiön toimitusjohtaja vai osaomistaja. Omistajanvaihdostutkimuksessa valitaan useimmiten analyysiyksiköksi yritys etenkin, kun viitekehyksiä tarkastellaan vaiheiden – ennen omistajanvaihdosta, omistajanvaihdos ja omistajanvaihdoksen jälkeen – loppuun saakka. Useimmiten viimeisessä vaiheessa ei enää tuoda esiin myyjän yrittäjyyden tai elämän jatkumista muuta kuin käsittelemällä kauppahinta (Van Teeffelen 2010).

Artikkelissa perehdytään viiden yrityskauppatapauksen kautta siihen, miten omistajanvaihdosprosessi etenee ja mitä prosessia eteenpäin vieviä asioita esiintyy sekä teorian että käytännön tasolla. Koska yksilönäkökulmaa on toistaiseksi tutkittu melko vähän, artikkelin kirjoittajat päätyivät etsimään soveltuvia viitekehyksiä laajemmin yrittäjyystutkimuksen parista. Käytettävissä oleva data ja siitä nousevat omistajanvaihdosprosessin teemat arvioitiin sekä yrittäjyysmahdollisuuksien rakentumisen (Sarasvathy 2008) että suunnitellun käyttäytymisen teorian (Theory of planned behaviour TPB) valossa (Ajzen 1991). Synteesi näistä kolmesta osa-alueesta esitetään luvussa 4.

2 TEOREETTISTEN VIITEKEHYSVAIHTOEHTOJEN TUNNISTAMINEN

Useimmiten omistajanvaihdosprosessin yhteydessä tarkastellaan yksilönäkökulmasta myyjä-yrittäjän ominaisuuksia vaiheessa **ennen yrityskauppaa**. Tällöin kiinnitetään huomioita sellaisiin asioihin kuten myyjä-yrittäjän koulutus, kokemus, halu luopua, syy omistajanvaihdokseen (pakotettu / vapaaehtoinen), suhde yritykseen (perustanut / ostanut) (Varamäki ym. 2012) ja myyjä-yrittäjän motiiveihin (Sorama ym. 2015). Tässä tutkimuksessa kiinnitetään huomioita myös syihin, mitkä ovat motivoineet

yrittäjiä luopumaan yrityksistään, mutta sen lisäksi seurataan myyjä-yrittäjän osallisuutta omistajanvaihdosprosessin vaiheissa **yrittäjäkauppa ja yrityskaupan jälkeen**.

Aiemmissä tutkimuksissa resursseihin liittyviksi syiksi on tunnistettu muun muassa strategian mukainen yrityksen lopettaminen, lopettaminen ilman liiallista velkataakkaa ja elinvoimaisen yrityksen myyminen tai eläköityminen (Headd 2003). Muita tunnistettuja syitä voivat olla yritykseen sidotun pääoman vapauttaminen, kilpailutilanteen merkittävä muuttuminen tai toimialan kehittyminen uudenlaiseen suuntaan (Tall 2014; Wennberg & DeTienne 2014; Varamäki ym. 2014). Etelä-Pohjanmaan alueelle kohdistuneessa tutkimuksessa puolestaan havaittiin keskeisiksi syiksi eläköityminen, etukäteen laadittu irtautumissuunnitelma, terveydelliset syyt, houkutteleva ostotarjous, perhe- tai henkilökohtaiset syyt ja markkinatilanteen muutokset (Kettunen ym. 2015). Lisäksi on todettu, että omistajanvaihdoksen valmistelun perusteellisuus ja neuvottelu- ja kauppaprosessin tiiviys ennakoiivat prosessille hyvää lopputulosta (Tulisalo 2007; Varamäki ym. 2014).

Yrittäjäkauppoja on esimerkiksi tutkittu perheyrittäjätilanteissa, jossa ostajana on yrityksen toimiva johto tai yrityksen ulkopuolelta tuleva johto. Tässä tutkimuskontekstissa todettiin, että osapuolten välinen luottamus vähensi käytössä olevan tiedon epäsymmetrisyyttä. Sama ilmiö oli havaittavissa myös silloin, kun jatkajat olivat osa yrityksen pitkän tähtäimen strategiaa. Myöskin, kun tavoitteet olivat pidemmällä aikavälillä yhteiset, tiedon siirto osapuolten välillä sujui hyvin. (Howorth, Westhead & Wright 2004.) Käytännössä tiedon tasapuolisuudella pystytään omistajanvaihdosprosessissa edesauttamaan sitä, että kumpikaan osapuoli ei voi hyödyntää tietämystään pelkästään omaksi edukseen prosessin aikana.

Toistaiseksi kuitenkin omistajanvaihdosprosessia ei ole kokonaisuudessaan tutkittu myyjä-yrittäjän näkökulmasta. Tästä johtuen tutkijat päätyivät etsimään sopivia teoreettisia viitekehyksiä myös muualta yrittäjyystutkimuksen parista ja hyödyntämään niitä prosessitermien ennen ”yrityskauppaa, yrityskauppa ja yrityskaupan jälkeen” yhteydessä. Tähän tarkoitukseen soveltuviksi viitekehyksiksi katsottiin Sarasvathyn (2008) ja Ajzenin (1991) teoriat. Niiden resurssilähtöinen tarkastelutapa on yhdenmukainen Van Teeffelenin (2010) prosessikuvauksen taustaolettamusten kanssa. Van Teeffelenin viitekehyksessä resurssiperusteisuus näkyy muun muassa siinä, että viitekehyksessä tarkastellaan yrityksen voimavaroja, edeltäjän voimavaroja (ennen omistajanvaihdosta), jatkajan voimavaroja ja jatkajan kyvykkyyksiä (omistajanvaihdos). Viitekehysten taustaolettamuksissa näkyy myös tässä tutkimuksessa hyödynnetty suunnitellun käyttäytymisen teoria osa-alueissa irtautumisvalinta ja irtautumisen tulos, jotka ovat ikään kuin nivelvaiheita ennen omistajanvaihdosta ja omistajanvaihdoksen jälkeen.

Sarasvathyn (2008) viitekehys siitä, miten liiketoimintamahdollisuudet markkinoilla rakentuvat, on haastanut perinteisemmän näkemyksen, jonka mukaan yrittäjyyden mahdollisuudet ovat löydettävissä markkinoilla (Shane 2003). Perinteisemmässä näkökulmassa kriittistä yrittäjyyden käynnistymiselle on, tunnistaako yrittäjä tai yrittäjäksi aikova henkilö markkinoilla olemassa olevan mahdollisuuden. Sarasvathyn (2008) viitekehyksessä sen sijaan lähdetään liikkeelle yrittäjän omista resursseista: kuka olen, mitä tiedän ja kenet tunnen. Toisessa vaiheessa siirrytään yrittäjän kyvykkyyteen ja käytännön toimintaan: mitä osaan ja voin tehdä. Kolmanneksi huomioidaan kumppanit ja sidosryhmät käynnistämällä vuorovaikutus heidän kanssaan, ja neljännessä vaiheessa huolehditaan näiden sidosryhmien sitouttamisesta käsillä olevaan asiaan. Viitekehys ei kuitenkaan pääty tähän nelivaiheiseen lineaarisesti esitettyyn malliin, vaan se jakautuu lopulta joko uusiin resursseihin tai uusiin tavoitteisiin. Toisin

sanoen, yrittäjä voi lähteä edistämään käynnissä olevaa liiketoimintaa prosessin myötä saavutetuilla uusilla resursseilla tai hän voi lähteä seuraamaan muuttuneiden tavoitteiden kehää pohtimalla uudelleen, mitä osaa ja voi tehdä. Tällöin yrittäjä voi onnistua joko jalkautumaan uusille markkinoille tai kehittämään uusia tuotteita ja palveluita olemassa oleville markkinoille.

Omistajanvaihdosprosessin näkökulmasta Sarasvathyn (2008) viitekehyksessä on mielenkiintoista se, että yrittäjä lähtee liikkeelle asian kanssa sen hetkisen oman tietämyksen ja osaamisen varassa. Ajzenin (1991) suunnitellun käyttäytymisen teoria syventää vielä henkilökohtaisten resurssien tarkasteltua avaamalla lisää kuka olen -kysymystä. Siinä katsotaan henkilön asenteiden, käsitysten muiden odotuksista ja uskon oman toiminnan kontrollin vaikuttavan syntyviin aikomuksiin ja sitä seuraavaan käyttäytymiseen. Omistajanvaihdosprosessin yhteydessä asenteella viitataan siihen, suhtautuuko yrittäjä positiivisesti vai negatiivisesti yrityskaupoihin (vrt. Joensuu-Salo, Sorama & Kettunen 2016). Käsitys muiden odotuksista puolestaan viittaa lähiympäristön antamaan sosiaaliseen tukeen yrityskauppaa kohtaan. Usko oman toiminnan kontrolliin viittaa läheisesti Bandura ym. (1980) tutuksi tekemään käsitteeseen minäpystyvyys, joka kuvastaa henkilön uskoa selviytyä käsillä olevasta asiasta. Tätä Ajzenin teoriaa on hyödynnetty muun muassa opiskelijoiden yrittäjyysaikomusten tutkimuksessa (Joensuu-Salo ym. 2016).

Tässä tutkimuksessa keskitytään omistajanvaihdosprosessin vaiheittaisiin etenemiseen yritysmyyjän näkökulmasta. Jotta näin yksityiskohtainen tarkastelu on mahdollista, tuotetaan edellä esiteltujen yrittäjyystutkimuksessa käytettyjen prosessikuvausten ja tutkimusaineiston avulla viitekehys, joka täydentää olemassa olevaa teoreettista prosessikuvausta ja samalla antaa yritysmyyntiä harkitsevalle myyjä-yrittäjälle konkreettisia askelmerkkejä siitä, miten prosessi etenee.

3 ESIMERKKEJÄ SUUNNITTEILLA OLEVISTA TAI TOTEUTUNEISTA YRITYSKAUPOISTA

Tässä tutkimuksessa päädytään yksilölähtöisen viitekehyksen esittämiseen tapauskohtaisen analyysin ja sitä seuranneen vertailevan analyysin kautta. Lopulta aineistoista nousseita yksilötasoisia vaiheita verrataan muihin olemassa oleviin prosessikuvauksiin.

3.1 Aineiston keruu, analyysi ja yhteenvedon muodostaminen

Tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin teemahaastatteluilla viideltä yrittäjältä, jotka jo suunnittelivat ($n=1$) tai olivat toteuttaneet omistajanvaihdoksen ($n=4$). Haastattelulomake rakennettiin väljällä teoreettisella viitekehyksellä omistajanvaihdosprosessin vaiheista (ennen, vaihdos, jälkeen) siten, että haastateltaville jäi tilaa kertoa omin sanoin tapahtumista ja omistajanvaihdosprosessiin sisältyvissä asioissa. Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu on joustava tiedonkeruumenetelmä, sillä se antaa haastattelijalle mahdollisuuden edetä haastattelussa keskustelunomaisesti siten, että tarkentavia kysymyksiä voi esittää annettuun vastaukseen (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tutkijat kuitenkin huolehtivat, että kaikki sovitut teemat tulivat haastattelun aikana katetuiksi. Haastattelut kestivät noin tunnin ja ne litteroitiin.

Tutkimuksen analyysivaiheessa huomattiin melko nopeasti, että teemahaastattelujen rikas ja kuvainnollinen aineisto ei pääse oikeuksiin väljässä omistajanvaihdosprosessin otsikoiden mukaisessa viitekehyksessä. Todettiin, että vaikka Van Teeffelinin (2010) kuvaus sisältää jossain määrin yksilönäkökulmaa, ei se saatellut prosessia loppuun saakka myyjän näkökulmasta. Tutki-

jat päätyivät tarkentamaan prosessikuvausta aineistolähtöisesti määrittelemällä vaiheet myyjä-yrittäjän näkökulmasta. Tästä analyysivaiheesta syntyivät yrityskohtaiset case-kuvaukset, joissa tutkijat kuvaavat syitä, tapahtumia ja seurauksia eri omistajanvaihdosprosessin vaiheissa¹. Yksittäisten case-kuvausten sisältöjä verrattiin myös työkalun Yrityksen myyjä, yrityksen omistaja kautta (luku 3.2).

Tämän jälkeen tutkijat tunnistavat teemat, jotka sisältyivät jokaiseen tapaukseen. Samanaikaisesti aineistolähtöisesti tunnistettuja yksilötason prosessin vaiheita verrattiin ja arvioitiin muihin yrittäjyyskirjallisuuden parissa käytössä oleviin prosessimalleihin. Todettiin, että aineiston pohjalta syntynyttä prosessikuvausta voidaan parhaiten kehittää Sarasvathyn (2008) ja Ajzenin (1991) viitekehysten pohjalta. Niiden avulla pystyttiin käsitteellistämään vaiheita siten, että tutkimuksen selitysvoima lisääntyi (Kuvio 1). Näin ollen, tämä laadullinen tutkimus toteutettiin teoriasidonnaisesti (Eskola 2001) ja aiempien tutkimusten viitekehyksiä hyödyntämällä pystyttiin kehittämään omistajanvaihdosprosessin teoreettista yksilötason tarkastelua. Tällaiselle tutkimukselle on tyypillistä abduktiivinen päättely, jossa vaihtelevat aineistolähtöisyys ja valmiit mallit tai viitekehykset (esim. Tuomi & Sarajarvi 2018).

3.2 Aineiston analyysia työkalun mukaisilla teemoilla

Yksilön näkökulma korostuu työkalussa, jonka avulla myyjä-yrittäjä voi laatia askelmerkkejä kohti yrityskauppaa (Yrityksen myyjä, yrityksen omistaja -työkalu, [viitattu 29.4.2020]). Työkalun on toteuttanut omistajanvaihdosasiantuntija Juha Tall Pk-yritykset SOTE-polulla kasvuun -hankkeen yhteydessä. Siinä käsitellään omistajanvaihdosprosessiin liittyviä asioita **teemojen tausta, tilanne ja tavoitteet** avulla. Tässä luvussa vertaillaan case-aineistot näiden osa-alueiden avulla. Taulukossa 1 on löydettävissä

¹ Tämän artikkelin pituusrajoitukset estivät case-kuvausten esittämisen lukijoille. Ne ovat kuitenkin pyydettäessä saatavissa tutkijoilta.

lyhyet yrityskuvaukset sisältäen yrityksen toimialan, haastatellun roolin yrityksessä, omistajanvaihdoksen osa-alueen ja lyhyen kuvauksen, mitä haastateltavat ovat tehneet omistajanvaihdoksen jälkeen.

Taulukko 1. Case-kuvaukset.

Yritys	Toimiala	Rooli yrityksessä	Omistajanvaihdos	Mitä myynnin jälkeen
Case A	Käsityöt, tukku- ja vähittäismyynti	Toimitusjohtaja (aviomies-omistaja)	Suunnitteilla yrityksen II sukupolvenvaihdos	Eläkkeelle siirtyminen suunnitteilla
Case B	Elintarvikeala	Perustaja-omistaja	Elintarviketuotannon ja oikeuksien myynti	Yrittäjä jatkoi lahjattavaliiketoimintaa ja konsulenttina toimimista
Case C	Ravintola-ala	Perustaja-omistaja	Kahden ravintolan myynti	Yrittäjä jatkoi yhden ravintolan ylläpitämistä
Case D	Sisustus-suunnittelu ja sisustussuunnittelu	Perustaja-omistaja	Sisustussuunnittelun myynti	Yrittäjä jatkoi sisustussuunnittelutoimiston ylläpitämistä
Case E	Askartelu ja käsityöt, suunnittelu ja vähittäismyynti	Perustaja-omistaja	50 % osuuden myynti liiketoiminnasta	Liiketoiminnan jatkaminen ja kehittäminen yhdessä uuden kumppanin kanssa

Tausta

Työkalussa tunnistetaan tärkeiksi taustatekijöiksi seuraavat kohdat: kokemus aiemmista yrityskaupoista, kuka tai mikä yritys olisi potentiaalinen ostaja, miksi yritys olisi mielenkiintoinen ostokohde ja onko tiedossa asiantuntijoita, jotka osaavat edesauttaa myyntiprosessia.

Tämän tutkimuksen yritystapauksista ainoastaan yhdellä yrityksellä oli entuudestaan aiempaa yritysostokokemusta (A). Lisäksi samalla pitkäikäisellä perheyrittäjäksellä oli entuudestaan kokemusta sukupolvenvaihdoksesta nyt suunnitteilla olevan lisäksi. Muut yritykset (B, C, D ja E) olivat myyjien perustamia. Case C toteutti lopulta kaksi liiketoimintamyyntiä melko lyhyellä aikavälillä. Yrittäjä kokikin, että lähellä olevasta kokemuksesta oli jälkimmäisen ravintolamyynnin kohdalla hyötyä. Missään tämän tutkimuksen tapauksista ei oltu suunnitteluvaiheessa pohdittu tarkkaan ostajan profiilia. Kolmessa tapauksessa taustalla oli tuttuus (A, D ja E), kun taas yhdessä tapauksessa (C) ostaja löytyi hieman yllättäenkin sosiaalisen median kautta ja yhdessä tapauksessa yrittäjä keksi itse ostajakandidaatin (B). Tapauskohtaiset syyt paljastavat, että usean myyjän kohdalla yrityskaupan taustalla oli henkilösidonnoisia syitä. Yhdessä tapauksessa terveystarkastukset (B) johdattelivat yrittäjän miettimään yrityksen myymistä, kahdessa puolestaan vaikuttivat mm. perheessä tapahtuneet muutokset (C, D) ja halu panostaa jäljelle jäävään liiketoimintaan (C, D ja E). Case A:ssa puolestaan on kyse sukupolvenvaihdoksesta. Aineiston valossa näyttää siltä, että yrittäjät eivät kovin tietoisesti pohtineet yrityksen operatiivista toimintaa myyntiä silmällä pitäen. Kuitenkin, useimmat yrittäjät ovat jälkikäteen osanneet iloita siitä, että heidän luomansa yritys on ollut ostamisen arvoinen, ja että toiminta on saanut edelleen jatkoa (B, C ja D). Case E:ssä osuuden myyntiin ajoi yrittäjän tietoisuus siitä, että yrityksessä oli potentiaalia kasvaa edelleen. Aineiston ainoassa sukupolvenvaihdostapauksessa (A) toimitusjohtaja koki, että ennen yrittäjyyden vaihdosta he voivat tiettyyn rajaan asti tehdä päätöksiä ja kehittää liiketoimintaa edelleen, mutta että esimerkiksi yritysostojen suhteen tilanne tulee rauhoittaa. Yhteenvedonomaaisesti voi todeta, että kaikki mukana olevat yrittäjät ovat myyntihetkeen asti sitoutuneet yrittäjyyteen täysin ja mahdollisuuksien mukaan myös kehittäneet yrityksiä. Case E:ssä yrityskauppa toteutuikin sen tähden, että yritys pysyisi kasvupolullaan sen sijaan, että resurssipula estäisi yritystä kasvamasta.

Taustatekijöiden viimeisenä kohtana huomioidaan yrityskaupoissa auttavat ulkopuoliset asiantuntijat. Kaikki tässä tutkimuksessa mukana olleet olivat löytäneet omistajanvaihdokseensa tarvittavaa apua. Pääasiassa auttavina tahoina olivat toimineet tilitoimisto (C, D ja E), paikallinen yrittäjäjärjestö (C), ja Uusyrityskeskus (D). Case A:n osalta aineisto ei kerro omistajanvaihdokseen suunnitelluista asiantuntijapalveluista, samoin Case B:ssä jää epäselväksi, onko prosessissa ollut muita pääasiallisia apuja kuin yrittäjän oma puoliso.

Tilanne

Työkalun tilannetekijöissä kehoitetaan potentiaalista yritysmyyjää miettimään, onko hän tehnyt päätöksen mynnistä, onko yrityksen liiketoiminta kannattavaa (ts. onko yritys hyvässä myyntikunnossa), tietääkö yrittäjä yrityksen arvon, onko ostaja jo tiedossa, tietääkö lähipiiri myyntiaikeista ja onko yrittäjän oma osaaminen erotettavissa yrityksen osaamisesta.

Aineisto paljastaa, että erilaiset, hyvin henkilökohtaisetkin asiat ovat johdattaneen yrittäjän myyntipäätöksen tekemiseen. Case B:ssä yrittäjä huomasi, ettei hän enää oman terveytensä takia pystynyt jatkamaan liiketoimintaa. Perhesyyt ja tietoisuus toimitilan mahdollisesta purku-uhasta saivat yrittäjän pohtimaan omaa tulevaisuuden ajankäyttöään (C), samoin perhesyyt ja tulevan ajankäytön pohdinta vaikuttivat myymälän myyntipäätöksen taustalla (D). Yritysten C ja D myyjät näyttivät tunnistavan mahdollisuuksia sekä oman elämän aikataulujen saralla, että jäljelle jäävän liiketoiminnan pyörittämisessä. Case E:ssä vaikuttivat samankaltaiset asiat, kun yrittäjä pohti yrityksen tulevaisuutta ja omien voimavarojen käyttöä. Näissä neljässä tapauksessa, jossa myynnit ovat myös tämän raportin kirjoittamishetkellä jo toteutuneet, yhdessä (D) esiintyi hankaluuksia ensimmäisen ostajakandidaattien kohdalla. Yrittäjä ei kuitenkaan luovuttanut ja lopulta ostaja löytyi omasta verkostosta ja yrityskauppaprosessi

saatiin alun pitkittymisen jälkeen nopeasti toteutettua. Ravintola-alan yrittäjä (C) lähti kokeilevasti liikkeelle esittelemällä ensimmäisen myyntipäätöksensä ilmoituksella sosiaalisessa mediassa ja lopulta ostajien löydyttyä hieman yllättäenkin molemmissa tapauksissa, vei hän prosessit loppuun saakka. Tämän aineiston kumppanuusesimerkissä (E) myyjä ja ostaja syvensivät ensin tuttavuuttaan ennen kuin alustava ajatus yhteistyöstä kehittyi yrittäjäkumppanuudeksi asti. Yrityskauppa, joka toteutettiin reilusti isommalle toimijalle (B) syntyi kerrasta ja yrittäjän omasta aloitteesta suoralla yhteydenotolla ostajayrityksen toimitusjohtajaan. Sukupolvenvaihdostapauksessa (A) toiveissa on omistussuhteiden selkeytyminen ja vaiheittainen poisjäänti yrityksestä jatkajien perehdyttämisen jälkeen. Koska prosessi on edelleen kesken, niin lopullisia päätöksiä ei ole vielä tehty.

Sukupolvenvaihdostapauksessa, case A:ssa, yrityksen arvoa ja omistajarakennetta pohdittiin erityisesti yrityksen jatkuvuuden turvaamisen näkökulmasta. Case E:ssa liiketoimintakauppa oli edellyttänyt yhtiömuodon vaihtamista ja aineiston perusteella kauppahinnasta päästiin tilitoimiston avulla hyvin yhteisymmärrykseen. Ostajan rahoitus järjestettiin siten, että nykyinen yritys on myyjälle velkaa kumppanin ostohinnan. Kaksi yrittäjää (B ja D) toivat myös esiin sen, että kaikki yrittäjän vuosien saatossa tekemä työ ei realisoidu lopullisessa myyntihinnassa, vaan että niin sanottu tunnelisä karsiutuu neuvotteluissa pois.

Myyntipäätös ei ole aina helppo ja sen pohdiskelu voi ottaa myyjällä oman aikansa. Tukea ja näkökulmia omiin pohdintoihin voi kuitenkin saada keskustelemalla asiasta oman lähipiirin kanssa. Näissä esimerkeissä Case B:n yrittäjä keskusteli lopettamis- päätöksestään pääasiassa miehensä kanssa, kun taas case D:n yrittäjälle tärkeä hetki oli se, kun hän rohkaistui jakamaan suunnitelmansa silloisen työntekijänsä kanssa ja case C:n yrittäjälle se, kun hän jakoi aikeensa sosiaalisessa mediassa. Case A:ssa sukupolvenvaihdosprosessi on käynnistetty ajoissa ja mahdoli-

sille seuraajille on varattu aikaa perehtyä yrityksen toimintaan, kun taas case E:ssa kumppanuus nousi eteen yllättäen, kun ostajakandidaatti rohkaistui kertomaan yrittäjätuttavalleen yrittäjyysaikomuksistaan.

Tilanne-osion viimeinen kysymys ”Onko oma osaamisesi erotettavissa yrityksen osaamisesta?”, ohjaa yrittäjän pohtimaan, kuinka henkilöitynyttä yrityksen toiminta on. Case B:ssa ja D:ssa perustaja-omistajan roolit olivat merkittäviä, sillä molemmat olivat työskennelleet yrityksensä eteen aktiivisella palvelulla ja läsnäololla. Myyntihetkellä case D:n yrittäjä sai asiakkailtaan jopa palautetta siitä, että yritys ei olisi enää sama omistajuuden vaihtumisen jälkeen. Molemmissa tapauksissa, case B:ssa ja case D:ssa yrittäjän laajat verkostot helpottavat töiden jatkuvuutta jäljelle jäävän liiketoiminnan suhteen. Case C:ssa yrittäjä joutui pohtimaan ensimmäisessä myynnissä yrityksen kiinnittymistä imagoltaan jäljelle jäävään liiketoimintaan. Hän näkikin tärkeäksi perehdyttää uudet yrittäjät hyvin tehtävänsä osin myös tästä syystä. Case A:ssa nykyinen toimitusjohtaja on yrityksen kasvot, mutta koska varsinaista luovuttamista ei ole toteutettu, niin ei vielä tiedetä miten yritys ratkaisee viestinnällisesti asiat suhteessa kumppaneihin, asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin. Case E:ssa yrittäjä jatkaa edelleen työskentelyä ja on sitoutunut ylläpitämään jatkuvaa uudistusta vaativaa luovaa työosuutta, minkä takia on yrityksen alkujaan perustanut.

Tavoite

Tavoitteet-osiossa yrittäjää herätellään vielä kertaalleen pohtimaan, onko yrityksen myynti nyt ajankohtaista, ja tuomaan esiin, mitä yrittäjä aikoo tehdä myynnin jälkeen. Tämän tutkimuksen tapauksissa kahdella oli tavoitteena jäljelle jäävään liiketoimintaan keskittyminen (C, D). Osittain tämä sama tavoite oli myös kumppanuusesimerkissä (E). Terveys ajoi nykyisen liiketoiminnan edelle (B) ja eläköitymisen suunnitteleminen yhdessä tapaukses-

sa keskeinen syy (A). Kaikilla yrittäjillä oli näkymä tulevaisuudesta. Nekin, jotka keskittyivät jäljelle jäävään liiketoimintaan (C, D), huomasivat melko pian suunnittelevansa uusia avauksia kuten opiskeluja ja uutta liiketoimintaa. Myös liiketoiminnan isommalle yritykselle myynyt yrittäjä (B) jatkoi jo harjoittamaansa lahjatavaraliiketoimintaa ja konsulenttina toimimista. Eläköitymisen yhteydessä (A) näkymä on yhtäaikainen työskentely jatkajien kanssa ja kumppanuustapauksessa (E) yrityksen ytimen, luovuutta vatien tuotekokonaisuuksien, turvaaminen.

3.3 Myyntiprosessin viitekehys

Tähän lukuun on koottu yritysکوhtaiset askelmerkit myynnin etenemisestä. Aineistolähtöisesti tunnistetut vaiheet: tunnista tilanne ja resurssit, päätöksenteko, toimenpiteet ja uudet tavoitteet, esitellään taulukossa 2. Tähän tutkimukseen osallistuneet yrittäjät kuvasivat usein seikkaperäisesti syitä, miksi ovat päätenyt yrityskauppaprosessiin (vaihe 1), päätöksentekoprosessia avattiin toisaalta yksityiskohtaisena, merkittävänä hetkenä ja toisaalta liukumana sitä seuraaviin vaiheisiin (vaihe 2). Tämän tutkimuksen aineiston nojalla voidaan todeta, että asiasta ei prosessin alkupäässä vielä keskustella kovinkaan monen henkilön kanssa. Päätöksenteon jälkeen myös sidosryhmien määrä kasvaa. Myyjä edistää asiaa yhdessä ostajan, ulkopuolisten asiantuntijatahojen ja muiden asiaan liittyvien ammattilaisten kanssa (vaihe 3). Myös sopimuksen sisältöasiat, toimialaan liittyvät lupa-asiat ja kaupan jälkeinen perehdyttäminen sovitaan tässä vaiheessa. Lopulta (vaihe 4), yrittäjä pääsee suuntaamaan katsettaan ja voimavarojaan tavoitteisiin, joita hänellä on usein ollut jo prosessin alusta alkaen (ks. kuvio 1).

Taulukko 2. Omistajavaihdosprosessin vaiheet myyjä-yrittäjän näkökulmasta.

Yritys	1. Tunnista tilanne ja resurssit	2. Päätöksenteko	3. Tarvittavat toimenpiteet	4. Uudet tavoitteet
Case A	Eläköityminen Omistussuhteiden hajautuminen Ajan varaaminen sukupolvenvaihdosprosessiin	Prosessin käynnistys ajoissa	Suunnitelma työskennellä samanaikaisesti jatkajien kanssa	Yrityksen jatkuvuus, omistajuussuhteiden selkeytyminen Eläkkeelle jääminen kohtuullisessa ajassa
Case B	Oma terveys	Yksin, oman puolison kanssa keskustelu	Hankki itse ostajan, puoliso teki laskelmat, ei ulkopuolista apua Perehdytys sopimuksessa	Oman toimintakyvyn varmistaminen
Case C	Elämänmuutokset, omistussuhteet investointitarve, voimavarat	Ajatuksen saattaminen ilmoille	Ennestään tunteuttomat ostajat (I), tutut ostajat (II) Ulkopuolinen apu prosessissa (I), oma kokemus hyödyksi (II) Perehdyttäminen (I&II)	Yrityksen jatkuvuus, oma aika
Case D	Elämänmuutokset, voimavarat	Yksin, oman puolison kanssa keskustelu	Ensimmäinen myyntiyritys epäonnistui ostajan haasteista johtuen Ulkopuolinen apu Perehdyttäminen	Keskittyminen jäljelle jäävään liiketoimintaan
Case E	Omien resurssien riittämättömyys yrityksen potentiaalisen suhteen	Yksin, potentiaalisen yrittäjäkumppanin kanssa	Tilitoimisto pääasiallinen ulkopuolinen apu	Yrityksen kehittäminen, oma aika

Tässä tutkimuksessa merkittävä havainto on myös se, myyjä-yrittäjät kokivat jälkikäteen tyytyväisyyttä siitä, että heidän perustamansa yritys jatkoi edelleen toimintaansa markkinoilla. Aiemmissa tutkimuksissa on havaittu, että jatkajien sitoutuminen yritykseen pitkällä aikavälillä tukee omistajanvaihdosprosessin aikaista vuorovaikutusta ja tiedonjakoa (Howorth, Westhead & Wright 2004). Kuitenkaan havainto myyjä-yrittäjän jälkikäteen kokemasta tyytyväisyydestä ei selitä prosessin etenemistä ja tästä johtuen se jätettiin prosessikuvauksen ulkopuolelle.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkimuksessa perehdyttiin omistajanvaihdosprosessin myyjä-näkökulmaan viiden tapausesimerkin kautta. Sen lisäksi, että raportissa esitellään yrityksen myyntiä suunnittelevalle toimijalle soveltuvaa työkalua, tässä tutkimuksessa haluttiin teoriaan pohjautuvan argumentoinnin kautta osoittaa, miten omistajanvaihdosprosessi etenee yksilön näkökulmasta ja mitä vaiheita yrityskaupan myyjä-osapuoli käy siinä lävitse (Kuvio 1).

Omistajanvaihdosprosessi yksilön näkökulmasta



Kuvio 1. Omistajanvaihdosprosessi myyjä-yrittäjän näkökulmasta.

Ensimmäisessä vaiheessa, tunnista tilanne ja resurssit, yritys-kauppaa harkitsevan myyjän tulee arvioida sen hetkinen tilanne itsensä, yrityksen ja markkinoiden valossa. Esimerkiksi tämän tutkimuksen case C:ssä, yrittäjää ajoi yrityskauppaan oman jakamisen ja ajankäytön muutostarpeen lisäksi lähitulevaisuudessa siintävä yrityksen investointitarve. Tässä vaiheessa yrittäjä arvioi omia resurssejaan: kuka olen, mitä tiedän ja kenet tunnen (Sarasvathy 2008). Tällöin yrittäjän on hyvä reflektoida omaa ajatteluaan omien asenteidensa osalta yrityskauppoihin ja siihen, huomaako hän alitajuisesti miettivänsä muiden, läheisten ja liiketoimintakumppaneiden suhtautumista yrityskauppaan. Minäpystyvyyden näkökulmasta, yrittäjä voi ryhtyä pohtimaan sitä, riittävätkö omat voimavarat toteuttamaan heränneen aikeen yrityskaupasta (Ajzen 1991). Tämän tutkimuksen valossa voidaan todeta, että vaiheessa yksi aikomukseen vaikuttaa tilanteen lisäksi yrittäjän näkymä tulevaisuudesta (vaihe 4). Yrittäjillä esiintyi sekä omaan elämään että yrityksen jatkuvuuteen liittyviä tavoitteita, jotka osaltaan tukivat yrittäjän etenemistä prosessissa.

Ajzenin (1991) teorian mukaan aikomus edeltää käyttäytymistä, tässä tapauksessa päätöksentekoa (vaihe 2) ja sitä seuraavia toimenpiteitä (vaihe 3). Osalla yrittäjistä päätöksenteko oli tapahtunut liukuen ajatuksella ”**katsotaan, mitä tapahtuu**” (C, E), kun taas osa yrittäjistä kuvasi päätöksenteon erittäin merkittävänä hetkenä, joka johti prosessin etenemiseen (B, D). Näyttää siltä, että ennen päätöksentekoa yrittäjä saattaa kipuilla aiettaan yksin tai melko pienessä vertaisryhmässä. Sukupolvenvaihdostapauksessa päätöksenteko liittyy pääasiassa ajankohdan päättämiseen ja keskustelujen käynnistämiseen seuraavan sukupolven kanssa. Isommissa yrityksissä on hyvä pohtia myös sitä, miten ja koska henkilöstölle kerrotaan sukupolvenvaihdoksen tai yritysmyynnin etenemisestä.

Usein kysymys, mitä voin ja osaan tehdä (Sarasvathy 2008), johtaa myyjän vuorovaikutukseen muiden kanssa. Näin ollen, kun päätös

on tehty ja myyjä lähtee toteuttamaan vaadittavia toimenpiteitä, lisääntyy yrittäjällä usein myös sosiaalisten suhteiden määrä. Joskus yrittäjä voi itse kysyä suoraan potentiaaliselta ostajalta halukkuutta yrityskauppaan, toisinaan se voi tapahtua esimerkiksi olemassa olevien välityspalveluiden kautta (esim. Yrityspörssi). Muita tärkeitä sidosryhmiä yritysmyyjälle ovat mm. tilitoimisto tai muu asiantuntijataho, joka auttaa kauppahinnan määrittelyssä ja tarvittavien sopimusasiakirjojen laadinnassa. Tämän jälkeen yrittäjä vielä useimmiten tekee yhtä aikaa työtä uuden yrittäjän kanssa sovitun perehdytysjakson verran.

Prosessikuvauksen vaihe 4, uudet tavoitteet, voivat avata uusia reittejä myyjän elämään (vaihe 5) (Saravathya 2008 mukailten). Ensinnäkin, myydessään vain osan liiketoiminnasta, yrittäjä voi uusien resurssien myötä saada laajennettua yrityksensä liiketoimintamahdollisuuksia (esim. case E). Toiseksi, yrityksestä luopuminen voi avata yrittäjälle uuden polun muiden asioiden parissa. Näitä voivat olla esimerkiksi siirtyminen eläkkeelle, muihin työtehtäviin tai yrittäjyyden jatkuminen toisen liiketoiminnan parissa.

Tässä tutkimuksessa sukupolvenvaihdostapaus otettiin mukaan tarkasteluryhmään. On kuitenkin muistettava, että sukupolvenvaihdosprosessi eroaa jossain määrin liiketoiminta- ja osakekaupoista. Esimerkiksi edeltäjän ja jatkajan yhtäaikainen työskentely vaihdoksen jälkeen on usein pidempi kuin muissa omistajanvaihdosmuodoissa. Tämä ilmeni myös tämän tutkimuksen case A:ssa, jossa ensimmäisen sukupolvenvaihdoksen aikana yhtäaikainen työskentely oli kestänyt noin kaksi vuotta. Yleensä ottaen hintapyynnöt on koettu sukupolvenvaihdoksissa pienemmäksi ongelmaksi ja verotus on koettu suuremmaksi ongelmaksi kuin liiketoiminta- ja osakekaupoissa (Varamäki ym. 2013).

Vaikka omistajanvaihdosprosessi esitetään tässä tutkimuksessa melko lineaarisena prosessina, on kuitenkin hyvä muistaa, että

rajat eri vaiheiden välillä ovat häilyviä ja osittain myös limittäisinä. Näyttää siltä, että omistajanvaihdosprosessi on myyjä-yrittäjän näkökulmasta sekoitus suunnitelmallisuutta ja eteen nousevia mahdollisuuksia. Myyjä-yrittäjän tulevaisuuden näkymät vaikuttavat siihen, lähteekö hän prosessissa liikkeelle. Samalla prosessiin liittyy asioita, jotka eivät ole myyjä-yrittäjän kontrolloitavissa. Yritysmyyntiprosessissa voi suunnitella esimerkiksi sen, mihin asiantuntijatahoihin on yhteydessä myynnin, arvonmäärityksen ja sopimusten saralta. Myyjän päätettävissä ei ole se, mikä taho on kiinnostunut liiketoiminnan ostamisesta. Suositus onkin, että myyntiprosessissa ei edettäisi yksin, vaan että sekä myyjä että ostaja tahoillaan hyödyntäisivät prosessissa asiantuntijatahoja (Varamäki ym. 2013). Näin kummankaan osapuolen ei tarvitse kohdata yksin prosessin eri vaiheisiin liittyviä sisällöllisiä ja teknisiä asioita.

LÄHTEET

Ajzen, I. 1991. The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes* 50 (2), 179 - 211. doi: 10.1016/0749-5978(91)90020-T

Bandura, A., Adams, N. E., Hardy, A. B., & Howells, G. N. 1980. Tests of the generality of self-efficacy theory. *Cognitive therapy and research* 4 (1), 39 - 66. doi: 10.1007/BF01173354

Eskola, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa: J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus, 133 - 157.

Headd, B. 2003. Redefining business success: distinguishing between closure and failure. *Small business economics* 21 (1), 51 - 61. doi: 10.1023/A:1024433630958

Howorth, C., Westhead, P. & Wright, M. 2004. Buyouts, information asymmetry and the family management dyad. *Journal of business venturing* 19 (4), 509 - 534. doi: 10.1016/j.jbusvent.2003.04.002

Joensuu-Salo, S., Sorama, K. & Kettunen, S. 2016. Yrittäjyysaikomuksista konkreettisiin suunnitelmiin - naisopiskelijoiden näkökulma. [Verkkoartikkeli]. Teoksessa: S. Päälysaho S., E. Varamäki & S. Saarikoski (toim.) AMK- ja ammatillisen koulutuksen tutkimuspäivät 8. - 9.11.2016 Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seminaarijulkaisu. [Viitattu 20.10.2020]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2016120919700>

Kettunen, S., Varamäki, E., Tall, J. & Katajavirta, M. 2015. Yritystoiminnasta luopuneiden uudet roolit. [Verkkajulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisuja B. Raportteja ja selvityksiä 113. [Viitattu 20.10.2020]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-7109-35-9>

Sarasvathy, S. D. 2008. *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Shane, S. 2003. *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus*. Cheltenham: Edward Elgar.

Sorama, K., Kettunen, S., Tall J. & Varamäki, E. 2015. Sopeutumista ja keskittymistä: Case-tutkimus liiketoiminnan myymisestä osana yrityksen kehittämistä. [Verkkajulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 107. [Viitattu 20.20.2020]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-7109-28-1>

Tall, J. 2014. *Yrityskauppa ja strateginen uudistuminen*. Vaasa: Vaasan yliopisto. *Acta Wasaensia* 305. *Liiketaloustiede* 124. Johtaminen ja organisaatiot. Väitösk.

Tulisalo, P. 2007. *Omistajanvaihdos luopujan näkökulmasta*. Teoksessa: E. Varamäki (toim.) *Omistajanvaihdosnäkömät ja yritysten jatkuvuuden edistäminen Etelä-Pohjanmaalla*. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 28, 97 - 106.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uud. p. Helsinki: Tammi.

Van Teeffelen, L. 2010. Exploring success and failure in small firm business transfers. Nyenrode: Nyenrode Business University.

Varamäki, E., Heikkilä, T., Tall, J., Viljamaa, A. & Länsiluoto, A. 2013. Omistajanvaihdoksen toteutus ja onnistuminen ostajan ja jatkajan näkökulmasta. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 74. [Viitattu 20.10.2020]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-5863-60-4>

Varamäki, E., Tall, J., Sorama, K., Länsiluoto, A., Viljamaa, A., Laitinen, E. K., Järvenpää, M. & Petäjä, E. 2012. Liiketoiminnan kehittyminen omistajanvaihdoksen jälkeen: Case-tutkimus omistajanvaihdoksen muutostekijöistä. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 9. [Viitattu 20.20.2020]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-5863-30-7>

Varamäki, E., Viljamaa, A., Tall, J., Heikkilä, T., Kettunen, S. & Matalamäki, M. 2014. Kesken jääneet yrityskaupat - myyjien ja ostajien näkökulma. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 91. [Viitattu 20.10.2020]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-5863-89-5>

Wennberg, K. & DeTienne, D. 2014. What do we really mean when we talk about 'exit'? A critical review of research on entrepreneurial exit. *International small business journal* 32 (1), 5 - 16. doi: 10.1177%2F0266242613517126

Yrityksen myyjä, yrityksen omistaja -työkalu. Ei päiväystä. [Excel-tiedosto]. [Viitattu 29.4.2020]. Saatavana: <https://storage.googleapis.com/seamk-production/2019/09/askelmerkkejayrityskauppaan-yrityksen-myyjalle.xlsx>

PALVELUKULTTUURIN KEHITYSHANKE ETELÄPOHJALAISISSA TEOLLISUUSYRITYKSISSÄ

Marko Matalamäki, KTT, projektipäällikkö
SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Piia-Pauliina Mäntysaari, KTM, projektipäällikkö
SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Anmari Viljamaa, KTT, yliopettaja
SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

1 JOHDANTOA

Teollisen alan yritykset elävät murroksessa. Perinteinen teollinen tuotanto ilman palveluliiketoiminnan ja digitalisaation huomioimista ei enää riitä kilpailussa pärjäämiseen. Pk-yritysten digitalisaatiota ja siihen liittyvää osaamista on kehitetty useilla hankkeilla, mutta ongelmana ei välttämättä ole teknologinen osaaminen, vaan palvelukulttuurin vaatima ajatustavan muutos. Uusia toimintamalleja ei voi suoraan rakentaa vanhan teollisen tuotannon toimintamallien päälle, vaan uudistuminen vaatii usein kokonaan uutta toimintalogiikkaa. Digitalisaatio mahdollistaa uudenlaisen palveluliiketoiminnan, joka puolestaan vaatii koko organisaation läpäisemää palvelukulttuuria. Palveluliiketoiminnan kehittämisen kannalta alustatalous tarjoaa myös uusia mahdollisuuksia.

Elinkeinoelämän keskusliiton (2019) mukaan jo yli kaksi kolmasosaa Suomen BKT:n arvosta syntyy palveluista. Palveluiden

merkitys Suomen taloudelle on siis keskeinen ja palveluiden arvo on ymmärretty myös teollisuudessa. Yrityksen strategian noudattaessa palvelunäkökulmaa toiminnan keskiössä on nimenomaan asiakas ja hänen arvontuontiprosessinsa (Grönroos 2009). Palvelunäkökulman omaksuneessa yrityksessä johto satsaa palvelutarjoaman kehittämiseen sekä yrityskulttuurinsa palvelukeskeisyyteen. Koska teolliset yritykset ovat perinteisesti tuote- ja tuotanto-orientoituneita, ei niiden yrityskulttuuri välttämättä aina tue palvelualttiutta. Palveluliiketoiminnan rakentaminen vaatiikin uudenlaisten toimintatapojen omaksumista yrityksen sisällä, mikä puolestaan haastaa yritykset kartoittamaan palvelukulttuurinsa nykytilaa (Cenamora, Rönning-Sjödén & Parida 2017).

Työ- ja elinkeinoministeriö on kiinnittänyt alustatalouteen erityistä huomiota vuonna 2017, ja sen ohjauksessa on julkaistu kolme aiheeseen liittyvää selvitystä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017; 2018; Viitanen ym. 2017). Aiheesta on olemassa paljon tietoa, mutta silti alustatalouden mahdollisuuksia selvitysten mukaan hyödynnetään Suomessa vielä varsin vähän. Hankkeen tavoitteena on kehittää eteläpohjalaisten teollisen alan pk-yritysten kykyä vastata toimialalla tapahtuneisiin muutoksiin tuottamalla työkaluja palvelukulttuurin ja alustatalouden mahdollisuuksien hyödyntämiseen. Pitkällä tähtäimellä tavoitteena on lisätä eteläpohjalaisten teollisen alan pk-yritysten liiketoiminnallista kasvua ja sitä kautta luoda uusia työpaikkoja Etelä-Pohjanmaan alueella. Tuotetut työkalut ja mallit toimivat laadukkaamman koulutuksen ja osaamisen kehittämisen välineinä. Niitä voivat hyödyntää yritysten lisäksi koulutusorganisaatiot ja asiantuntijapalvelua tarjoavat yritykset.

Kevääseen 2021 saakka jatkuvassa hankkeessa tullaan arvioimaan mukana olevien pk-yritysten palvelukykyä ja -kulttuuria, jotta saadaan selville yritysten nykytila ja kehityskohteet palvelukulttuurin osalta. Lisäksi hankkeessa kartoitetaan teollisen liiketoiminnan alustatalouden ratkaisuja ja kootaan niistä digi-

taallinen opas. Hankkeen tuloksia levitetään järjestämällä avoimia tilaisuuksia maakunnassa ja tuottamalla uutta tietoa SeAM-Kin opetusjaksojen sisältöön.

Tässä artikkelissa keskitytään erityisesti yritysten nykytilan ja kehityskohteiden kartoittamiseen palveluliiketoiminnan ja kulttuurin kehittämisen pohjana.

2 PALVELULIIKETOIMINTA JA -KULTTUURI

Palvelukulttuurin kehitys on ollut teollisuusyrityksissä globaalisti kasvava trendi jo kolmen vuosikymmenen ajan. Yritykset haluavat parantaa palvelutarjontaansa tiettyjen laitteiden ja tuotteiden sijasta tai niiden lisäksi, koska palvelut ovat skaalautuvia ja kilpailijoiden kannalta vaikeampia kopioida kuin tuotteet (Baines ym. 2009; Wise & Baumgartner 1999). Yritykset ovat heränneet palveluliiketoimintamahdollisuuksiin ja ovat valmiita lisäämään palveluista saatavia tuloja varustamalla tuotteet älykkäillä digitaalisilla järjestelmillä, joiden avulla tuotteet voivat toimia itsenäisesti ja olla yhteydessä muihin koneisiin ja ohjelmistoihin. Yhä useammat valmistajat käyttävät digitalisaatiota tukemaan palveluitaan (Lerch & Gotsch 2018).

Palveluliiketoiminta tuottaa vakaampia tuloja ja voittoja kuin tuotteet (Gebauer ym. 2012; Kohtamäki ym. 2013). Herääminen on ensimmäinen askel, kun yritys haluaa kehittyä tuotokeskeisestä yrityksestä asiakasarvokeskeiseksi palveluyritykseksi. Palveluliiketoiminnan kasvattamiseen ei kuitenkaan ole oikotietä, se vaatii pitkäaikaista työtä ja kokonaisvaltaista muutosta organisaation sisäisessä yrityskulttuurissa (Grönroos 2009). Viime aikoina trendi on yhdistää palvelut ja tuotteet integroituihin ratkaisuihin. Puhtaimmillaan tämä tarkoittaa asiakasarvon myyntiä tuotteiden

sijaan (Oliva & Kallenberg 2003; Windahl & Lakemond 2010; Kohtamäki ym. 2013).

Tuotekeskeisessä organisaatiossa yrityksen pääsuunta on tuotteiden valmistus ja myynti. Palveluorganisaatiossa asiakas on aina toiminnan keskipisteessä. Yritysilmapiirillä ja erityisesti yrityksen positiivisella suhtautumisella palveluun on suuri merkitys palveluliiketoiminnan kasvulle (Partanen & Kohtamäki 2011). Jos teollisuusyritys haluaa suunnata kohti palvelualan liiketoimintaa, sen on tarkasteltava omaa yrityskulttuuriaan ja sen soveltuvuutta palvelukeskeisyydelle. Palvelustrategia, organisaatorakenne, johtajuus ja henkilöstötaidot luovat hyvät edellytykset yrityksen palvelukulttuurille (Grönroos 2009; Oliva & Kallenberg 2003; Windahl & Lakemond 2010).

Palveluliiketoiminnan kehittäminen on yksi tärkeimmistä keinoista vahvistaa teollisen alan yritysten kilpailukykyä. Palveluliiketoiminta kehittää yrityksen taloutta, markkinointia ja strategiaa. Strategian näkökulmasta palveluita on vaikeampi kopioida kuin tuotteita, mikä mahdollistaa vahvan brändin kehittämisen suhteessa kilpailijoihin. Toisaalta palveluiden avulla voidaan taloudellisesti tasata tuotemyynnin heikkoja kausia ja saavuttaa uutta kasvua nykyisenasiakaskunnan kautta. Kyse ei ole pelkästään palvelujen ja tuotemyynnin keskinäisestä painoarvosta vaan myös toiminnan asiakasarvosuuntautuneisuudesta. Palveluliiketoiminnan kehittäminen on jo pitkään ollut isojen, teollisten yritysten tärkeimpiä kehityskohteita. Suurille yrityksille on kehitetty erilaisia palveluja ja malleja (esim. VTT), joiden avulla yritykset voivat hyödyntää käyttäjien kokemukseen perustuvaa palvelusuunnittelua ja elinkaariajattelua, ymmärtää teollisen asiakkaan prosesseja sekä tuottaa liiketoimintatukevia palveluja.

Pk-yrityskenttä eroaa kuitenkin suurista yrityksistä huomattavasti palveluliiketoiminnan ja palvelukulttuurin kehittämiseen käytävissä olevien resurssien osalta. Pk-yrityksellä on huomattavasti

vähäisemmät resurssit käytössään, mutta toisaalta kevyemmillä toimilla voidaan päästä nopeammin tuloksiin kuin suurissa yrityksissä. Pk-yritys voi olla kehittämistoimissaan ketterä ja nopea, jos tarvittavaa strategista osaamista palveluliiketoiminnan ja palvelukulttuurin kehittämiseksi löytyy. Tässä artikkelissa esillä olevalla hankkeella haetaan ratkaisua pk-yritysten palveluliiketoiminnan ja palvelukulttuurin kehittämiseen sopeuttamalla aiempia, suurille teollisen alan yrityksille kehitettyjä työkaluja ja toimintamalleja kevyemmiksi ja pk-yrityksille sopiviksi.

Alkutoimenpiteinä hankkeessa on haastateltu eteläpohjalaisia teollisen alan yrityksiä ja siten kartoitettu palveluliiketoimintaan liittyviä tarpeita ja haasteita. Tämän jälkeen on järjestetty palvelukyvyyn ja kulttuurin arviointityöpajoja, joissa on iteroiden kehitetty työpajamallia palvelukyvyyn ja -kulttuurin arviointiin.

3 PALVELUKYVYN JA -KULTTUURIN ARVIOINTITYÖPAJA

Palvelukyvyyn ja -kulttuurin arviointityöpajojen lähtökohtana on ollut VTT:n kehittämä yrityksen palvelukyvyyn ja -kulttuurin arviointimalli, jota muokattiin ensin haastatteluissa syntyneen esiyymmärryksen ja myöhemmin käytännön kokemusten pohjalta soveltumaan paremmin nimenomaan pk-yritysten tarpeisiin. Seuraavaksi kuvataan toteutettua työpajamallia, jota voi soveltaa missä tahansa teollisessa pk-yrityksessä, mutta eniten siitä hyötyvät yritykset, joilla on selkeänä tavoitteena palveluliiketoiminnan kehittäminen. Työpajamalli perustuu VTT:n oppaassa Arvioimalla oivallukseen (Airola ym. 2013) esitettyyn **Johdon suunnanmääritys** -arviointimalliin. Mallia on hankkeessa testannut ja pk-teollisuuden tarpeisiin sovittanut Seinäjoen ammatikorkeakoulun työryhmä.

Palvelukyvyin ja -kulttuurin arviointityöpaja kannattaa organisoida siten, että siihen osallistuvat johtavat toimihenkilöt yrityksen eri toiminnoista. On suositeltavaa, että arviointityöpajan fasilitoijana on ulkopuolinen henkilö, joka ei itse osallistu arviointiin. Työpajatyöskentelyssä edetään siten, että kunkin osa-alueen kohdalla kirjataan ylös paitsi keskeiset seikat keskustelusta myös tunnistetut kehitystarpeet. Kehitystarpeista muodostuu runko suunnitelmalle tulevista toimenpiteistä.

Työpajan osa-alueet ovat palvelukulttuuri, palveluliiketoiminnan ymmärrys, johtamiskäytännöt, kehityskäytännöt ja asiakassuhde. Osa-alueet käydään läpi siten, että jokainen osallistuja arvioi väittämiä ja valitsee parhaiten omasta mielestään yrityksen tilaa kuvaavan vaihtoehdon. Jokaisen osa-alueen jälkeen pisteet lasketaan yhteen. Tärkein vaihe on yhteinen keskustelu valinnoista ja niihin vaikuttaneista tekijöistä.

3.1 Palvelukulttuuri

Yrityksen palvelukulttuuri -osio avaa johdon ja avainhenkilöiden arvostuksia. Käsitys yrityksen perustehtävästä on perinteisen teollisen yrityksen näkökulmasta tuotteiden valmistus ja myynti. Palveluyrityksessä asiakkaan ongelmien ratkaiseminen ja arvon tuottaminen asiakkaalle on liiketoiminnan lähtökohta. Välimaastoon sijoittuu yritys, jolle erilaisista aftersales-palveluista on jo muodostunut merkittävä liiketoiminta-alue, mutta jolle tuotanto on edelleen keskeinen yritystä määrittävä toiminto.

Tuoteorientoituneessa yrityskulttuurissa arvostetaan tuotteen laatua, tuotantomääriä ja usein myös tuotantoteknologiaa. Yrityksen sisällä kunnioitetaan panostuksia tuotteisiin ja niiden tuottamiseen. Myös palveluorientoituneessa teollisuusyrityksessä tuotteiden laatua arvostetaan mutta ensisijaisesti keskeisenä osana laadukasta palvelua. Asiakasarvon tuottaminen ja asiakkaan ongelmien ratkaiseminen ovat laadun kulmakiviä.

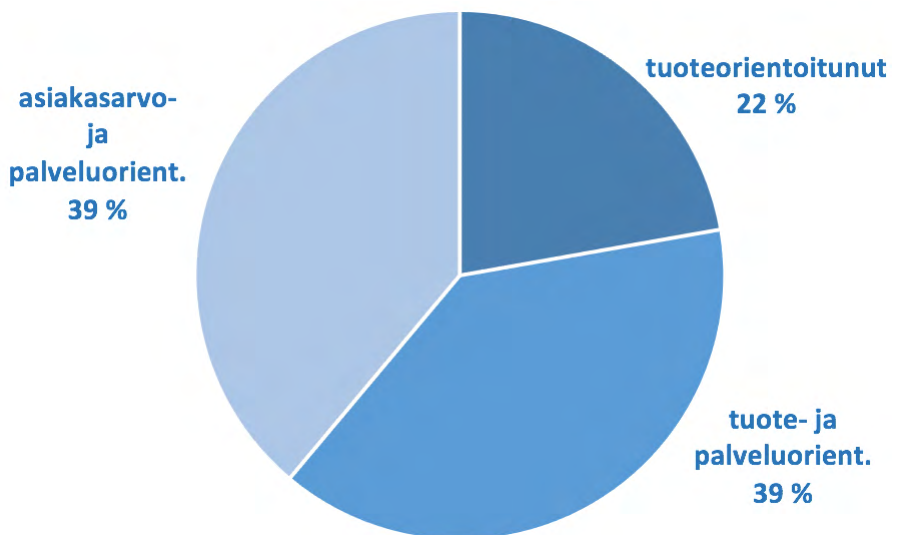
Siirtymävaiheessa tuoteorientoituneesta palveluorientoituneeseen kulttuuriin yrityksessä esiintyy usein sisäistä kitkaa, kun erilaiset orientaatiot kohtaavat.

Osion tuloksena syntyy pistein laskettava taulukko, jonka perusteella yrityksen kulttuuri voidaan arvioida tuoteorientoituneeksi, tuote- ja palveluorientoituneeksi, tai asiakasarvo- ja palvelusuuntautuneeksi.

Taulukossa 1 ja kuviossa 1 annetaan esimerkki osiokohtaisesta yhteenvedosta. Kustakin työpajan osiosta tuotetaan vastaava yhteenveto.

Taulukko 1. Palvelukulttuuri, esimerkki tuloksista.

KULTTUURI TULOKSET YHTEENSÄ	
Tuoteorientoitunut kulttuuri	8
Tuote + palveluorientoitunut kulttuuri	14
Asiakasarvo- ja palvelusuuntautunut kulttuuri	14



Kuvio 1. Palvelukulttuuri, tulokset graafisessa muodossa.

3.2 Palveluliiketoiminnan ymmärrys

Palveluliiketoiminnan ymmärrys -osio keskittyy käsityksiin siitä, miten palveluilla tehdään liiketoimintaa ja mikä on oman yrityksen kypsyysaste palveluliiketoiminnan peruselementtien osalta. Tuotannollisesti suuntautuneessa yrityksessä on perinteisesti ajateltu, että sen kilpailukyvyyn takaavat huipputuotteet ja tuotantoteknologia. Kilpailukykyä haetaan siis tuotekehityksestä ja investoinneista tuotantoteknologiaan. Kun yritys siirtyy kohti palveluliiketoimintaa, aletaan nähdä myös palveluista koituvat kilpailuedut. Palveluorientaation omaksuneelle yritykselle kilpailukyvyyn avain on hyödyn tuottaminen asiakkaalle, jolloin tuote on osa kilpailukykyistä kokonaispalvelua. Osion tulokset muodostuvat sekä yleisen, omakohtaisen, että erityisen palveluliiketoiminnan ymmärryksestä.

3.3 Johtamiskäytännöt

Johtamiskäytännöt-osiossa arvioidaan missä määrin yrityksen johtamisen käytänteet todellisuudessa tukevat palveluihin perustuvaa liiketoimintaa. Kun palveluja aletaan kehittää tuoteorientoituneessa yrityksessä, on alkuun usein epäselvää, kenen tehtäviin palvelujen kehittäminen ylipäätään kuuluu. Palvelujen kehittämistä ei myöskään välttämättä arvosteta. Tässä asenteiden muokkaamisessa yrityksen johdolla ja johtamiskäytänteillä on tärkeä rooli.

Palveluorientaatiossa ollaan jo pitkällä, kun yrityksessä tiedetään, kuka palvelujen kehittämistä tekee ja että tätä työtä pidetään arvossa. Arvostuksen kasvuun voi mennä aikaa ja se vaatii selkeitä käytännön signaaleja johdolta. Myös organisointitapa, vastuunjako, mittarit sekä seuranta sisältyvät tähän osioon. Johtamiskäytännöt voidaan jaotella tulosten valossa vahvan kontrollin, raja-aitoja purkavaan, tai joustavaan ja asiakasarvo-suuntautuneeseen johtamiseen.

3.4 Kehityskäytännöt

Palveluorientoituneessa yrityksessä palvelujen kehittäminen on liiketoiminnan kehittämistä ja keino varmistaa asiakkaan kokemaa hyötyä. Tuoteorientoituneelle yritykselle palveluliiketoiminta näyttäytyy välttämättömänä pahana, jossa aftersales-palveluja kehitetään lähinnä siksi, että ne ovat tuotteiden myynnin edellytys. Matka palveluliiketoimintaan on alullaan, kun palvelujen kehittäminen nähdään keinona sitouttaa asiakkaita ja yhtenä kasvun keinona.

Kehittäminen on sidoksissa siihen uhrattuihin resursseihin. Tuoteorientoitunut yritys panostaa palveluihin vain sen verran kuin on pakko, palveluorientoitunut yritys puolestaan varmistaa, että palvelujen kehittämiseen ja tarjoamiseen on riittävät resurssit. Myös yrityksen henkilöstön asenteet peilaavat yrityksen suuntautumisesta. Tuoteorientoituneessa yrityksessä henkilöstöä motivoi tuotteen tai tuotantoteknologian vahvaksi koettu osaaminen.

Impulssi kehitykseen, kehitystavoitteiden asettaminen, sekä niiden painopiste- ja tapa ovat tässä osiossa käsiteltäviä asioita. Tulokset kertovat, onko yrityksen kehityskäytännöt enemmän eriytyneitä, vai yhteisiä ja integroivia.

3.5 Asiakassuhde

Palveluorientoituneessa yrityksessä asiakkaan liiketoiminnan tukeminen ja uuden osaamisen kehittäminen innostavat. Siirtymä tuotekeskeisen osaamisen painottamisesta asiakaskeskeisen osaamisen painotukseen voi johtaa ajoittaiseen tyytymättömyyteen. Uudenlaiset vaatimukset saattavat aiheuttaa myös epävarmuutta. Asiakkaan näkemykset yrityksestä, asiakasvuorovaikutuksen motiivitekijät, sekä asiakasymmärryksen muodostaminen ovat tämän osion kulmakiviä. Myös kehitysmahdollisuuksien

arviointi ja hyödyntäminen molempia osapuolia palvelevaksi kokonaisuudeksi ovat läpikäytäviä kysymyksiä.

Tulososio kertoo yrityksen asiakassuhteesta, onko se kerta-luonteisella tasolla, vai onko se syvemmälle vietyä, kehityso-rientoitunutta, vai peräti kumppanuuteen tähtäävää. Orientaatio asiakassuhteisiin vaihtelee teollisilla yrityksillä merkittävästi riippuen toimintasektorin luonteesta. Yritykset, joiden perinteinen tuotanto on suuntautunut esimerkiksi hintakilpailtuihin tuotteisiin ilman selkeää lisäarvoon perustuvaa differentiaalia, kokevat usein haastavaksi siirtymän syvempiin asiakassuhteisiin, eivätkä välttämättä helposti tunnista potentiaalisimpia asiakaskumppaneita. Uusien toimintatapojen hyötyjen löytäminen vaatii yleensä myös asiakkaan puolelta halua syventää suhdetta.

3.5 Työpajan koonti ja palaute

Työpajan lopuksi käydään eri osiot läpi keskustelemalla, havainnollistavien taulukoiden ja grafiikoiden avulla. Näistä muodostuu usein hedelmällinen palautekeskustelu, jossa osallistujat saavat välittömän palautteen ja kokonaiskäsityksen palvelukulttuuriin vaikuttavien tekijöiden nykytilasta ja kehitystarpeista, ks. taulukko 2. Yhteenvedon pohjalta voidaan tunnistaa suoraan yrityksen lähtötilanne ja mahdolliset erityiset kipupisteet. Työpajassa muodostunut jaettu ymmärrys tilanteesta on samalla perusta kehittämistoimenpiteiden suunnittelulle ja toteutukselle yrityksessä.

Taulukko 2. Yhteenveto tuloksista, esimerkki.

	ORGANISAATION KULTTUURI	PALVELU-LIIKE-TOIMINNAN YMMÄRRYS	JOHTAMIS-KÄYTÄNNÖT	KEHITYS-KÄYTÄNNÖT	ASIAKAS-SUHDE
TUOTE-SUUNTAUTUNUT	Tuoteorien-toituntu kulttuuri 22%	Yleinen 56 %	Vahva kontrolli ja osaoptimointi 35 %	Eriytyneet tai osalueittaiset kehityskäytännöt 35 %	Kertaluontoinen 16 %
TUOTE + PALVELU-SUUNTAUTUNUT	Tuote + palveluorien-toitunut kulttuuri 39%	Rakentuva omakohtainen 36%	Raja-aitojen purkamiseen pyrkivä 59 %	Palvelujen kehittäminen käynnissä 58 %	Asiakassuhteen syventämismahdollisuuksien etsintä 67 %
ASIAKAS-ARVO-SUUNTAUTUNUT	Asiakas-arvo- ja palvelusuuntautunut kulttuuri 39 %	Eriytynen 8 %	Joustava, lopputulos- ja asiakas-arvosuuntautunut 6 %	Yhteiset ja integroivat kehityskäytännöt 7 %	Kehitysorientoitunut kumppanuussuhde 17 %

Hankkeen puitteissa asiantuntijaryhmä analysoi työpajan jälkeen tulokset tarkemmin, jonka jälkeen osallistujille toimitetaan kirjallinen yhteenvetoraportti. Tunnistettujen kehitystarpeet dokumentoidaan ja niiden pohjalta tehdään yritykselle palveluliiketoiminnan kehittämisehdotus, johon sisältyy suositukset mahdollisista jatkotoimista. Silloin kun yritys toteuttaa työpajan itsenäisesti, on työpajan päätteeksi sovittava erikseen jatkotoimien suunnittelusta.

4 LOPUKSI

On olemassa useita vaihtoehtoja eli mahdollisia polkuja, joita pitkin teollinen yritys voisi kehittää palveluliiketoimintaansa. Lähtökohtana ovat yritysten erilaiset osaamiset ja

vahvuudet. Johtoryhmän on hyvä käydä sisäinen keskustelu siitä, mitä kehittämistoimia priorisoidaan. Onko palveluliiketoiminnan kehittäminen prioriteetti? Jos on, kehittäminen voi edetä esimerkiksi näin: 1) palveluliiketoiminnan tavoitteiden asettaminen ja palvelujen kehittämisen vastuuttaminen, 2) palvelujen tuotteistaminen ja hinnoittelu, 3) palvelutuotteiden testaus asiakkaiden kanssa, 4) palvelujen markkinointi asiakkaille ja 5) palvelutuotannon johtaminen.

Riippumatta siitä, päätetäänkö palveluliiketoiminnan kehittämiseen panostaa, yhteisen asiakaslupauksen kirjoittaminen auki, ja sen ottaminen osaksi arkista työtä koko yrityksessä, on suositeltavaa ja antaa hyvän pohjan palveluliiketoiminnan kehittämiselle jatkossa. Vaikka työpajoissa pyrittiin päivittämään näkemyksiä nimenomaan palveluliiketoiminnan tilasta ja kehitystarpeista, keskustelu koski monin paikoin myös tuote- ja tuotantoliiketoimintaa. Kehittämisessä hyödyllisinä toimenpiteinä esiin nousseita asioita olivat muun muassa 1) asiakasarvosegmenttien muodostaminen ja 2) niiden tarkastelu asiakasarvosegmenttien pohjalta, sekä systemaattisuuden lisääminen asiakasymmärryksen syventämiseen. Esille nousivat myös 3) oman myyntiprosessin kehittäminen tuotteiden suunnittelua tukemaan, esimerkiksi myynnin tarkastuskohtia kehittämällä sekä 4) hinnoittelumallien rakentaminen siltä osin kuin ne puuttuvat. Tähän liittyvät myös välineet niiden viestimiseen asiakkaille. Lisäksi työpajoissa kiinnitettiin huomiota 5) läpinäkyvyyden lisäämiseen prosesseissa, johon liittyvät tiedon avoimuus ja saatavuus, sekä 6) asiakasarvosegmenttien operationalisointiin omiin prosesseihin, esimerkiksi tuotannon johtamisessa voitava huomioida erilaiset asiakasvaateet helposti. Tulevista kehittämisen suunnista riippumatta hyödyllistä on 7) kehitysideoiden systemaattinen kerääminen, arviointi ja valikointi jatkojalostukseen.

LÄHTEET

Airola, M., Nuutinen, M., Lappalainen, I. & Valjakka, T. 2013. Arvioimalla oivallukseen: Opas matkalle palvelukulttuuriin. [Verkkajulkaisu]. Espoo: VTT Technical Research Centre of Finland. [Viitattu 21.10.2020]. Saatavana: <https://cris.vtt.fi/en/publications/arvioimalla-oivallukseen-opas-matkalle-palvelukulttuuriin>

Baines, T., Lightfoot, H., Benedettini, O. & Kay, J. 2009. The servitization of manufacturing: A review of literature and reflection on future challenges. *Journal of manufacturing technology management* 20 (5), 547 - 567. doi: 10.1108/17410380910960984

Cenamor, J., Rönnerberg-Sjodin, D. & Parida, V. 2017. Adopting a platform approach in servitization: Leveraging the value of digitalization. *International journal of production economics* 192 (1), 54 - 65. doi: 10.1016/j.ijpe.2016.12.033

Elinkeinoelämän keskusliitto EK. 2019. Suunta tulevaisuuden osaamiselle ja innovaatiotoiminnalle. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 21.10.2020]. Saatavana: https://ek.fi/wp-content/uploads/EK_Innovaatiojulkaisu-Suomen-malli_27.8.2019-korj..pdf

Gebauer, H., Edvardsson, B., Gustafsson, A. & Witell, L. 2010. Match or mismatch: strategy-structure configurations in the service business of manufacturing companies. *Journal of service research* 13 (2), 198 - 215. doi: 10.1177/1094670509353933

Grönroos, C. 2009. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. 4. p. Helsinki: WSOY Pro.

Kohtamäki, M., Partanen, J., Parida, V. & Wincent, J. 2013. Non-linear relationship between industrial service offering and sales growth: the moderating role of network capabilities. *Industrial marketing management* 42 (8), 1374 - 1385. doi: 10.1016/j.indmarman.2013.07.018

Lerch, C. & Gotsch, M. 2015. Digitalized product-service systems in manufacturing firms: A case study analysis. *Research technology management* 58 (5), 45 - 52. doi: 10.5437/08956308X5805357

Oliva, R. & Kallenberg, R. 2003. Managing the transition from products to services. *International journal of service industry management* 14 (2), 160 - 172. doi: 10.1108/09564230310474138

Partanen, J. & Kohtamäki, M. 2013. Non-linear relationship between industrial service offering and sales growth: The moderating role of network capabilities. *Industrial marketing management* 42 (8), 1374 - 1385. doi: 10.1016/j.indmarman.2013.07.018

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2017. Jakamistalous Suomessa 2016: Nykytila ja kasvunäkymät. [Verkkójulkaisu]. TEM raportteja 9/2017. [Viitattu 21.10.2020]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-196-8>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2018. Kestävän kasvun agenda. [Verkkójulkaisu]. TEM oppaat ja muut julkaisut 14/2018. [Viitattu 21.10.2020]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-366-5>

Viitanen, J., Paajanen, R., Loikkanen, V. & Koivistoinen, A. 2017. Digitaalisen alustatalouden tiekartasto. [Verkkójulkaisu]. Helsinki: Innovaatorahoituskeskus Business Finland. [Viitattu 21.10.2020]. Saatavana: https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/alustatalouden_tiekartasto_web_x.pdf

Windahl, C. & Lakemond, N. 2010. Integrated solutions from a service-centered perspective: applicability and limitations in the capital goods industry. *Industrial marketing management* 39 (8), 1278 - 1290. doi: 10.1016/j.indmarman.2010.03.001

Wise, R. & Baumgartner, P. 1999. Go downstream: The new profit imperative in manufacturing. *Harvard business review* 77 (5), 133 - 141.

DEVELOPMENT OF NEGOTIATION STRATEGIES AND PRACTICES WITH INTERNATIONAL SUPPLIERS

Lena Barleben, MBA

Ville-Pekka Mäkeläinen, Lic. Tech., Principal lecturer
SeAMK School of Business and Culture

1 INTRODUCTION

Manufacturing industry used to deal with suppliers closer to their manufacturing plant. This has been shown e.g. in the studies of Michael E. Porter about creation of competitive advantage during 1980s (Porter 1990). During 1980s related and supporting industries were located pretty close to their clients. E.g. supplier networks have extended geographically gradually since then. Nowadays companies are dealing with global supplier networks. E.g. Boeing buys different parts for its 787 Dreamliner jet e.g. from Japan, South Korea, Italy and Germany. This is not uncommon in manufacturing industries at the moment. Of course, Boeing has also a number of local suppliers.

Globalization of supplier networks also has created challenges for companies. Dealing with cultural differences in contacts and negotiation practices between countries can be very different. We already face quite big differences inside Europe in the area of the culture while doing business e.g. time orientation (long-term vs. short-term orientation), role of relationships in doing business, role of boss in decision making, role of an individual or group in doing business etc. These differences are even larger when you do business e.g. between European and Asian enterprises.

Cultural differences are also visible in negotiation practices. In many aspects of negotiations, you can see the influence of culture. E.g. the goals of negotiations could be perceived in a very different way. In personal discussions the personal space, straightness of expressing the viewpoints & opinions could be very different. Problems could be approached in a very different way as well. These are examples of many issues which could be examples of challenges faced in carrying out negotiations with suppliers located in a culturally distant market.

Lena Barleben, a MBA student from Technische Hochschule Aschaffenburg and a double degree student in Seinäjoki University of Applied Sciences School of Business and Culture, has studied in her master thesis the complexities of dealing with international suppliers. To be more specific she has studied the development of negotiation strategies and practices to simplify negotiations with international suppliers. She has been doing the thesis for a German company which does business with numerous international suppliers. They have a quite extensive network of Asian suppliers. Cultural differences between Germany and different south-east Asian countries are quite huge. These cultural differences can cause dramatic challenges in doing business and carrying out negotiations with south-east Asian partners.

Lena Barleben's thesis concentrates on optimizing the current situation of negotiating with international suppliers by developing practices that facilitate negotiations to be carried out in a more structured and efficient way. The practices developed are an answer to concrete challenges which company's purchasers face. Based on the research carried out during the thesis several potentials for improvement were identified and these results are visible in recommendations for developing negotiation practices for the company. This article was created as a maturity test based on her thesis "Development of negotiation strategies and practices to simplify negotiation strategies with international

suppliers in the automotive industry using the example of glass components” (Barleben 2019).

2 FINDINGS ABOUT THE DEVELOPMENT OF NEGOTIATION STRATEGIES AND PRACTICES

Negotiations with international suppliers are a core task within purchasing departments. Regular negotiations are essential to offer best possible market conditions and a continuous flow of supply since the specific circumstances for the manufactured goods constantly change. The Master thesis dealt with the simplification of international negotiations, whereby the general goal was the optimization of the current situation by developing strategies that facilitate negotiations. Aside from general practices for the improvement of negotiations, the thesis also focused on a specific negotiation object that needed to overcome concrete challenges. Challenges were that the product category was relatively new to the market with only a limited database. Therefore, the price estimation as well as the assessment of the international market with different strategic and potential suppliers were needed. For the identification of the current situation, expert interviews with interviewees from purchasing and sales departments were conducted. Furthermore, the interviews revealed specific recommendations for action and how to put them into practice. Aside from the practical part, the theoretical analysis of international negotiations complements the thesis. One of the main and crucial findings are the focus on an extensive negotiation preparation and the consideration of culture-related complexities.

Nowadays, companies do not only have business with regional suppliers – one of the reasons is the fragmentation of the value

creation chain – but with suppliers from around the world. A collision of different cultures can appear especially when negotiation participants come from culturally different countries. In order to reach a mutually acceptable agreement away from cultural misunderstandings, differentiated negotiation strategies are necessary in order to build a productive business relationship. Hereby, the foundation for cooperation is the strategic relationship between the business partners and consequently plays an important role in the context of negotiations.

But before starting business negotiations with international partners, the negotiators need to be aware that it might be more challenging than with negotiators from the same culture due to language barriers, currency fluctuations, other legal systems, and generally different country-specific business customs. Understanding the other's culture can be advantageous for better assessing interests, norms, priorities and common negotiating tactics. In conclusion, a successful negotiation preparation is not only depending on being informed about the negotiation object itself, but also about cultural specificities. Having cultural understanding and specific knowledge about the opponent's culture can help to improve the communication. A certain level of adapting the own negotiation style can further simplify the negotiation. In order to gain expertise in this regard, the negotiators might consider findings from cultural studies. One famous cultural scientist, Gert Hofstede, has clustered the differences in so-called "Cultural dimensions", which offer the possibility to describe and compare various national cultures (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010).

The thesis focused especially on Asian suppliers, so during the expert interviews and the literature research, some aspects and idiosyncrasies for negotiations with Chinese, Taiwanese, South Korean and Japanese business partners could be deduced (an excerpt is listed below) (Hofstede Insights 2019a; 2019b):

- China: Negotiators need to be patient, expect delays in the decision-making process, express only a limited amount of body language and avoid exaggerations. The Chinese want to build a relationship before making a deal, so showing interest in their culture could help to break the ice. Elderly need to be respected as well as the concept of “saving face” (this is valid for most of the Asian countries). The Chinese expect the conversation to be conducted by the senior managers, so hierarchy plays a role.
- Taiwan: Saying “no” is considered impolite and a “maybe” usually means “no”. Negotiators should not use high-pressure tactics and they should not admit that they might not know the answer to a question. Delays are often used as a negotiation tactic. Another fact that should be kept in mind is that the Taiwanese tend to discuss everything in detail.
- Japan: Due to a hierarchical mindset, negotiations should be with counterparts on the same level. Pressuring the Japanese or being confrontational is often not expedient. The Japanese rarely verbalize exactly what they expect from the opposing parties. Therefore, foreigners should also communicate in a more indirect way and put special emphasis on reading between the lines since the Japanese communication is very complex and hard to decode for others.
- South Korea: The South Koreans negotiate in a much more emotional way than other Asians, so the communication style might become very direct. Trust is a key to building a relationship with them. The initial offer often leaves a lot of room to negotiate.

Another central approach followed in the thesis was the focus on an extensive preparation since success in negotiations is strongly dependent on time invested in the preliminary work.

For the realization of the strategies established, directly applicable tools have been developed. These particularly involve a negotiation guideline, a detailed supplier research incl. a market analysis for potential suppliers and a price estimation tool, which all have an immediate effect on the simplification of negotiations especially during the preparation stage.

By using expert interviews, the current state of preparation, conduction and analysis of international negotiations has been uncovered. In this context, much expertise for the holistic solution of the research issue could be generated and suggestions for improvement could be derived. More negotiation strategies for simplification could be identified by doing a literature review. The Table 1 below contains summarized key findings and is divided into five negotiation phases and an intercultural component.

Table 1. Five negotiation phases and intercultural component.

1. Negotiation phase: Assessment of the situation and definition of goals
<ul style="list-style-type: none"> • Improvement of communication <ul style="list-style-type: none"> • Internal: Increase information flow (transparency); Mutual learning (pool of experience) & cross-functional preparation fostered by organizing workshops or seminars • Regular negotiation training recommended • Time-intensive preparation: <ul style="list-style-type: none"> • Negotiation checklist, price indication tool and negotiating in teams simplify the process • Collection of relevant information: <ul style="list-style-type: none"> • Generating a holistic overview of all suppliers and the market • Tracking of trends and potential suppliers <p>Negotiation objectives and prioritization to stay focused:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Minimum, realistic and maximum goals • Having a fallback option

2. Negotiation phase: Analysis of the counterparty

Understanding the motives, needs and targets:

- Essential to ask many questions to identify the counterpart's:
 - Resistance point
 - Best alternative to a negotiated agreement
 - Further negotiation goals and interests of the counterpart
- Knowledge of the mentality, role, position and how to handle a counterpart eases negotiating → Adaption of negotiation & communication style

Time-intensive preparation:

- Generate an overview of the specific supplier
- Detect general strengths & weaknesses
- Collection of relevant information will broaden the overall perspective and helps to achieve better results

Identify the strategy and frequently used tactics

3. Negotiation phase: Strategy and tactics

Determination of a strategy (win-win/win-lose) and appropriate tactics

- Supplier development as a strategy
- Consider the distribution of power in negotiation
- Prepare incentives (e.g. business opportunities) for the negotiation
- Emphasize trust and commitment as valuable factors for negotiations
- Prepare an order of items to be discussed

Simulation of complex negotiations:

- Identify potential reactions, targets and tactics of the counterpart
- Deficits and suggestions for improvement can become visible

Plan subject-related preparation time:

E.g.: Check contracts and prepare presentations

4. Negotiation phase: Negotiation process

Stressing the importance of soft facts for success:

- Establishment of a good relationship by focusing on honest communication and willingness to compromise
- Building of trust can be reached by showing commitment, openness and transparency

Improvement of communication in negotiations by considering non-verbal and verbal communication patterns

Check possible concessions, options, alternatives and information that can be revealed

Consider possible reactions to counterarguments by having a storyline and strong own arguments such as:

- Potential business opportunities
- Support for supplier development

5. Negotiation phase: Negotiation outcome

Structured way of evaluating and documenting negotiations is important (e.g. protocol):

- Exchange and synchronization of experiences is a crucial part for the evaluation of negotiations
- Evaluating the outcome by using self-reflection: What went well and where are potentials for improvement?

Intensification of the concept “lesson learned”:

- Need for a clear understanding of areas that demand improvement to define countermeasures and achieve better negotiation results
- Consider wide-ranging lessons learned, e.g. by reconciliation with internal colleagues or the establishment of a “lesson learned” database

Intercultural aspect

Intercultural understanding identified as a key parameter for successful negotiators – showing that by respecting the following points:

- Concept of saving face
- Impacts of communication discrepancies
- Power distance (hierarchy)
- Cultural peculiarities such as “Guanxi” and trying to understand and study the cultural background of the opposing party
- Trust-building can take time but will eventually pay off
- Show patience, respect and empathy in negotiations

3 SUMMARY OF KEY FINDINGS AND OUTLOOK

The general focus within the thesis was the simplification of international negotiations. Based on the identified potentials for improvement during expert interviews, suitable concepts and practices have been developed that are not only tailored to the needs of a specific company, but also generally applicable. Nevertheless, they have already been justified during the conducted expert interviews and in practice.

One part was the development of a negotiation guideline that contributes to the reduction of preparation time. Aside from that it provides a certain degree of security to avoid forgetting important topics. A further key finding was that the outcome of a negotiation can be positively influenced by the establishment and maintenance of a healthy supplier-customer relationship. A contributor to this approach is generating a holistic overview of the supplier and consequently better data. Hereby, the thesis supported by including a market analysis of the current and potential suppliers and the tracking of market trends.

Another aspect of the final concept was the development of a tool for indicating prices. The aim was not only to estimate prices at an early stage of a project awarding or to defend the purchasers' negotiated prices within the company, but also to ensure that the suppliers do not offer unsubstantial prices. Results of that tool contribute to a better negotiation position and hereafter simplify the negotiation.

Theory and practice show that there is no ideal negotiation strategy, there will always be a need for adaptation, because every negotiation situation is different. Factors that demand variation of the negotiation style could be intercultural differences, which sometimes need a differentiated negotiation approach that respects special cultural standards and tactics. In addition to that,

special industries such as the automotive sector are dealing with special circumstances that are contributing to a more difficult bargaining position such as long-term contracts and high requirements e.g. safety relevant standards.

New trends and technologies emerge in all industries, consequently, new suppliers need to be released to become strategic partners and relationships with existing suppliers need to be fostered. Market volatility, high and constantly changing customer requirements challenge several industries and enforce, amongst others, a well-planned supply chain. Furthermore, the current political situation and disputes as well as unclear developments in this regard contribute to an insecure environment. Such factors also impact the availability and the price setting of raw materials and customs. Aside from that, environmental topics already play a role, but in the future these topics will get into focus due to an increasing awareness of sustainability. Companies need to place special emphasis on the selection of their suppliers especially under these circumstances. Nonetheless, prices need to stay competitive – well-considered purchasing strategies and a good relationship with suppliers by using synergies or becoming partners for facing upcoming challenges are required.

Hereby, the thesis provided some recommendations for actions and concrete practices that simplify negotiations and consequently foster cost savings.

REFERENCES

Barleben, L. 2019. Development of negotiation strategies and practices to simplify negotiation strategies with international suppliers in the automotive industry using the example of glass components. Technische Hochschule Aschaffenburg and Seinäjoki University of Applied Sciences, School of Business and Culture. Master thesis. Unpublished.

Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M., 2010. Cultures and organizations: Software of mind: Intercultural cooperation and its importance for survival. 3. ed. New York: McGraw-Hill.

Hofstede Insights. 2019a. Country comparison: China, Japan, South Korea, Taiwan. [Web page]. [Ref. 12 February 2019]. Available at: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/china,japan,south-korea,taiwan/>

Hofstede Insights. 2019b. Country comparison: Germany. [Web page]. [Ref. 12 February 2019]. Available at: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/germany/>

Porter, M. E. 1990. The competitive advantage of nations. New York: Free Press.

DEVELOPMENT PROCESS OF SAP S/4HANA IMPLEMENTATION BY ALL FOR ONE STEEB AG IN CUSTOMER PROJECTS

Christina Fabian, MBA

Ville-Pekka Mäkeläinen, Lic. Tech., Principal lecturer
SeAMK School of Business and Culture

1 INTRODUCTION

For many Business-to-business (B2B) products, the key to business success is the supplier's ability to adapt the product to fit individual customer's needs. However, with B2B products one might also refer to services and combination of services as well as physical products. Furthermore, B2B products might refer to more complicated items, for instance systems including e.g. appliances and software solutions.

Customer Relationship Management (CRM) systems are used to manage customer information, which enables suppliers to provide tailor made solutions in order to match individual customers' needs. CRM systems are also very often a part of larger Enterprise Resource Planning (ERP) systems. Both, CRM and ERP systems can be categorized as more complicated B2B products discussed above.

Furthermore, when it comes to tailor made products for meeting customer's individual needs, the above-mentioned theory can be adapted for ERP system suppliers. Therefore, SAP (an ERP system supplied by SAP SE) can be implemented in order to meet customer's individual needs.

However, when a supplier adapts the SAP system for each customer the key is to understand the business of the customer, customer's business processes and the need for change in the process due to the implementation of SAP system. Nevertheless, the implementation of SAP system does not work properly if one sticks with the same business processes as before the implementation of an ERP system.

The more the project organization is involved during the SAP implementation the merrier the customer is able understanding ERP system. Therefore, the project organization of the supplier has to know how to find information about the project's key success factors in the interaction with the client before the project starts. Additionally, they have to deal with change management issues related to assisting the client in business process changes, etc. due to the implementation of an ERP system.

The MBA student from Hochschule Aschaffenburg, Christina Fabian, has been doing a double degree in Seinäjoki University of Applied Sciences (SeAMK). Part of her degree was to establish a master thesis for SeAMK. Christina Fabian has been working for All for One Steeb AG, an IT service provider and she developed her master thesis within this company.

The topic for the thesis is very interesting. All for One Steeb AG provides tailor made SAP systems. All team members of All for One Steeb AG have contact with the customer before the project starts and, additionally, during the whole implementation process. Christina Fabian did a research among All for One Steeb AG's project workers and based on the interviews creating a toolbox with practical guidance and applicable recommendations for project teams to develop the interaction between project teams and client representatives.

The main objective of the thesis is that through more deep understanding of change management practices, All for One Steeb

AG's project teams and team members can work more efficiently with clients, can understand their needs better and, through more efficient utilization of change management tools during the project, can provide a better outcome for the client as well as can benefit for the supplier's future business. Furthermore, positive reputation is very valuable for supplier's business in the future.

On the outcomes of the thesis, Christina Fabian suggested valuable recommendations for All for One Steeb AG to improve the processes taking place between the company and the client during the process of providing a tailor made SAP system for the client. For this reason, Christina Fabian discusses the main points and findings of the studies in the following text. This text was written as a maturity test from Christina Fabian's (2019) thesis "Organizational changes as an interdependency of SAP S/4HANA Enterprise Management implementation: Managing changes within the customer's organization".

2 INTRODUCTION OF THE TOPIC

The efficiency and effectivity of a company's business is heavily depending on the systems it uses to manage its operational activities (abas ERP 2018). Therefore, corporations implement ERP systems to support all business processes of its organization like finance, human resources, manufacturing, supply chain, services, procurement, sales and others (Vahrenkamp & Siepermann, [ref. 18.9.2018]). At its most basic level, an ERP integrates these processes into a single system. However, there exist new ERP systems like the SAP (Systems, applications and products) Business Suite 4 SAP HANA, short SAP S/4HANA, which provide intelligence, visibility, analytics and efficiency across every aspect of a business (SAP, [ref. 18.9. 2018]).

The information technology (IT) service provider All for One Steeb AG (All41S) deals with the integration of this SAP system at small to medium-sized companies. This new ERP software induces a complete transformation of established operations and processes.

Consequently, these pervasive changes unsettle employees and may result into a defensive attitude towards the SAP integration. Thus, SAP implementation projects shall not be considered as a sheer IT project. Instead, a company has to face challenges in terms of preparing and integrating all individuals of an organization for the upcoming transformation purpose. According to a research of Deloitte Consulting ([ref. 23.5. 2018], 14), people are the biggest success driver for an integration of an ERP system. Therefore, change management (CM) plays a major role for the success of SAP integration. In addition to the technological challenges, employees need to cope with both the new IT system and the changes caused by the implementation. (Madukanya & Bungard 2006; tts.com, [ref. 2.9. 2018]).

The master thesis addresses the issue of implementing SAP by All41S and develops thought-provoking impulses as well as recommendations for managing appearing organizational and operational changes within the customer's organization adequately.

The main objective of the thesis is to provide a scope of actions as well as thought-provoking impulses for supporting international customers to manage organizational change processes and, at the same time, facilitate the project execution when integrating the SAP software into the customer's IT landscape, using the example of the company All41S and its customers and strategies. However, the existing project management (PM) method of All41S shall remain stable. Therefore, by presenting practical guidance and simple applicable recommendations for action an increment value to All41S shall be provided. Thus, besides uniformity, a

continuous improvement through comparability of the solution approaches and success is ensured.

3 THEORETICAL ELABORATION OF THE THESIS

To this effect, the paper begins with a delineation of subject-specific theoretical topics with the intention to provide a basic knowledge that is relevant for the elaboration of the master thesis's purpose.

Firstly, the thesis starts with a brief introduction of the topic and continues to elucidate purpose as well as structure and restrictions of this paper. Afterwards, it concentrates on the company profile of All41S including its international operations and furthermore, the elaboration presents a short product description of the Enterprise Management SAP S/4HANA. Thereafter, focus is laid on a general depiction of PM to provide the reader a basic understanding about this topic, as All41S conducts each SAP implementation as a project. It begins with a definition of the term and continues illustrating an overall structure of a project organization. Following this, different models of PM are explained. By starting to elucidate the main principles of the traditional waterfall model, this part provides an impression of how PM is executed. Later on, different process models, which are built upon the waterfall model and which are commonly applied at ERP implementations, are described.

Subsequently to the PM concepts, a variety of key drivers of effective PM is elucidated. Furthermore, in the selection of the key drivers, value is put on subjects like leadership, risk and conflict management, which are important for the elaboration of the recommendations for action. However, at SAP implementation

projects, All41S faces many challenges. Observed in the recent years, the number of integrations at medium-sized companies, which hold several locations both within and beyond the German-speaking area, increases. This fact results in a higher project complexity, time exposure and expenditure.

However, one major constraint, which appears during these sophisticated projects, are changes at the customer's organizational and operational structure. These changes have a significant impact on the success of the project completion. Hence, OCM is explained in preparation for the elaboration of guidance. Commencing with a brief definition of OCM and external as well as internal triggers of organizational changes, this part continues to describe the different phases each organization passes throughout a transformation process. Therefore, two different phase models (3-Phase-Model of Lewin in 1951 and 8-Phase-Model of Kotter in 1996) are elucidated. Those phase models of change depict the development and reflection of CM at organizations over the years. Furthermore, the reader gets a clear understanding what phases an organization and especially the involved individuals need to go through. Afterwards, resistance as one main reason for failure of organizational changes is delineated. As the recommendations for action shall support in identifying and minimizing resistance and at the same time to increase the efficiency of OCM activities, this part detects the dimensions of resistance and the resulting consequences. Then, key drivers of effective OCM, which are important to avoid a failure of the change purpose, are elucidated. In selecting these significant key drivers, emphasis is put on soft factors that are an integral part for promoting OCM. The recommendations for actions, which are depicted subsequently, draw on these key drivers.

As All41S conducts interstate SAP implementations, the theoretical elaboration closes with PM in terms of international operations. Primarily, the term international management is

explained briefly. Afterwards, it continues with investigations on challenges and differences of intercultural business. Therefore, the 6-Dimension-Model of Hofstede is depicted to provide a basic understanding of the meaning of culture. Following this, relevant key drivers of intercultural project management are displayed. These key drivers resemble the ones described in a previous chapter; however, important facts concerning the international context are added. Afterwards, the subsequent part briefly describes general challenges concerning the business environment when doing international business.

4 PRACTICAL ELABORATION OF THE THESIS

4.1 All for One Steeb's PM method

By elaborating the basic knowledge in preparation for the practical part of the paper, the following part commences with a description of All41S's PM approach. At this, the PM method in general and the different implementation strategies are explained. Following this, an evaluation of the importance and of the application of OCM at the PM method is conducted. On the one hand, this part shall provide a brief overview of how All41S conducts SAP implementation projects and on the other hand, it shall demonstrate the need for action in terms of OCM.

4.2 Staff interviews

In order to get a better understanding of how employees of All41S, like project managers and consultants, deal with OCM in practice today, and on that account, interviews with All41S associates were conducted. Therefore, the results and the assessment of the staff interviews are depicted. The following commences with introducing purpose and structure of the staff interviews. It continues with

the summary of central statements detected in the responses and closes with an evaluation and conclusion of the feedback.

No matter, if the customer exerts OCM by himself or assigns a consultancy firm to manage organizational changes, All41S project managers and consultants are affected by the customer's OCM activities, either directly or indirectly. Thus, inappropriate OCM measures act adversely upon the SAP project execution and have bearing on project outcomes.

4.2.1 Purpose of staff interviews

The purpose of the staff interviews is to detect the importance and impact of OCM in practice and furthermore, to understand how the customer's organizational changes affect All41S employee's day-to-day business at SAP implementation projects. Furthermore, the goal is to get an impression, if and how specific key drivers of an effective change process are applied in practice.

To this effect, interviews were conducted with 15 All41S employees, representing both, project managers and consultants in SAP implementation projects. Therefore, employees were selected who already have gained many years of experience in SAP implementation projects. In fact, the chosen employees represent a generic profile of All41S project managers and consultants. In addition, during their professional life, each respondent has made distinct experiences at SAP implementation projects, which differ according to following factors:

- Job position (project manager/consultant)
- Project size
- Project complexity
- National and international projects
- Company size of the customer as well as its corporate culture
- Pre-existing OCM experience.

For attaining the above-mentioned purpose of the staff interviews, most of the questions are asked openly to avoid the respondents feeling restricted with their feedback and to allow a qualified comparison of given answers.

4.2.2 Structure of staff interviews

The questionnaire entails five overriding subjects were divided into 22 questions including further subordinate questions. Furthermore, to cover all relevant issues that are important for creating recommendations for action, the interviews' subjects pick up the topics discussed in the theoretical part of the thesis. The five overriding subjects including their reasoning relate as follows:

1. All41S's project method

Reasoning of subject: Understanding how All41S project managers and consultants apply the PM method in practice and what difficulties/challenges they face at their everyday operations. Furthermore, getting an impression of how information search (about the customer in general as well as relevant key users) is done and what specific OCM issues they have to deal with at SAP implementations.

2. Project marketing

Reasoning of subject: Understanding if and how project marketing, as an important key driver of an effective change process, is done by All41S at SAP implementations and furthermore, if the customer's project marketing activities are transparent to the respondents.

3. Expectation management

Reasoning of subject: Understanding if and how expectation management, as an important key driver of an effective change process, is done by All41S at SAP implementations and furthermore, if the customer's expectation management activities are transparent to the respondents.

4. United VARs (United value added reseller), roll-outs and questions with international reference

Reasoning of subject: Understanding the cooperation with United VARs in practice as well as the application of the All41S PM method at roll-outs in practice.

5. Change and resistance

Reasoning of subject: Getting a general view about reasons and forms of resistance at SAP implementations.

4.3 Elaboration of recommendations for action relating to organizational change management – Workout of opportunities and development of guidance for All for One Steeb AG

As outlined before, OCM needs to be an integral part of each SAP implementation. It concerns not only the directly involved project team, but as well all members of the customer's organization. Furthermore, methods and tools that support managing organizational changes need to have a holistic character. In this activity it is important to integrate and to respond to the single stakeholders like management, superiors, project manager, key users and workforce in a specialized way.

Following, the thesis provides an elaboration of recommendations for action in assisting All41S project managers and consultants at SAP implementation. As a basis for the analysis, the theoretical elucidations, the investigated All41S "active prototyping" method and the evaluation of the feed-back given from the staff interviews are used. Nowadays, All41S employees act intuitive adapted to a specific situation. Furthermore, the goal of the following guidance is to provide to All41S a scope of actions as well as incitations in supporting its international customers to manage organizational change processes and, at the same time, facilitate the project execution when integrating the SAP software into the customer's IT landscape. Nevertheless, the responsibility to manage and

control OCM measures remains at the customer himself, as the effectiveness of OCM activities and the success of the undertaking is depending on the customer's willingness to pursue actively organizational changes. The intention of this thesis is not to adapt or develop the current PM method further; instead, the focus is to put on realistic and implementable recommendations and tools that can be exerted at the project manager's and consultant's day-to-day business. The goal is to sensitize, consult and support the customer in managing up-coming organizational changes.

The recommendations are divided into two superordinate areas that support guidances for each, throughout the acquisition phase and the project implementation itself. The guidances for the acquisition phase concentrate on activities set before the project initialization. At this phase, the focus is put on information search and analysis. The gathered information represents the basic framework for all subsequent activities during the project implementation. Moreover, the guidances for the project implementation are divided into different stages that require a specific degree of OCM support. The recommendations at each phase and stage are based on each other.

4.4 Elaboration of recommendations for action relating to organizational change management – Workout of opportunities and development of guidance for All for One Steeb AG

The recommendations for action provide practical guidance in supporting the customer's transformation process at SAP implementation with respect to All41S's existing PM method "active prototyping" that shall not be intensely modified, but enriched by some easy-to-use tools. Furthermore, the suggested measures and activities shall be realistic and simple to realize and thus, promote the SAP implementation process.

Currently, OCM is not anchored at the “active prototyping” method. If All41S project managers and consultants are faced with challenges and difficulties of organizational changes, they perform activities individually on a superficial level, reacting to occurring situations. These measures are based on individual experiences made at previous projects and are proceeded intuitively.

However, the recommendations for action follow a holistic approach with procedures that affect all stakeholders within an organization. Optimization of proposals were made for All41S project managers and consultants as well as for the customer’s management and superiors. Nevertheless, the contract closed between All41S and the customer delineates that managing and controlling OCM lies in the customer’s area of responsibility. By providing this guidance, more specifically a scope of actions and thought-provoking impulses, uniformity is ensured as well as a continuous improvement through comparability of the solution approaches and success.

All41S is able to conduct a consistent approach, which is operationalized towards and compatible with the “active prototyping” method. Furthermore, tools like the “I-SAP Meeting”, the “pulse test”, the “Key User SAP Exchange” event as well as guidance on active expectation management and the support in identifying resisters among the customer’s project team are outright applicable.

However, it must be pointed out that all suggested measures, procedures and instruments have to be adjusted to each customer. These recommendations provide an impulse and an orientation, but have to be adapted accordingly.

Nevertheless, the recommendations for action assure an increase of awareness for All41S as well as a general understanding of OCM. This fact provides increment value in conducting a SAP

implementation and in guiding the customer more effectively through the project progression. At the same time, the accomplishment of this guidance enhances the client's satisfaction.

5 CONCLUSION

This master thesis addresses the issue of managing organizational changes within the customer's organization as an interdependency of SAP S/4HANA Enterprise Management implementation. Furthermore, the goal of this paper is to provide to All41S a scope of actions as well as thought-provoking impulses in supporting its international customers to manage organizational change processes and, at the same time, facilitate the project execution when implementing the SAP software into the customer's IT landscape. The elaborations at the beginning work towards the recommendations for action, the set target of this master thesis. Overall, it can be stated that the goal was achieved. By presenting practical guidance and simple applicable recommendations for action, an increment value to All41S is provided. At the same time, All41S's existing PM method remains stable and only minor changes are suggested. By means of this elaboration a way of uniformity is ensured as well as a continuous improvement through comparability of the solution approaches and success is feasible.

This paper depicts that creating awareness as well as an understanding of OCM in general and its different success factors shall support the SAP project completion. Furthermore, the SAP integration shall not be considered as a pure ERP project with focusing on technical aspects of the integration. Instead, the entire organization and all affected stakeholders need to be incorporated into the transformation purpose. Only if all components of an organization, like systems, processes, corporate culture, structure, humans and leadership, are paid attention at

the change process, the transformation will be successful and long lasting.

REFERENCES

abas ERP. 2018. 4 reasons why global companies need an ERP system. [Web page]. [Ref. 18.9.2018]. Available at: <https://abaserp.com/en/news/4-reasons-why-global-companies-need-good-erp-system>

Deloitte Consulting. Undated. ERP's second wave: Maximizing the value of ERP-enabled processes. [Online publication]. [Ref. 23.5.2018]. Available at: <http://www.ctiforum.com/technology/CRM/wp01/download/erp2w.pdf>

Fabian, C. 2019. Organizational changes as an interdependency of SAP S/4HANA Enterprise Management implementation: Managing changes within the customer's organization. Master's thesis. Unpublished.

Kotter, J. P. 1996. Leading change. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Lewin, K. 1951. Field theory in social sciences. New York.

Madukanya, V. & Bungard, W. 2006. Change Management bei SAP-Implementierungsprojekten? [Online article]. *Wirtschaftspsychologie aktuell* (1). Available at: https://www.wirtschaftspsychologieaktuell.de/Material_1_2006/wp_01_2006_47.pdf

SAP. Undated. What is ERP? [Web page]. [Ref. 18.9.2018]. Available at: <https://www.sap.com/products/what-is-erp.html>

tts.com. Undated. Change Management in SAP-Projekten (Whitepaper). [Web page]. [Ref. 2.9.2018]. Available at: <https://www.tts.com/mediathek/media/show/change-management-in-sap-projekten-whitepaper/>

Vahrenkamp, R. & Siepermann, C. Undated. Enterprise-Resource-Planning-System. [Web page]. *Gabler Wirtschaftslexikon*. [Ref. 18.9.2018]. Available at: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/enterprise-resource-planning-system51587>

ASIAKASKOKEMUS TEOLLISUUDEN HUOLTOPALVELUISSA

Juha Nurmenrinta, insinööri (ylempi AMK), toimitusjohtaja
Junur Oy

Ville-Pekka Mäkeläinen, TkL, yliopettaja
SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

1 JOHDANTOA

Business to business -markkinoinnissa usein myytyihin tuotteisiin liittyy monenlaisia palveluita, mukaan lukien huoltopalvelut. Huoltopalvelut ja laajemmin tarkasteltuna after sales -palvelut ostetaan usein suoraan tavaran toimittajalta.

Usein markkinoinnillisessa mielessä after sales -palvelut eivät ole tuotteita tarjoavan yrityksen mielestä niin tärkeitä kuin varsinainen asiakkaalle tarjottava tuote. Palveluilla voi kuitenkin olla merkittävä rooli asiakkaan näkemyksen muodostumisessa toimittajasta pitkällä aikavälillä. Korkealaatuiset ja asiakkaalle arvoa tuottavat palvelut, jotka eroavat ominaisuuksiltaan kilpailevien yritysten palveluista voivat olla huomattava kilpailuedun lähde markkinoilla.

Tämä artikkeli perustuu Juha Nurmenrinnan (2019) ylemmän AMK-tutkinnon opinnäytetyöhön ”Asiakaskokemus teollisuuden huoltopalveluissa”. Yliopettaja Ville-Pekka Mäkeläinen toimi Juha Nurmenrinnan opinnäytetyön ohjaajana. Tämä artikkeli on laadittu Juha Nurmenrinnan opinnäytetyön kypsyysnäytteenä ja artikkelissa käytettyjen lähteiden tietoja löytyy opinnäytetyön lähdeluettelosta.

2 TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TAVOITTEET

Opinnäytetyön tekijä on toiminut 30 vuotta teknologiateollisuudessa erilaisissa myynti- ja johtotehtävissä. Kokemus on osoittanut, että kaikki operatiiviset toiminnot ja toimijat organisaatiossa ovat sidoksissa myyntiin ja sen johtamiseen, mutta ennen kaikkea asiakaskokemuksen muodostumiseen. Kokemuksen mukaan myös teollisuuden huoltopalveluita käyttävät asiakkaat kokevat palvelun laadun ja siitä saatavan hyödyn eri tavoin. Kokemukset käytännön työelämästä siis antoivat alkusysäyksen tälle tutkimukselle.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää miten palvelua tuottavan yrityksen ja ulkoisen asiakkaan näkemykset palvelun laatuun vaikuttavista seikoista poikkeavat toisistaan. Tavoitteena oli myös selvittää huoltopalvelun asiakaskokemukseen vaikuttavia elementtejä. Kyselytutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään, miten esimerkiksi palveluorganisaation johtaminen vaikuttaa asiakkaan kokemaan laatuun ja miten asiakkaan näkemykset eroavat palveluorganisaatiota johtavan henkilön käsityksistä. Tutkimus rajattiin käsittelemään kunnossapitopalveluiden laatua asiakkaan näkökulmasta. Tutkimus pyrki kehittämään myös palveluiden asiakasarvoon perustuvaa myynnin johtamista ja asiakaskokemuksen mittaamista.

3 PALVELUN LAATU

Tutkimuksen teoriaosuudessa keskityttiin etsimään olemassa olevaa tutkimustietoa palvelun laadusta ja sen mittaamisesta, sekä johtamisesta. Myös markkinointiin ja strategiaan liittyvää teoriaa käsiteltiin tutkimuksessa.

3.1 Palvelun laatu ja arvo

Asiakkaat eivät osta tuotteita tai palveluita, vaan hyötyjä, joita he kokevat niistä saavansa. Yritykset siis tuottavat asiakkailleen aina palvelua, riippumatta siitä, mitä ne tuottavat.

Laadun lähtökohtana on aina asiakkaan näkemys laadusta. Laadun kehittämisenä on siis kyse asiakastyytyvää lisäävän toiminnan kehittämisenä. Aikaisemmin laatu koettiin tuotteen virheettömyytenä, mutta nykyään laatu käsittää toimittajan koko liiketoiminnan eri osa-alueet.

Arvon muodostuminen on asiakkaan itse itselleen luoma tunne. Arvo voidaan jaotella neljään eri kategoriaan; Taloudellinen, toiminnallinen, emotionaalinen ja symbolinen arvo.

3.2 Toiminnallinen vai tekninen laatu?

Huoltopalveluita toimittava palveluorganisaatio onnistuu toiminnassaan juuri niin hyvin, kuin yksittäinen palvelua tuottava työntekijä siinä onnistuu. Organisaatioon on siis löydettävä oikeanlaisia tekijöitä, koulutettava heitä ja huolehdittava heidän motivaatiostaan palveluasiakasta. Organisaation omalle henkilöstölle kannattaa kohdistaa toimenpiteitä, joilla asiakaskeskeisyyttä pyritään lisäämään. Sisäisellä markkinoinnilla voidaan tukea ulkoisessa markkinoinnissa annettuja palvelulupauksia.

Palvelun toiminnallinen laatu kertoo siitä, kuinka asiakas saa palvelun. Tekninen laatu kuvaa sitä mikä on palveluprosessin lopputulos. Toiminnallisessa laadussa siis palveluorganisaation toiminta on keskeisessä roolissa.

4 PALVELUTUOTTEEN KEHITTÄMINEN

Palvelun laadussa on kyse asiakkaan odotusten ja kokemusten välisestä suhteesta ja sen mittaamisen voidaan sanoa olevan

asiakkaiden käsityksen arvioimista heidän kokemastaan palvelun laadusta. Mikäli laatua tai sen muodostavia tekijöitä ei ymmärretä asiakkaan näkökulmasta, ovat laatuhankeet yhdentekeviä.

Tutkimuksessa käydään läpi muutamia laadun mittaamisen työkaluja, kuten esimerkiksi tunnetuin ja yleisesti käytetyin attribuuttipohjainen mittausväline SERVQUAL –menetelmä (Grönroos 2010, 116 - 117) ja asiakkaiden suositteluhaluun perustuva Net Promoter Score (NPS) (Löytänä & Korteso 2014, 58).

4.1 Palveluorganisaation johtaminen

Kun yritys pyrkii luomaan kilpailuetua henkilöstön avulla, on henkilöstöä johdettava tavalla, joka mahdollistaa hyvän palvelun laadun tuottamisen. Onnistunut palvelutyö vaatii henkilöstöltä ymmärrystä yrityksen strategiasta, prosesseista, sekä yleisistä toimintaperiaatteista. Myyjien tehtävä on löytää ratkaisu asiakkaan ongelmiin tai hoitaa palvelun ongelma- / poikkeustilanteet onnistuneesti, johon he tarvitsevat oman alan asiantuntemusta, ammattitaitoa ja ennen kaikkea esimiehen ja muun organisaation tukea.

Perinteisesti yritykset asettavat myyntihenkilöille työntekijäkohtaisia tavoitteita, kuten esimerkiksi liikevaihto ja myyntikate, joita seurataan. Asiakaskokemus ja henkilöstön laadullisen suorituksen seuraaminen toisivat uutta näkökulmaa mittaamiseen.

4.2 Kuiluanalyysi johtamisen apuvälineenä

Berryn ja hänen kollegoidensa kehittämä kuiluanalyysimalli on tarkoitettu laatuongelmien lähteiden analysointiin ja palvelun laadun parantamiseen. Johdon käsitykset asiakkaiden odotuksista ohjaavat palvelun laatua koskevia päätöksiä, joita organisaatiossa noudatetaan palvelun toimituksen aikana. Laatuksilut ovat seurausta laadunjohtamisprosessin epäjohtonmukaisuuksista. Nämä viisi laatujohtamisen kuilua ovat: Johdon näkemyksen kuilu, laatuvaatimusten kuilu, palvelun toimituksen kuilu, mark-

kinointiviestinnän kuilu ja koetun palvelun laadun kuilu (Grönroos 2010, 143).

Kuiluanalyysimallin avulla johdon on helpompaa löytää syyt laatuongelmiin ja sopivat keinot niiden korjaamiseen. Kuiluanalyysiä hyödynnettiin myös tämän tutkimuksen tulosten analysoinnissa.

4.3 Palvelun arvon myyminen

Jos asiakkaat ostaisivat pelkästään tuotteita, eivätkä välittäisi palveluista tai oheishyödykkeistä, niin markkinoilla kilpailtaisiin vain hinnalla. Tutkimusten mukaan elämyksellisiä tunteita sisältävät kokemukset saavat asiakkaat kuitenkin suosittelemaan palvelun toimittajaa muille potentiaalisille asiakkaille. Nämä emotionaaliset arvot ovat yritysmaailmassa aliarvostettuja, vaikka ne ovat ainutlaatuisin tapa erottautua kilpailusta.

5 HAASTATTELUTUTKIMUS

Haastatteluun valittiin kunnossapidon ammattilaisia eri henkilöstöryhmistä ja yrityksistä. Haastateltavat pyrittiin valitsemaan erilaisista tehtävistä siksi, että tutkimuksessa aiheena olevaa palvelun laatua voitiin tarkastella useasta eri näkökulmasta.

Tutkimuksen tarkoituksena oli saada selville asiakkaan ja palvelua tuottavan organisaation näkemykset asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavista seikoista. Jokaiselle haastateltavalle esitettiin heidän asemaansa mukautetut kysymykset, jotka johdettiin kyselytutkimuksen teemoista. Vastauksia analysoimalla pyrittiin ratkomaan tutkimusongelmia ja löytämään seikkoja, joita voisi tulevaisuudessa hyödyntää palvelua tuottavan organisaation johtamisessa ja markkinoinnissa.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Haastattelututkimuksessa kävi hyvin selvästi ilmi, että luotettava kumppanuus ja luotettavuus palvelun tuottamisessa ovat asiakaskokemuksen kannalta tärkeimpiä seikkoja. Luotettavuuden rakentamisen keskiössä on toimittajan osaaminen, jota avoin keskustelukulttuuri tukee. Markkinointiviestinnässä on tärkeää huomata, että annettujen lupauksen tulisi olla linjassa toimitettavan palvelun laadun kanssa.

Yrityksen johtamisen vaikutuksista asiakaskokemukseen saatiin tässä tutkimuksessa niukasti tietoa. Vastaukset painottuivat enemmän strategiaan ja lähiesimiehen toimiin. Tutkimuksen mukaan strategian tulisi olla tarina, josta koko organisaation henkilökunta pystyy sisäistämään, mitkä asiat omassa työssä ovat tärkeitä yritykselle ja asiakkaalle. Strategisia valintoja ohjaa johdon oma kyvykkyys alalta, koska asiakaskokemusta ei voi johtaa, jos ei tunne alalla olevia kriittisiä menestystekijöitä.

Haastatteluissa tuli selvästi esiin myös se, että organisaation ongelmat heijastuvat selkeimmin asentajien tekemisiin asiakaspalvelussa. Heidän suoritukseensa vaikuttavat osaaminen, käytössä olevat työkalut ja organisaatiosta saatavilla oleva tuki. Asentajien ja muiden asiakaspalvelua tuottavien työntekijöiden asenteeseen taas vaikuttaa työyhteisön yleinen ilmapiiri, johtamiskulttuuri ja työntekijän omat luonteenpiirteet.

Tutkimus osoitti huoltopalvelun olevan henkilökeskeistä palvelua, jossa yksittäisillä suoritteilla ja käytöksellä on suuri merkitys asiakaskokemuksen muodostumiseen. Asentajan osaaminen ja ongelmanratkaisukyky ovat tärkeitä, mutta myös kommunikointitaidot ja sosiaaliset valmiudet antavat hyvän lähtökohdan asiakaskokemuksen rakentamiselle. Myyjän osaaminen ja asiakkaan prosessien ymmärtäminen saattavat luoda yllättävää kilpailuetua, kun tarkastellaan palvelutuotteiden myyntiä. Myös johdon

osallistumisella on positiivinen vaikutus asiakaskokemukseen. Palvelun laadun ja asiakastyytyväisyyden mittaamiseen on lukuisia erilaisia tapoja. Alan tunteminen, huoltopalveluiden kriittisten menestystekijöiden ja asiakkaan liiketoiminnalle tärkeiden prosessien tunnistaminen helpottaa mittareiden rakentamista. Asiakkaasta riippuen nämä kriittiset menestystekijät ja liiketoiminnalle tärkeät prosessit vaihtuvat ja siksi mittarointiakin tulee pystyä räätälöimään.

7 YHTEENVETO

Tutkimuksen aiheena olevan asiakaskokemuksen määritelmässä todetaan, että se on kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. Asiakaskokemus muodostuu enimmäkseen siis emotionaalisista tai elämyksellisistä tunteista, joita jokainen asiakas kokee eri tavalla.

Maailma ja ihmiset ovat muuttuneet ja ihmisten johtamisen pitää muuttua siinä rinnalla. Ihmiset haluavat, että heitä johdetaan, mutta myös omalle ajattelulle on annettava tilaa. Asiat, joilla epäonnistut esimiehenä ovat esimerkiksi pelottelu, vastuun pakoilu ja päättämättömyys. Asiakaskokemusta on tutkittu paljon ja tulokset osoittavat, että työntekijäkokemus korreloi suoraan asiakaskokemuksen kanssa - niin hyvässä kuin pahassakin. Tyytyväinen organisaatio palvelee asiakasta 40 % paremmin kuin tyytymätön. Hyvällä johtamisella on siis osoitettu olevan iso merkitys palvelun laatuun ja asiakaskokemukseen.

Tulevaisuudessa, asiakkaan aikakaudella, emotionaalisilla arvoilla kilpaileminen on olennaisinta. Yritykset eivät saa enää kilpailuetua pelkillä taloudellisilla tai toiminnallisilla arvoilla, vaan on pystyttävä tuottamaan entistä parempaa emotionaalista arvoa – asiakaskokemusta.

LÄHTEET

Grönroos, C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 5. p. Helsinki: Talentum.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus: Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

Nurmenrinta, J. 2019. Asiakaskokemus teollisuuden huoltopalvelussa. [Verkojulkaisu]. SeAMK Tekniikka. Teknologiaosaamisen johtaminen. Ylempi AMK-opinnäytetyö. [Viitattu 2.11.2020]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019121626973>

DEVELOPMENT OF CUSTOMER SATISFACTION FOR MAINTENANCE OF HIGH CUSTOMER RETENTION

Lena Schötteldreier, MBA

Ville-Pekka Mäkeläinen, Lic. Tech., Principal lecturer
SeAMK Business and Culture

1 INTRODUCTION

In relationship marketing environment, maintenance of high-level customer satisfaction is vital for long-term success. This method of operation would apply especially for marketing of services and business to business products. Satisfaction is created based on high-quality customer experience. If the customer relationship continues a longer timeperiod and customer experiences during this timeframe have been positive, result of the long-term customer satisfaction is loyalty and higher level customer retention. Customer loyalty is achieved step by step. The goal of relationship marketing should be that customers' experiences are meeting their expectations. If supplier fails in doing that they should provide an efficient way for customer to provide them feedback.

When customers are loyal to the company and have been their customers during a longer time period, they could become active spokespeople for the company. This is the goal of relationship marketing. Word of mouth marketing is very influential and credible from recipient's point of view. Constant customer satisfaction measurement is a means for reassuring that the supplier can maintain high-level of customer satisfaction with its existing customers.

Something can go wrong though. In quite many situations customers are the only ones who see failures. Everything in the transaction can go well from supplier's point of view. Giving feedback about failures should be made an easy and effortless process for the customer. Method for providing the feedback should be easy and for the customer it should be made also very clear that supplier is interested about their feedback and it really influences supplier's future operations. If negative feedback is handled well, it can also influence positively customer relationships.

One key issue is as well that feedback is integrated into the information systems of the supplier and a system either exists or it is being developed to deal with the feedback. Customer feedback is generally speaking a very good source for the development of supplier's operations. You get very good information from the customers for this purpose. You should integrate all important persons from your organization for the process of dealing with customer feedback.

Lena Schötteldreier, a MBA student from Technische Hochschule Aschaffenburg and a double degree student in Seinäjoki University of Applied Sciences (SeAMK) School of Business and Culture, studied in her master thesis the development process of customer satisfaction tool (Schötteldreier 2019). This thesis is made for Gesellschaft für innovative Personalwirtschaftssysteme mbH (hereafter referred to as GIP). Lena Schötteldreier's thesis discusses about all issues which have to be taken into consideration in planning of the customer satisfaction feedback system. The feedback tool is not developed in the thesis. The issues discussed include e.g. options available for collecting customer feedback, which of those options is most suitable, many issues about practical design of the feedback tool and how the results of customer satisfaction studies should be processed.

The actual tool could not be implemented in the thesis. There is a legal reason for this issue. The approval of the tool by works

council is required in Germany. For this reason, no concrete measures for the actual implementation of the measurement tool could not be completed in this thesis. In the following text Lena Schötteldreier discusses more in detail about the content of her thesis and results of the thesis. This article was written as a maturity test about the thesis of Lena Scötteldreier (2019). The name of the thesis is: "Importance and improvement of service quality illustrated by research and design of a service feedback tool for Gesellschaft für innovative Personalwirtschaftssysteme mbH".

2 DEVELOPMENT OF LONG-TERM CUSTOMER RELATIONSHIPS

"The customer is king" is a principle to which many service providers ascribe. However, the question arises as to why companies incur the related high costs in order to satisfy their customers to the highest degree. To answer this question, one has to consider the long-term goals of a company, which include in particular the highest possible turnover. In order to be able to achieve this in turn, a stable customer base with strong revenues is a prerequisite. Thus, loyal customers must be created and continuously maintained, with the latter in particular targeting an important objective of GIP.

Which influence customer satisfaction has on retention and thus an answer to the aforementioned question can be well illustrated by the concept of relationship marketing. While in the 1960s marketing was more about attracting new customers and make them loyal to a company, between the 70s and 90s there was a noticeable shift towards relationships becoming more important to companies. As a result, marketing moved away from mass marketing towards interpersonal interactions and a larger fo-

cus was placed on customer retention and loyalty. Driven by this development, in 1980 the first use of the term relationship marketing was made, getting popular in 1991. Nowadays, from the 2000s onwards, there is a trend for western enterprises towards service-based economies, which can be illustrated by the fact that in 2019 services accounted for around 73 % of all European occupation and around 71 % of Europe's gross domestic product. As a result of this development and the widespread use of the internet as an information and communication tool, for example through social media, the importance of customer relationship is constantly increasing since the 2000s. At this point it can be said that only new media forms and technologies, such as sophisticated databases, made it possible for companies to build up a personal relationship with their customers despite their large number of customers at very low cost. This is vital, as the online world offers more variety and transparency and thus, the relationships built up and maintained play an essential role as they create the loyal and thus purchasing customers.

The approach of relationship marketing aims particular at a high level of customer loyalty and thus at a long-term relationship between the customer and the company. In other words, unlike traditional marketing, relationship marketing does not aim to attract new clients through offensive strategies, but to retain customers using defensive approaches. Due to the fact that 2003 nearly 50 published definitions of relationship marketing did exist, it can be said that a clear and unambiguous definition does not exist. In the thesis, however, relationship marketing is defined as identify and establish, maintain and enhance and, when necessary, terminate relationships with customers and other stakeholders, at a profit so that the objectives of all parties involved are met; and this is done by mutual exchange and fulfilment of promises, as this definition represents the most essential aspects. However, the highest priority in relationship marketing is the satisfaction of the needs of all individual customers, due to

several benefits which can be grouped to loyalty and retention. A satisfied customer remains, for example, with the company for a long time and is willing to buy a larger product portfolio. At the same time, through positive references the customer can have a positive effect on the acquisition of new customers, while their own price sensitivity decreases. Overall, it can thus be said that customer satisfaction increases the key aspects required for high profitability: customer loyalty, customer retention and long-term relationships.

The term satisfaction itself refers to a positive emotional state, whereby the interpretations of this state vary widely. In connection with relationship marketing, customer satisfaction can be described as an indicator of how qualitative a company's product or service is, as it covers an overall assessment of customer experience with a product or service. Hereby, three various forms of customer satisfaction must be considered:

- Moderate satisfaction, which is achieved by maintaining standards.
- High satisfaction, that can be reached by a positive disconfirmation, and thus a surpassing of the standards.
- Dissatisfaction, attainable by a negative disconfirmation, and thus a subset of the standards.

Accordingly, both, service quality enhancements as well as product quality enhancements, lead to an increased customer satisfaction. It remains, however, questionable how customer satisfaction can be measured, as satisfaction is subjective and therefore difficult to quantify. The two best known approaches used to measure satisfaction are the Nordic and the American model.

3 CUSTOMER SATISFACTION ANALYSIS AND MEASUREMENT

The Nordic model was established by Grönroos in 1984 (Grönroos 2007) and is based on the expectation-disconfirmation model, which aims to explain post-purchase satisfaction as a function of expectations, perceived performance and disconfirmation. Customer satisfaction in this context can be determined by the gap between expected and experienced quality. Hereby, expectations arise in particular from previous experience, marketing communication and image, while experienced quality is divided into a technical and functional quality dimension. The technical quality dimension can be specified as the outcome of the service performance, which represents the technical solution for a customer ticket in the GIP context, while the functional quality dimension can be described as the way in which the service is delivered, which includes accessibility, internal relations, behavior and service-mindedness. Additionally, the functional quality experience is influenced by the systems and tools used within GIP, as well as by the many part-time marketers of GIP who use them to communicate with the customers. Thus, it can be said that one dimension describes what the customer receives and the other one how he receives it. Consequently, according to the Nordic model, both categories are suitable for measuring customer satisfaction. However, functional quality is perceived as strongly differentiating and subjective among individual customers while technical quality achieves similar results across all customer. Accordingly, satisfaction measurement focus should be on functional quality.

The two most established models under the American perspective are SERVQUAL, a name composition of service and quality, and SERVPERF (Parasuraman, Zeithaml & Berry 1988), which is a further development of SERVQUAL and stands for service and

performance. Developed by Parasuraman, Zeithaml and Berry in 1988, both approaches are based on the disconfirmation paradigm as well. For the American model, service quality can therefore be defined as customer's perception minus his expectations, which are namely his wishes and not his predictions of what he will get. Parasuraman et al. (1988) have used this formula to determine the service quality in five different dimensions, which have been identified as reliability, assurance, tangibles, empathy and responsiveness. The scale which is used in the Parasuraman et al. model consists of two sections of 22 statements each, which can be broken down from four to five statements per dimension. One section is describing the expectations, the other one the perception of a particular service provider. The respondent is then asked to assign a value between 1 (Strongly Disagree) and 7 (Strongly Agree) to the statements. Both questionnaires, the expectations and the perceptions are then compared, with positive values reflecting perceptions that exceed expectations. SERVPERF, conceptualized by Cronin and Taylor in 1992 as a development of SERVQUAL, measures service quality only in terms of customers perceptions, based on the performance of service providers. Contrary to SERVQUAL, it does not consider the customers' expectations. Overall, it can be said that the results of SERVPERF may be easier to administer and the data easier to analyze, but the model does not reach the same popularity as SERVQUAL.

As stated above, loyalty is next to customer satisfaction one of the main goals of a company and often seen as an expected outcome of relationship management. While it can be distinguished between four different types of loyalty, it must be said that only true loyalty is desirable from the company's point of view. At this point it should be emphasized that satisfaction sustains loyalty, which is positively influenced by superior customer service. This, in turn, is one aspect why customer satisfaction plays such a major role in relationship marketing. Another important aspect

is the strong connection of loyalty and retention: customers with no loyalty tend to rather switch their supplier than true loyalty customers. A customer switch in the service sector in turn is particularly favored by the negative characteristics of the two aspects satisfaction and service quality. It can thus be concluded that without high satisfaction and good service quality neither customer loyalty nor customer retention can be achieved. As a consequence, the company is prevented from pursuing its actual economic goals mentioned at the beginning.

4 CASE COMPANY AND DEVELOPMENT OF CUSTOMER SATISFACTION IN PRACTICE

For these reasons, GIP – one of the leading providers of personnel management systems for the public, social and ecclesiastical sectors in the German market – with its product KIDICAP has decided to introduce actions that measure the customer satisfaction regarding the perceived service quality from GIP and simultaneously increase customer retention through consequential activities. Even though GIP already conducts some relationship marketing measures in its day-to-day business like regularly expert groups, contribution of individual requirements as well as product reviews and workshops, they aim at improving their customer satisfaction.

In this respect the basic idea was to apply customer satisfaction measures to the ticket system used from GIP called JIRA, where all customers of GIP are eligible to create bugs, service request and change request for GIPs software KIDICAP. Even though generally spoken satisfaction cannot be equated with service quality, in this case the satisfaction results from the service quality that should be measured by a customer satisfaction feedback survey.

Thus, customer satisfaction can in this special constellation be equated with the service quality received. For the design and the implementation of the customer satisfaction tool, excluding the actual launch, it is necessary to discuss several aspects regarding the appropriate platform, survey design and possible difficulties.

The first aspect which needed to be considered is where and how the customer's feedback should be collected. Several ways like telephone, postal or online had to be considered. However, due to the time-consuming process of phone or postal surveys, together with low response rates and high costs, the only option was an online survey. Afterwards it was evaluated, which platform should be used, JIRA or a new one. Given the fact that the essential data is only stored in JIRA, the desire for standardization as well as data security aspects, it was decided to expand JIRA instead of setting up a new platform. The aim was thus, to add the process of obtaining feedback as a last step within the ticket process in JIRA by the use of a feedback plug-in. After weighing the advantages and disadvantages, the decision was made to use an external plug-in instead of an internally developed tool in the expectation of saving resources, time and money.

In this context, ten third-party providers of feedback software were considered based on evaluations by external forums, rated in terms of usability, customer service and evaluation options. Contacting all of them made clear that none of them have a good compatibility with JIRA and are thus, not suitable. Consequently, it was decided to use one of the JIRA plugins, because the probability that lesser known feedback tool providers offer compatibility with JIRA seemed to be correspondingly low. An additional advantage of this decision was that the system and functionality of JIRA is already well known – by the clients as well as by the GIP employees, which simplifies the implementation and later use. In return, GIP pays an annual usage fee to the plug-in provider as long as the feedback system is used, which facilitates a good

cost calculation. According to the criteria of clarity, simplicity and attractiveness of the feedback tool as well as other aspects such as market establishment of the plug-in supplier, reviews and price, Ovyka Satisfaction for JIRA was chosen as the clear favorite.

Coming to the survey itself, for GIP as for most service companies, it was very challenging to identify the aspects that are crucial for a customer to achieve high quality and thus customer satisfaction. On account of the well suitedness of the American models for the measurement of customer satisfaction described above, the approach was to adopt the SERVPERF procedure in GIP and have the above mentioned five SERVQUAL dimensions evaluated by the customer, as this method covers all three models presented.

To validate the suitability of the five SERVQUAL dimensions for the customer satisfaction feedback tool, they were additionally compared with the five most important aspects for a successful relationship which are as follows: commitment, trust, empathy, satisfaction and communication. Even though different terms are used, parallels can be displayed and thus the above-named categories of the American perspective, except for tangibles, are well suited and therefore, used for the GIP feedback survey. While SERVQUAL's approach of measuring both, expectation and perception, is too complex, based on SERVPERF only the perception of service quality should be measured for the feedback process of GIP. Also, the questions should not be asked like the SERVQUAL model did back then but serve as a basis for the post-transaction survey, for which the completion of a ticket is the key point.

With regard to the design of the survey, in each case a solution was chosen that was recommended by the literature and could be implemented in Ovyka. Accordingly, it is structured as follows: The questions were reduced to six questions in order to avoid scrolling and thus aborting participation. At the same time, they

are listed in descending order of importance, as participants feel valued for being in a position where they can give their opinion on important questions and thus do not lose interest. As question type a semantic differential five-point scale was chosen over numerical, staple and pictorial scale, as it offers the optimum number of possible answers and the highest possible response rate due to its popularity. Concerning the questions, even though the recommendation from literature is to define them as non-mandatory, it was decided to make the questions mandatory, as this facilitates the handling, is more common and the only option available in Ovyka.

The wording of the questions should always be formulated in a way that the questions can be understood and answered as accurately as possible by all respondents and that willingness to answer the question is also conveyed to the participants. Therefore, not only simple wording was used when formulating the questions, in addition the total number of words was reduced to a maximum of ten, as respondents do not read questions with more words to the end but answer them as they think the question is worded. Also, vague words like usually, typically or normally and double questions were avoided in order to formulate a question as clear as possible.

By deciding to use the SERVQUAL categories for the satisfaction survey, it must be considered that the categories have different importance for the customer. When customers were asked to assign 100 points across all five dimensions, depending on how important individual dimensions are to them, they rated reliability with 32 % as most important, followed by responsiveness (22 %) and assurance (19 %), while the categories empathy and tangibles are the least relevant with respectively 16 % and 11 %. According to the relevance, the questions are to be asked in descending order in the survey.

The first question of the survey does not belong to any of the individual dimensions, but rather to the overall satisfaction. It is the most straightforward question and is worded as “How do you rate the overall processing of your ticket?”. A suitable question for reliability is about the ability of GIP to provide trustworthy services. In addition to the commitment that the ticket will be processed within a reasonable time and with good results, the reliability of GIP’s statements can be measured in particular by whether the communicated delivery dates are met. The second question was therefore formulated “How do you rate the adherence to the communicated schedules?” “How do you rate our response concerning your request?” was considered suitable for the category responsiveness, as a real solution is, for example for simple service questions, not always provided and thus it cannot be asked for a solution evaluation. Followed by the dimension of assurance, in the survey it is subsequently asked “How do you rate the overall competence of the ticket processor?”. The least important dimension, empathy, is queried last by asking “How do you rate the received level of understanding?”.

In order to motivate the respondents to participate in the survey, it is advisable to make use of incentives. Since it has been proven that non-monetary incentives have no positive influence, only monetary motivational options were considered, in particular the form of a lottery in which, for example a voucher for Amazon is raffled off monthly among all participants, or a charity donation for each response. The amount of the expense allowance was then determined on the base of the hourly wage of a payroll accounting clerk with the result that for a 3-minute survey, the corresponding value would be around 1 Euro. Even though, the lottery was the favored option, GIP decided for the donation due to §331 Criminal Code, a German law, containing a strict ban on the acceptance of any gifts in particular to persons working in the public sector. Considering that many of GIPs customers are religious or social employers, non-profit organizations operating

throughout Germany were chosen for the donations, inter alia SOS Kinderdorf, Herzenswünsche e.V. and Aktion Kindertraum.

One important aspect regarding a survey is, independent of the topic and the questions, the data security of the respondent's answer. Therefore, the company is encouraged to demonstrate that the data is used only for the purpose of improving the service with respect to privacy and that the information is not given to unauthorized entities. Hence, GIP decided to indicate the confidentiality of the customer's answers already in the email, in which the link for the survey is placed. In addition, it was ensured that the provider of the selected tool works in accordance with the data protection law and that the customer's answers won't be shown in the ticket itself, this protects GIP's customers from employee criticism and potentially resulting shattered relationships. Yet, the data security of the employees is important as well because customer satisfaction feedback reflects to a certain extent an employee's skill and their suitability for the position: if, for example, a certain person's tickets are frequently poorly rated in the category of empathy, this indicates that the person is to a certain extent socially incompetent and could lead management to take further measures in this regard - trainings, transfers or even dismissals are conceivable. It is therefore not only advantageous for the customer that the feedback is not displayed in the ticket, but also represents protection for the employee - both, from hostile colleagues and from the management.

At the same time, data protection plays a major role in the whole customer satisfaction feedback process, as the works council, who is always involved in employee protection, comes into play. Because according to § 87 No.6 works constitution law, the work council has a right of codetermination regarding the introduction and use of technical devices designed to monitor the behavior or performance of the employees, which includes all tools by which data can be evaluated mechanically and thus, also the

Ovyka Satisfaction for JIRA tool. As a result, the tool may not be installed and used without the works council's consent. In order to increase the probability of the approval by the works council, the monitoring of the employee as well as measures resulting from the evaluation should be minimized.

For data protection reasons as well, attention must also be paid to who has access to the results of the survey and what measures will be taken according to the results. In addition, criticized aspects should be improved and measures should be undertaken to reduce criticism. As a result, it was decided that the evaluation has to take place on the lowest possible level. The idea behind this person-related level is that each person who is listed as an agent in any ticket has exclusive access to the feedback of the corresponding tickets and which then forwards the evaluation to the individuals. In addition, a file must be made available to the management that contains neither the GIP ticket number nor the name of the agent. Instead, the individual feedback ratings and the corresponding comments should be listed, as well as a graph showing the average rating of each service quality question. With regard to the frequency of the evaluation a monthly assessment would be desirable, so that the evaluations are still traceable, at least from the individual agents.

Due to employees' fears, referring either to an uncertain future, lack of competence, the need to belong to a new group and the loss of old colleagues, a change in the mission or a change of psychological or psychological space, resistance can be awaited. In order to minimize it, regular meetings have to be held, and the staff is provided with as much information as possible so that the benefits of the feedback system for the company and the changes and consequences for the employees are transparent. Nevertheless, the management must express an understanding to the employees and adjust to the fact that not every resistance can be cleared up immediately, in the worst case they may have

to face dismissals. In order to avoid this and limit resistance as much as possible, employees should be motivated and trained to use the system.

However, in the event of customer dissatisfaction regarding the processing of a ticket, actions should be taken as quick as possible by GIP to respond to those service failures and re-establish customer satisfaction. This is explicitly important, as it is possible to achieve even higher customer satisfaction than before if a recovery is very successful, which can also be described as the “recovery paradox”. Regarding service recovery, five things are expected by the customers when problems arise: besides an honest apology, customers wish to be offered a fair fixing of the problem under caring attitude of the company and the employees. The fourth point, value-added atonement for their inconvenience is not necessary for every shortfall required, but for the ones where the customer has suffered an enormous loss. What should, nonetheless, always be given is the keeping of renewed promises. These five aspects listed are to be applied by the individual GIP ticket agents in the service recovery process. For the time being, no specifications are made as to from which evaluation or criticism a service recovery is to be carried out, instead employees should be given their own room for maneuvers.

5 CONCLUSIONS

Summarized it can be assumed that by the evaluation of the service quality by the customer and the aligned long-term measurement of the evaluation, an increase of the customer satisfaction and an accompanying improvement in customer complaints is to be achieved. Whether this, in turn, will lead to an increase in license revenues for GIP due to licensing of new apps depends on various factors, which is why no statement can be made in this regard. At the same time, the feedback survey creates new

and higher customer expectations regarding the quality of the services, as customers will only see a point in filling out the survey as long as their ratings and comments lead to noticeable improvements. This, in turn, puts more pressure on the employees as they have to perform harder from that time on to satisfy the needs of the customers. The pressure could increase even more as a result of the evaluations of the ratings and management's insights into them. If the pressure is not counteracted with a strong increase in personnel, which in turn would entail an increase in process costs, miscellaneous problems can result, from lower employee satisfaction, to a deteriorating working environment, psychological problems of employees and even resignations. As there is a high shortage of qualified personnel, especially in the IT sector in the Rhine-Main area, this potential problem should constantly be addressed and treated seriously. because in this case not only the customer but also the employee is "king".

REFERENCES

Cronin Jr., J. J., & Taylor, S. 1992. Measuring service quality: A re-examination and extension. *The journal of marketing*, 56, 55 - 68. doi: 10.2307/1252296

Grönroos, C. 2007. *Service management and marketing: Customer management in service competition*. Chichester: Wiley.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. 1988. Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of retailing* 64 (1).

Scötteldreier, L. 2019. *Importance and improvement of service quality illustrated by research and design of a service feedback tool for Gesellschaft für innovative Personalwirtschaftssysteme mbH*. Master thesis. Unpublished.

KIERTOTALOUDEN NYKYTILANNE JA EDISTÄMINEN ETELÄ-POHJANMAAN PK- YRITYKSISSÄ

Krista Mäki, ympäristöinsinööri (AMK), asiantuntija, TKI
SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

1 JOHDANTOA

Kiertotalous on globaalisti ajankohtainen teema ja yksi Euroopan unionin tämänhetkisistä painopistealueista. Suomi pyrkii hiili-neutraaliuteen vuoteen 2035 mennessä ja kiertotalous nähdään yhtenä mahdollisuutena päästöjen vähentämiseen. Kiertotalous on talousmalli, jossa yritystoiminnan tuottavuutta ja kustannus-säästöjä sekä uutta liiketoimintaa syntyy toimilla, joilla samalla vastataan kestävyys- ja ilmastokriisiin. Suomi hakeekin kiertotaloudesta ponnistuslautaa talouden vahvistamiselle ja tavoittelee kiertotalouden kärkimaan asemaa vuoteen 2025 mennessä. Tavoitteen saavuttamiseksi tarvittavan systeemisen muutoksen aikaansaaminen edellyttää poliittisia, lainsäädännöllisiä, rahoituksellisia ja verotuksellisia ohjauskeinoja. Toimintaympäristön muuttuessa liiketoiminnan jatkuminen edellyttää liiketoiminnan uudistumista ja kehittymistä.

Ekoinnovointi ja kiertotalouden liiketoimintamahdollisuudet Etelä-Pohjanmaalla -hankkeen tavoitteena on valmistaa alueen pieniä ja keskisuuria yrityksiä toimintaympäristön muutokseen, edistää kestävä kehityksen ja kiertotalousajattelun omaksu-mista ja näin vahvistaa yritysten sekä alueen elinvoimaisuutta ja kilpailukykyä. Hanke on käynnistynyt syksyllä 2019 ja sitä koordinoi Seinäjoen ammattikorkeakoulun liiketoiminnan ja kulttuurin

yksikkö. Muita toteuttajia ovat Seinäjoen ammattikorkeakoulun tekniikan yksikkö, Vaasan yliopisto sekä Helsingin yliopiston Ruralia-instituutti.

Hankkeessa levitetään tietoa, työkaluja ja osaamista siitä, miten ekoinnovaatioiden ja kiertotalouden liiketoimintamallien avulla yritykset voivat sopeutua kestävyys- ja ilmastokriisin aiheuttamaan tilanteeseen. Hankkeessa tiedotetaan hyvistä käytännöistä ja tuotetaan yrityksille konkreettisia työkaluja uusien ekologisten innovaatioiden kehittämiseen. yritysten valmiuksia kiertotalousliiketoiminnan aloittamiseen edistetään herättelemällä ja tiedottamalla kiertotalouden mahdollisuuksista sekä autetaan yrityksiä tunnistamaan omaa osaamistaan, mahdollisuuksia, yhteistyökumppaneita ja uutta teknologiaa, joiden avulla voidaan kehittää kestävää liiketoimintaa. Hankkeessa tuotettujen työkalujen avulla yritykset voivat arvioida uuden tuotteen tai liiketoiminnan markkinahyväksyntää sekä vaikutusta yrityksen taloudelliseen ja ei-taloudelliseen menestykseen.

Tässä artikkelissa pohditaan kiertotalouden nykytilannetta eteläpohjalaisissa pk-yrityksissä sekä verrataan kiertotalouden tilannetta Etelä-Pohjanmaalla muuhun Suomeen. Artikkelissa tarkastellaan myös, mitä kiertotalouden edistämiseksi alueella on jo tehty ja pohditaan, minkälaisilla toimenpiteillä kiertotalouden omaksumista eteläpohjalaisissa yrityksissä voidaan edistää jatkossa. Artikkelin perustuu tutkimusten lisäksi hankkeessa tehtyihin kartoituksiin, huomioihin ja keskusteluihin.

2 KIERTOTALOUS

Kiertotalous on moniulotteinen resurssitehokkuuteen perustuva talousmalli, jossa tuotteiden, materiaalien ja resurssien arvoa pyritään ylläpitämään mahdollisimman pitkään. Kyseessä on talousmalli, jossa resurssitehokkuuden mahdollistavista toimen-

piteistä syntyy uusia liiketoimintamahdollisuuksia, jotka eivät perustu luonnonvarojen kestävämpään käyttöön. Nykyisessä lineaarisessa ota-käytä-hävitä -mallissa syntyy arvohukkaa esimerkiksi tuotantojätteistä, käyttämättömästä tuotantokapasiteetista, uusiutumattoman materiaalin käytöstä, tuotteiden lyhyestä käyttöiästä ja käytön jälkeisestä materiaalin hävittämisestä. (Arponen, Juvonen & Vanne 2018.)

Kiertotaloudessa arvon tuottamisen painopiste siirtyy uusien tuotteiden myynnistä palvelujen tuottamiseen, esimerkiksi käyttöoikeuden jakamiseen, korjaus- ja huoltopalvelujen tuottamiseen, uudelleenvalmistamiseen sekä resurssien optimoimiseen. Digitalisaatio ja esimerkiksi erilaiset jakamisalustat ovat tärkeitä kiertotalouden vauhdittajia. Kestävyys, kierrätettävyys, uusiutuvuus ja korjattavuus ovat tuotteiden ja palveluiden suunnittelussa lähtökohtana ja koko tuotteen tai palvelun elinkaari on otettava huomioon. (Teknologian tutkimuskeskus VTT 2016). Palvelujen kehittäminen tarjoaa mahdollisuuksia liiketoiminnan kehittämiseksi.

Kiertotalous perustuu suljettuun kiertoon, jossa tuotteet suunnitellaan kestäviksi, sivuvirrat hyödynnetään, jätteet minimoidaan ja kaikkien resurssien käyttö ja arvo optimoidaan. Suljetun kierron varmistamiseksi vaaditaan monien eri alojen toimintojen ja osaamisen yhdistämistä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020.) Liiketoimintaympäristön muutokseen sopeutumisen edellytyksenä on toimivat yhteistyön toimintamallit, tiedon jakaminen ja hyödyntäminen (Teknologian tutkimuskeskus VTT 2016). Ekosysteemeissä muodostetaan uusia arvonluontiratkaisuja, jotka hyödyttävät kaikkia sen jäseniä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020).

2.1 Kiertotalouden potentiaali

Kiertotalous on maailmanlaajuisesti mahdollisuus ympäristön ja luonnonvarojen kestävyden varmistamisen lisäksi talou-

den kehittämiseen. Innovaatioiden lisääminen ja kilpailukyvyyn kasvattaminen parantavat kansantaloutta. (Ellen MacArthur Foundation & McKinsey Center for Business and Environment 2015). Luonnonvarat vähenevät samalla, kun väestö ja kaupungit kasvavat. Raaka-aineiden vähenemisestä ja kysynnän kasvamisesta seuraa raaka-ainekustannusten nousu, mikä ohjaa yrityksiä miettimään materiaalitehokkuuttaan. Resurssitehokkuus ei ole tulevaisuudessa ainoastaan tapa kasvattaa kilpailukykyä vaan välttämättömyys liiketoiminnan jatkumiselle. (Sitra 2014.)

Varovaistenkin arvioiden mukaan Kiertotaloudella voidaan säävuttaa 2-3 miljardin vuotuisen kasvu bruttokansantuotteeseen Suomessa (Sitra 2016). Ellen MacArthur Foundation tutki kiertotalouden vaikutuksia, mikäli kiertotalouden periaatteita aletaan laajamittaisesti hyödyntämään Euroopassa kolmella kuluttajille tärkeällä sektorilla, jotka olivat liikenne, ruokajärjestelmät sekä rakennettu ympäristö. Tutkimuksen mukaan kotitalouksien käytettävissä olevat tulot lisääntyisivät vuodesta 2012 vuoteen 2030 mennessä 18 % ja vuoteen 2050 mennessä 44 %. Bruttokansantuotteen nousu vastaaville vuosille on 11% ja 27%. Mikäli siirtymistä kiertotalouteen ei tapahdu, kotitalouksien käytössä olevat tulot ovat vuonna 2030 ainoastaan 7% ja vuonna 2050 24% korkeammat kuin vuonna 2012. Bruttokansantuote tulisi olemaan vuonna 2030 ainoastaan 4% ja vuonna 2050 15% korkeampi kuin vuonna 2012. (Ellen MacArthur Foundation & McKinsey Center for Business and Environment 2015.)

Yritykset hyötyvät kuluttajien kasvavista kulutusmahdollisuuksista ja talouden kasvun irrottamisesta luonnonvarojen kulutuksesta (Ellen MacArthur Foundation & McKinsey Center for Business and Environment 2015). Liiketoiminnan kasvun lisäksi kiertotaloudessa arvoa syntyy uudentlaisista yhteistyö- ja palvelumahdollisuuksista, riskien pienentymisestä, brändi- ja imagohyödyistä sekä sitoutuneista asiakassuhteista (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020).

Taloudellisen ja ekologisen hyvinvoinnin lisäksi kiertotalous tuottaa myös yhteiskunnallista hyvinvointia. Rooman klubi arvioi, että vuoteen 2030 mennessä Suomeen syntyisi yli 75 000 uutta työpaikkaa, mikäli kiertotalous omaksutaan täysimittaisesti. Suurin osa työpaikoista syntyisi uudelleenvalmistuksen ja kierrätyksen aloille sekä korkean teknologian ja palvelualojen pk-yrityksiin positioihin, joita on hankala ulkoistaa ja joissa vaaditaan korkean tason osaamista. Tuotteiden ja palvelujen jakaminen kiertotalouden liiketoimintamallien mukaisesti lisää yhteisöllisyyttä ja tasavertaistaa niiden saavutettavuutta sekä tarjoaa säästöjä kotitalouksille. (Sitra 2016.)

2.2 Kiertotalouden ohjauskeinot

Kiertotalouden systemisen poikkialaisen läpimurron saavuttamiseksi vaaditaan tiedotuksen, neuvojen, työkalujen ja mahdollisuuksien lisäksi poliittisia, lainsäädännöllisiä ja verotuksellisia pakotteita.

Vuoden 2020 aikana Suomelle laaditaan kiertotalouden strateginen edistämishjelma, jonka avulla saadaan aikaan muutos kohti kiertotalousyhteiskuntaa (Ympäristöministeriö 2020). Suomen hallitus jatkaa kiertotalouden edistämistä hallinnon, lainsäädännön ja taloudellisten ohjauskeinojen avulla. Siirtymistä hiilineutraaliin kiertotalouteen tuetaan esimerkiksi kestävä kehityksen verouudistuksella, hiili- ja ympäristöjalanjäljen sisällyttämisellä julkisten hankintojen hankintakriteereihin ja tukemalla kestävä kehityksen innovointia ja investointeja. Myös kiertotalouden esteitä puretaan. (Hiilineutraali 2019.)

Sijoittajien ja kuluttajien käyttäytyminen ohjaavat yrityksiä tutkimaan kiertotalouden mahdollisuuksia (Sitra 2019). Julkisia toimijoita ohjataan lainsäädännön avulla huomioimaan hankinnoissaan vähähiilisyys ja kiertotalous (Hiilineutraali 2019). Tämänhetkisen arvion mukaan Suomen julkisten hankintojen arvo

on tällä hetkellä noin 35 miljardia euroa (Valtionvarainministeriö 2020). Kestävän kehityksen teemat vaikuttavat tällä hetkellä voimakkaasti sekä yritys- että kuluttaja-asiakkaiden ostopäätöksiin. Tulevaisuudessa kilpailu asiakkaista edellyttää yrityksiltä konkreettisia kestävän kehityksen mukaisia toimenpiteitä.

3 KIERTOTALOUDEN NYKYTILA ETELÄ-POHJANMAALLA

3.1 Kiertotalouden edistäminen julkisella sektorilla

Nykyisessä, vuonna 2018 käyttöön otetussa Etelä-Pohjanmaan maakuntaohjelmassa todetaan kiertotalouden edistämisen olevan kaiken kattava tavoite. Maakuntaohjelma on otettu käyttöön vuoden 2018 alusta. Maakuntaohjelmassa esiin nousevat kestävät ruokajärjestelmät, biotalouden uudet ratkaisut ja uudistuva energia. Kiertotalouteen ja resurssitehokkuuteen kiinnitetään erityisesti huomiota toimintalinjassa 1: Uudistumiskykyinen elinkeinoelämä. Toimintalinja jakaantuu edelleen kolmeen painoalaan; Kestävät ruokajärjestelmät ja biotalouden uudet ratkaisut, Älykkäät ja energiatehokkaat järjestelmät sekä Uudistuva palvelu ja elämystuotanto. (Etelä-Pohjanmaan liitto 2018b.)

Maakuntaohjelmassa tavoitellaan energiaomavaraisuutta uusiutuvan energian keinoin ja vireillä olevat biokaasutuotannon pilotit tukevat biopolttoaineiden liikennepolttoainekehitystä. Resurssien käytön optimointia parannetaan edistämällä esimerkiksi jakamistaloutta ja uudenlaisten palvelujen syntymistä uudenlaisten liiketoimintamallien avulla. Puun hyödyntämistä pyritään edistämään sen uusiutuvuuden vuoksi. Systeemitason muutos edellyttää myös eri toimijoiden aktivoimista ja verkostojen parantamista. (Etelä-Pohjanmaan liitto 2018b.)

Etelä-Pohjanmaan, Keski-Pohjanmaan ja Pohjanmaan nykyinen ympäristöstrategia vuosille 2014-2020 koostuu viidestä teemakokonaisuudesta. Vähähiilisyden ja ilmastonmuutoksen teemakokonaisuuden visiona on olla edelläkävijä vähähiilisyyttä tukevassa energiantuotannossa ja -käytössä sekä sitä edistävissä energia- ja ympäristöteknologiassa vuoteen 2030 mennessä. Energiantuotannossa pyritään tehostamaan teollisessa tuotannossa syntyvien jätteiden ja sivuvirtojen hyödyntämistä. Energiateknologiaan ja bioenergiaan liittyvään innovaatiotoimintaan panostetaan. (Ilvessalo-Lax 2014.)

Etelä-Pohjanmaan ilmastostrategian energiatehokkuus-painoalan tavoitteena on, että energiatehokkuus on lähtökohta kaikelle toiminnalle. Energiantuotannon painoalassa pyritään nostamaan uusiutuvan energian osuutta ja vähentämään fossiilisen energian käyttöä sekä nostetaan maakunnan energiaomavaraisuutta. Maankäyttö, asuminen, liikenne ja jätehuolto -painoalassa pyritään muun muassa ehkäisemään jätteen syntyä ja lisäämään jätteen hyötykäyttöä. Ruokaketjuihin ja metsätalouteen keskittyvässä painoalassa edistetään elintarviketuotannon resurssitehokkuutta. Innovatiiviset energia- ja ilmastoratkaisut painoala edistää yritysten energiatehokkuutta ja vähähiilisyyteen liittyviä innovaatioita. (Etelä-Pohjanmaan liitto 2014.)

Etelä-Pohjanmaan liitto osallistui Kansainväliseen Interreg Europe -ohjelman rahoittamaan CESME – Circular Economy for SME's -hankkeeseen. Hankkeessa haastateltiin yrityksiä sekä järjestettiin työpajoja ympäri Etelä-Pohjanmaata. Hankkeessa valmistui Etelä-Pohjanmaan kiertotalouden toimintasuunnitelma sekä visio ”Kiertotaloudesta yhteistyöllä uutta liiketoimintaa ja kestävää hyvinvointia eteläpohjalaisella periksiantamattomuudella”. Toimintasuunnitelman kolme toimenpidekokonaisuutta ovat kiertotalouden tunnetuksi tekeminen ja siihen liittyvien verkostojen ja tietokantojen kehittäminen, kiertotalousosaamisen, -koulutuksen ja -innovaatiotoiminnan edistäminen sekä valittu-

jen toimialakohtaisten (energia, puutuotteet, muovit ja tekstiilit) toimenpiteiden kehittäminen. (Etelä-Pohjanmaan liitto 2018a.)

Seinäjoen ammattikorkeakoulu on tärkeässä asemassa eteläpohjalaisten yritysten ja työntekijöiden tiedon, osaamisen, yhteistyön ja innovaatioiden lisäämisessä. Seinäjoen ammattikorkeakoulun TKI-toiminnassa kiertotalous ja kestävä kehitys on määritelty SeAMKin nousevaksi alaksi ja tavoitteena on arvioida jokainen käynnistettävä hanke kestävän kehityksen näkökulmasta. Syksyllä 2020 Seinäjoen ammattikorkeakoulussa on meneillään 13 kiertotalouteen liittyvää hanketta, joilla edistetään erilaisten toimijoiden kiertotaloustaitoja ja ymmärrystä. Seinäjoen ammattikorkeakoulu on osallistunut opetus- ja kulttuuriministeriön rahoittamaan kiertotalousosaamista ammattikorkeakouluihin -hankkeeseen. Tavoitteena on sisällyttää kiertotalousopintoja jokaiseen tutkinto-ohjelmaan.

Thermopolis Oy ja INTO Seinäjoki Oy toteuttivat vuosien 2015 ja 2016 aikana Euroopan aluekehitysrahaston rahoittaman hankkeen Teollisten sivuvirtojen hyödyntämispotentiaali Etelä-Pohjanmaalla (Euroopan aluekehitysrahaston (EAKR) 2014). Hankkeessa kartoitettiin erityisesti elintarvike-, rehunjälöstus-, alkutuotanto-, biojalostusalojen sekä biokaasu- ja biolämpövoimalaitosten jätteiden ja sivuvirtojen määrätietoja (Etelä-Pohjanmaan liitto 2018b). Tiedot on koottu valtakunnalliseen biomassatlas-karttapohjaan (Euroopan aluekehitysrahaston (EAKR) 2014).

3.2 Kiertotalouteen liittyvät erityispiirteet, vahvuudet ja kehityskohteet

Niin CESME-hankkeen kuin myös Ekoinnovointi ja kiertotalouden liiketoimintamahdollisuudet Etelä-Pohjanmaalla -hankkeessa tehdyissä yrityshaastatteluuissa ja keskusteluissa on tunnistettu tiedon puutteen olevan yksi tärkeimmistä kiertotalouden edistämisen haasteista Etelä-Pohjanmaalla. Maakunnassa ei

ole selkeää instanssia, joka edistäisi kiertotaloutta jakamalla tuoreinta kiertotalouden tutkimukseen ja soveltamiseen liittyvää tietoa. (Etelä-Pohjanmaan liitto 2018a.) Nostamalla kiertotalouden ja kestävän kehityksen nousevaksi painoalaksi Seinäjoen ammattikorkeakoulu pyrkii ottamaan näkyvämpää roolia kiertotalouden edistämässä alueella.

Etelä-Pohjanmaan elinkeinoelämän painopisteet ovat elintarvike-talous, metalli- ja teknologiateollisuus sekä puutuoteteollisuus. Palvelusektorin työntekijöitä on suhteellisesti vähän verrattuna muihin maakuntiin. (Etelä-Pohjanmaan liitto 2018a.)

Agrobiotalous sisältää ruokaketjun eli maatalouden ja elintarvike-sektorin. Näihin toimintoihin kuuluvat alkutuotanto, jalostus, teknologia, logistiikka ja tutkimustoiminta. Vahvan aluetaloudellisen vaikutuksensa vuoksi agrobiotalous on keskeinen kiertotalouden kehittymisen kannalta alueella. Vakiintuneita kiertotalouskäytäntöjä alueella onkin jo esimerkiksi erilaisiin biomassojen hyödyntämiseen liittyen. (Etelä-Pohjanmaan liitto 2018a.)

Metsäbiotalous on yksi Etelä-Pohjanmaan vahvoja elinkeinoelämän sektoreita. Puun lisääntyvä käyttö esimerkiksi rakentamisessa toteuttaa kiertotalouden periaatteita. Rakennus- ja puutuoteteollisuus tarvitsee uusia liiketoimintamalleja sekä käytäntöjä vastatakseen puurakentamisen haasteisiin. Puutuoteteollisuudessa syntyy suuria sivuvirtoja, joiden jatkojalostamisen kehittäminen edistää alueen kiertotaloutta merkittävästi. (Etelä-Pohjanmaan liitto 2018a.)

Teknologiateollisuudessa kiertotalousosaamisen vahvuus on resurssitehokkuus raaka-aineiden ja energian käytössä. Tulevaisuudessa digitalisaatio ja teollinen internet hyödyttävät teknologiateollisuuden kiertotaloutta. (Etelä-Pohjanmaan liitto 2018a.)

Erityisen tärkeässä asemassa Etelä-Pohjanmaalla on ratkaista energiaturpeeseen liittyvät kysymykset. Etelä-Pohjanmaalla si-

jaitsee Suomen merkittävimmät turvealueet ja Etelä-Pohjanmaan energiahuolto perustuu voimakkaasti energiaturpeeseen. Vuonna 2018 turpeen osuus kaukolämmön polttoaineista oli 63%. Päästöintensiivisyytensä vuoksi turpeen käyttöä ollaan rajoittamassa. Turpeen käytön alasajo tulee vaikuttamaan voimakkaasti erityisesti Etelä-Pohjanmaan talouteen, sillä turvetuotannon työllistävä vaikutus on 450 henkilötyövuotta ja tuotantovaikutukset 104 miljoonaa euroa. (Soimakallio ym. 2020.) Lähitulevaisuudessa Etelä-Pohjanmaalla on ratkaistava energiantuotanto taloudellisesti, sosiaalisesti sekä ympäristön kannalta kestävällä tavalla.

3.3 Kiertotalouden tunnistaminen yrityksissä

Maailman, Euroopan ja Suomen mittakaavassa kiertotalous on jonkin verran vakiintunut jo kansainvälisissä ja suurissa yrityksissä. Odotus onkin, että yksi ajuri kiertotalouden vakiinnuttamiseksi pienissä ja keskisuurissa yrityksissä on päämiesten, suuryritysten vaatimukseen vastaaminen. Etelä-Pohjanmaan pienyritysvaltaisessa yrityskentässä kiertotalous ei ole saavuttanut läpimurtoa.

Yrityshaastatteluihin ja keskusteluihin pohjautuvan tiedon perusteella kiertotalouden tuntemus ja toteutus on vielä hyvin matalalla tasolla eteläpohjalaisissa pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Yleistä on, että kiertotaloutta ei tunnisteta lainkaan tai sen ajatellaan olevan synonyymi kierrätykselle. Kiertotalouden ajatellaan kuuluvan ainoastaan kierrätystoimialalla toimiville yrityksille sen sijaan, että tunnistettaisiin kiertotalouden hyödyntämismahdollisuudet yrityksille alasta riippumatta. Keväällä 2020 puhjennut COVID-19-pandemia aiheutti äkillisen talouselämän pysähtymisen, jonka jälkeen osa toimialoista ja yrityksistä eivät ole vielä syyskuussa 2020 päässeet palautumaan normaalitilaan. Kiertotalouden edistämisen näkökulmasta tämä näyttää siten, että kehittämiseen tarvittavaa motivaatiota ei ole esimerkiksi epävarman tulevaisuuden vuoksi.

Yritykset, joilla on jo jonkin verran kiertotaloustuntemusta, -kiinnostusta tai jopa -osaamista, ovat usein muussakin toiminnassaan hyvin kehityshaluisia ja -hakuisia. Nämä yritykset seuraavat myös yleisesti toimintaympäristöönsä vaikuttavia ilmiöitä ja tapahtumia. Näissä yrityksissä avainhenkilöt ovat erittäin kiinnostuneita saamaan lisätietoa kiertotalouden liiketoimintamalleista ja periaatteista.

Ongelmana pienissä ja keskisuurissa yrityksissä on usein myös yrityksen kehittämiseen tarvittavan resurssin puute. Yrityksen kehittäminen voi olla esimerkiksi ainoastaan toimitusjohtajan tai muuten pienen avainhenkilöistä koostuvan ryhmän varassa. Monessa pk-yrityksessä ei ole erikseen henkilöresursseja esimerkiksi kehitystyöhön tai ympäristöasioiden seuraamiseen. Kiertotalous onkin kaiken toiminnan läpileikkaavana ilmiönä suuri ja alkuun voi olla vaikeuksia tunnistaa, miten kiertotalous soveltuu omaan toimintaan ja mistä kohdasta kannattaa aloittaa. COVID-19-viruksen aiheuttama maailmanlaajuinen poikkeustila vaikuttaa myös resurssien jakamiseen. Osa yrityksistä, jotka ovat päässeet normalisoimaan toimintansa, panostaa kaiken resurssinsa arvon tuottoon nykyisillä menetelmillä menetetyin kevään jälkeen ja ennen mahdollista uutta aaltoa. Vaikka yritykset tunnistaisivat kiertotalouteen siirtymisen tärkeyden, resursseja kehittämiseen ei välttämättä ole aloilla, joilla COVID-19-viruksen leviäminen vaikuttaa merkittävästi toimintaan.

Kiertotalous tarjoaa eri yrityksille erilaisia mahdollisuuksia. Tästä syystä jokainen yritys voi ja tavallaan myös joutuu miettimään ilmiötä omista lähtökohdistaan. Valmiita monistettavia ratkaisuja ei vielä kaikille ole tarjolla, vaan tarvitaan innovaatioita. Uusi ja poikkialaisuutensa vuoksi todella suuri ilmiö voi tuntua myös liian hankalalta.

Vaikka laajempi kiertotalouden tuntemus on edelleen hyvin vähäistä, eteläpohjalaiset yritykset ovat hyvin ympäristötietoisia,

tunnollisia ja valveutuneita esimerkiksi kierrätykseen liittyen ja pakkausmateriaalit käytetään useaan kertaan, mikä on hyvä pohja kiertotalouden laajemmalle hyödyntämiselle. Monet yritykset tuottavat pääasiallisen myyntiin perustuvan liiketoimensa rinnalla pienimuotoisesti esimerkiksi korjaus-, huolto- ja uudistamispalveluja. Ilman kiertotaloustuntemusta yritykset eivät kuitenkaan itse osaa mieltää palveluihin ja uudistamiseen liittyvää toimintaansa kiertotalouden toteuttamiseksi.

3.4 Kiertotalous yrityskentällä

Etelä-Pohjanmaalla on vähän kiertotalouteen perustuvaa innovaatiotoimintaa. Kesällä 2019 Sitra listasi 124 mielenkiintoisinta suomalaista kiertotalousyritystä tai -liiketoimintaa. Listalla oli mukana ainoastaan kaksi eteläpohjalaista kiertotalousinnovaatiota. Ensimmäinen näistä innovaatioista, kotimaiset kasvisproteiinituotteet on lanseerattu vuonna 2010. Toisessa innovaatiossa liiketoiminta perustuu julkisen sektorin tavaroiden huutokauppaamiseen verkossa ja liiketoimintaa on tehty vuodesta 2015 lähtien. (Sitra, [Viitattu 2.9.2020].)

Maakuntien materiaalikiertotalous-aiheisissa vertailuissa Etelä-Pohjanmaa sijoittuu heikoimpien maakuntien joukkoon. Työ ja elinkeinoministeriön maaliskuussa 2020 julkaisemasta kiertotalouden ekosysteemit -selvityksestä käy ilmi, että Etelä-Pohjanmaan kiertotalousliikevaihto (53,3 M€) on koko maan neljänneksi alhaisin ja maakunta tuottaa tällä hetkellä ainoastaan 1 % koko maan kiertotalousliikevaihdosta (10604,6 M€). Kiertotalouden tuottaman lisäarvon vertailussa Etelä-Pohjanmaa sijoittuu viidenneksi matalimmalle sijalle; kiertotalouden tuottama lisäarvo Etelä-Pohjanmaalla on 14,9 M€, kun vastaava luku koko Suomessa on 1646 M€. Vuonna 2020 Etelä-Pohjanmaalla kiertotaloustyöntekijöitä on 200. Vertailun vuoksi, koko maassa kiertotaloustyöntekijöitä on vuonna 2020 yhteensä 20800. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020).

Taulukko 1. Maakuntien kiertotalousliikevaihdot, -lisäarvot, -työntekijät ja keskimääräinen lisäarvo/työntekijä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020).

Maakunta	Kiertotalousliikevaihto, M€	%	Kiertotalouslisäarvo, M€	%	Kiertotaloustyöntekijät	%	Lisäarvo/työntekijä (k€)
Uusimaa	3011,2	28	492,7	30	5100	25	97
Varsinais-Suomi	454,3	4	83,6	5	1100	6	73
Satakunta	719,9	7	78,5	5	800	4	103
Kanta-Häme	291,5	3	83,6	5	1000	5	80
Pirkanmaa	452,7	4	105,6	6	1100	5	92
Päijät-Häme	254,9	2	69,1	4	900	4	77
Kymenlaakso	284,9	3	60,9	4	600	3	95
Etelä-Karjala	526,6	5	90,8	6	800	4	107
Etelä-Savo	35,3	0	13,7	1	500	3	25
Pohjois-Savo	203,5	2	52,8	3	700	3	81
Pohjois-Karjala	56,7	1	10,1	1	200	1	63
Keski-Suomi	267,1	3	63,5	4	900	4	75
Etelä-Pohjanmaa	53,3	1	14,9	1	200	1	63
Pohjanmaa	186,2	2	38,3	2	400	2	107
Keski-Pohjanmaa	32	0	6,6	0	100	0	85
Pohjois-Pohjanmaa	508,5	5	122,3	7	1500	7	79
Kainuu	18,1	0	8	0	100	0	87
Lappi	3008,7	28	234,8	14	2500	12	92
Ahvenanmaa	na	na	na	na	na	na	na
Toimipaikasta ei tietoa	239,4	2	26,6	2	2300	11	87
Yhteensä	10604,6	0	1646,2	0	20800	0	79

Haastattelujen ja keskustelujen perusteella monissa yrityksissä on olemassa joitakin kiertotalouden mukaisia käytänteitä, ilman, että tunnistetaan niiden liittyvän kiertotalouteen. Esimerkiksi korjaus- ja huoltopalveluiden tarjoaminen on hyvin yleistä, hävikin määrää seurataan ja siihen pyritään vaikuttamaan ja sivuvirtoja pyritään hyödyntämään joko materiaalina tai energiana. Elintarvikealan hävikkiä hyödynnetään eläinten rehuna. Myös ruuanhävikkisovellus ResQ club on yleisesti käytössä. Monissa yrityksissä pakkausmateriaali käytetään moneen kertaan.

Alueella on jonkin verran muovin kierrätykseen ja muovin uusiokäyttöön perustuvaa toimintaa. Metallin kierrätys ja siihen liittyvä purkaamo- ja kunnostustoiminta on alueella pitkällä. Puun hyödyntämistä rakennusmateriaalina on lisätty esimerkiksi kerrostalorakentamisessa ja puun käyttöä edistetään muun muassa hankkeissa tehtävien toimenpiteiden avulla.

3.5 Kiertotalouden ekosysteemit

Kiertotalous perustuu resurssitehokkuuteen ja materiaalien arvon säilyttämiseen. Materiaalien arvo säilytetään biologisten ja teknisten materiaalien suljetuissa kierroissa, joita yritykset eivät pysty hallitsemaan yksin. Yritysten ja erilaisten organisaatioiden välinen poikkialaisen yhteistyön kehittäminen, joissa resursseja jaetaan tehokkaasti, on kiertotalouden edellytys. (Arponen ym. 2018.)

Suomessa on joitakin kymmeniä kiertotalouden ekosysteemejä, joista suuri osa on kierrätyspuistoja. Etelä-Pohjanmaalla toimii muutama jätehuoltoyritysten materiaalivirtojen vaihtoon ja kierrätykseen perustuva kiertotalousekosysteemi. Tällaiset toiminnot ovat tärkeitä materiaalien kierrätystavoitteiden saavuttamisen kannalta, mutta kierron loppupäässä tapahtuvaan kierrätykseen ja materiaalin säilyttämiseen liittyy usein materiaalin arvon alenemista. Materiaaleihin sitoutuneen arvon

säilyttämiseksi mahdollisimman korkeana tarvitaan kuitenkin myös ketjun mahdollisimman aikaiseen vaiheeseen sijoituvia materiaalin palautus-, parannus- ja hyödyntämistoimia. Tällaiseen toimintaan perustuvat laajemmat kiertotalouskeskittymät puuttuvat alueelta.

4 KIERTOTALOUDEN EDISTÄMINEN ETELÄ-POHJANMAALLA

Kiertotalouden edistämiseksi Etelä-Pohjanmaalla tarvitaan yritysten sekä julkisen sektorin herättelyä, tiedottamista, neuvontaa ja tukea. Tietoa voidaan lisätä esimerkiksi tieteellisten ja kansantajuisten artikkeleiden avulla sekä tiedotus- ja keskustelutilaisuuksien avulla. Yritysten tulee saada helposti tietoa toimintaympäristön muutoksista, rahoitusmahdollisuuksista ja yrityksiin kohdistuvista vaatimuksista, kuten tällä hetkellä ajankohtaisista EU:n Green Dealin toimintamalleista sekä Just Transition Fundin rahoitusmahdollisuuksista. Näin yritykset säilyttävät kilpailukyyn muuhun maahan, Eurooppaan ja maailmaan nähden. Mikäli yritykset eivät ehdi sopeuttamaan omaa toimintaansa vapaaehtoisesti ennen poliittisten, lainsäädännöllisten ja verotuksellisten ohjauskeinojen ja pakotteiden voimaantuloa, yritysten kilpailukyky sekä alueen elinvoimaisuus heikkenevät.

Kiertotalouteen siirtyminen edellyttää ensin mielenkiinnon herättämistä ja sen jälkeen asenteiden ja kulttuurin muutosta ennen kuin yritykset ovat valmiita sopeuttamaan toimintaansa. Toimintatavan ja kulttuurin muuttamiseen tarvitaan myös selkeä visio ja konkreettisia toimia siirtymän toteuttamiseksi. Sekä yritysten johdon, että työntekijöiden täytyy tietää yrityksen tavoitteet ja mihin yrityksen uusi arvonluonti perustuu. Kulttuurin muutos ei tapahdu kerralla, vaan tiedon ja mallien omaksumisen, teknologian kehityksen, mahdollisuuksien ja uusien innovaatioiden

kautta siirrytään kohti tehokkaampaa ja kiertävämpää toimintatapaa. Kuluttajien asenne- ja kulttuurimuutos synnyttää uusia markkinoita uudentlaisille palveluille ja tuotteille.

Verkostojen kehittäminen on kiertotalouden kannalta oleellista. Muualla maassa nähtyjien esimerkkien mukaan yritys yhteisöt, foorumit ja erilaiset mahdollisuudet ajatusten, näkemysten ja kokemusten vaihdolle synnyttävät uusia ideoita ja kiihdyttävät yritysten siirtymistä kiertotalouteen. Yritysten tulisi saada tietoa materiaaliyli jäämistä ja sivuvirroista sekä materiaalit arpeista. Esimerkiksi alun perin jätelainsäädännön tarpeisiin rakennettu, jäte- ja sivuvirtojen markkinointiin tarkoitettu Materiaalitorinnettialusta ei ole vielä saavuttanut yleistä tunnettavuutta yritysten keskuudessa Etelä-Pohjanmaalla tai valtakunnallisestikaan. Palvelu- ja materiaalinvaihtolustojen kautta voidaan saattaa yhteen resursseja ja yrityksiä, jotka muuten eivät kohta. Etelä-Pohjanmaalla ei esimerkiksi ole Motivan koordinoimaa FISS-toimintaa (Finnish Industrial Sustainable System), aluekoordinaattorin puuttumisen vuoksi. FISS-toimintamallissa yritykset tuovat työpajoissa esille omia tarpeitaan tai ylijäämä materiaalejaan. Toimintamalli on tällä hetkellä käynnissä 14 maakunnassa, joissa on hyvin erilaisia kokemuksia mallin toimimisesta. Alueilla, joissa malli on menestynyt, on yleensä ollut jo aikaisemmin yritysten kesken erittäin hyvä luottamus ja laajaa yhteistyötä.

Yrityksen ja sen arvo verkoston kehittäminen täytyy lähteä yrityksistä itsestään. Nopea systemaattinen siirtyminen kiertotalouteen on kuitenkin välttämättömyyden lisäksi Suomen ja Euroopan vahva painopistealue. Tämän vuoksi julkisen sektorin tulisi tukea mahdollisimman paljon yrityksiä tässä muutoksessa. Työ- ja elinkeinoministeriön suosittelemista kiertotalouden tehostamistoimenpiteistä seuraavia voidaan suorittaa myös maakunnan tasolla; **Kiertotalouden investointirahoitusta ja tukea** tulisi lisätä, sillä kiertotalousinvestoinnit ovat isoja ja liian hitaasti tuloutuvia rahoitettavaksi markkinaehtoisella pääomasijoituksella. Myös

TKI-tuen ja **kannusteiden** tulee olla pitkäjänteistä ja saumatonta eri ohjelmien ja tutkimusinstrumenttien välillä. Mahdollistamalla **nopeita kokeiluja ja pilotointitoimintaa** voidaan auttaa yrityksiä kehittämään skaalautuvia kiertotalouden ratkaisuja. **Julkisten hankintojen** avulla voidaan tukea kiertotalouden innovaatioita sisällyttämällä tarjouspyyntöön esimerkiksi vaatimus kierrätys- tai ylijäämämateriaalin käytöstä tai suunnittelemalla hankinnat palvelupohjaisiksi. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020.)

Kiertotalouden yleistymisen myötä tarvitsemme uudenlaista osaamista jokaiselle toimialalle. Myös kuluttajapuolella on ymmärrettävä kiertoon ja arvon säilyttämiseen perustuvien ketjujen toimintaa ja osattava tehdä valintoja mahdollisimman kestävästi. Kiertotalouden lisääminen kaikkiin opetusasteisiin osaksi opintoja kasvattaa tulevaisuuden kiertotalousosaajia, ns. kiertotalousnatiiveja, joille resurssitehokkuuden huomioiminen on luonnollista.

LÄHTEET

Arponen, J., Juvonen, L. & Vanne, P. 2018. Circular economy business models for the manufacturing industry: Circular economy playbook for Finnish SMEs. Helsinki: Sitra, Teknologiateollisuus ja Accenture.

Ellen MacArthur Foundation & McKinsey Center for Business and Environment. 2015. Growth within: A circular economy vision for a competitive Europe. [Verkojulkaisu]. [Viitattu 25.9.2019]. Saatavana: https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/EllenMacArthurFoundation_Growth-Within_July15.pdf

Etelä-Pohjanmaan liitto. 2014. Etelä-Pohjanmaan energia- ja ilmastostrategia 2014 - 2020. [Verkojulkaisu]. [Viitattu 7.9.2020]. Saatavana: https://www.epliitto.fi/images/B_60_Etela-Pohjanmaan_energia-ja_il-mastostrategia_2014-2020.pdf

Etelä-Pohjanmaan liitto. 2018a. Etelä-Pohjanmaan kiertotalouden toimintasuunnitelma. [Verkkajulkaisu]. CESME Circular Economy for SMEs -hanke. [Viitattu 2.9.2020]. Saatavana: https://www.epliitto.fi/images/CESME_Toimintasuunnitelma.pdf

Etelä-Pohjanmaan liitto. 2018b. Tuoreita eväitä Etelä-Pohjanmaalle: Maakuntaohjelma 2018 - 2021. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 7.9.2020]. Saatavana: https://www.epliitto.fi/images/A58_Etel%C3%A4-Pohjanmaan_maakuntaohjelma_2018-2021_web.pdf

Euroopan aluekehitysrahaston (EAKR) rahoittaman hankkeen kuvaus. 2014. Hankekoodi: A70155. [Verkkosivu]. [Viitattu 7.9.2020]. Saatavana: <https://www.eura2014.fi/rrtiepa/projekti.php?projektkoodi=A70155>

Hiilineutraali ja luonnon monimuotoisuuden turvaava Suomi. 2019. [Verkkosivu]. Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma 2019. Helsinki: Valtioneuvosto. [Viitattu 4.9.2020]. Saatavana: <https://valtioneuvosto.fi/marinin-hallitus/hallitusohjelma/hiilineutraali-ja-luonnon-monimuotoisuuden-turvaava-suomi>

Ilvessalo-Lax, H. (toim.) 2014. Etelä-Pohjanmaan, Keski-Pohjanmaan ja Pohjanmaan ympäristöstrategia 2014 – 2020: Kohti eurooppalaista kestävän kehityksen edelläkävijäaluetta. [Verkkajulkaisu]. Seinäjoki: Etelä-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. [Viitattu 25.9.2019]. Saatavana: http://www.ely-keskus.fi/documents/10191/56023/ELY_ymparistostrategia_web.pdf/1afb39e6-ae76-44a9-a615-c666818f607c

Sitra. Ei päiväystä. Kiertotalouden kiinnostavimmat. [Verkkosivu]. [Viitattu 2.9.2020]. Saatavana: <https://www.sitra.fi/hankkeet/kiertotalouden-kiinnostavimmat/#ajankohtaista>

Sitra. 2014. Kiertotalouden mahdollisuudet Suomelle. [Verkkajulkaisu]. Sitran selvityksiä 84. [Viitattu 26.2.2020]. Saatavana: <https://media.sitra.fi/2017/02/23221555/Selvityksia84.pdf>

Sitra. 2016. Kierrolla kärkeen: Suomen tiekartta kiertotalouteen 2016 - 2025. [Verkkajulkaisu]. Sitran selvityksiä 117. [Viitattu 7.1.2020]. Saatavana: <https://media.sitra.fi/2017/02/27175308/Selvityksia117-3.pdf>

Sitra. 2019. Yrityksen pelistrategiassa uudet kiertotalouden liiketoimintamallit. [Verkkosivu]. [Viitattu 4.9.2020]. Saatavana: <https://www.sitra.fi/artikkelit/yrityksen-pelistrategiassa-uudet-kiertotalouden-liiketoimintamallit/>

Soimakallio, S., Sankelo, M., Kopsakangas-Savolainen, M., Sederholm, C., Auvinen, K., Heinonen, T., Johansson, A., Judl, J., Karhinen, S., Lehtoranta, S., Rasanen, S. & Savolainen, H. 2020. Turpeen roolit ja sen käytöstä luopumisen vaikutuksen Suomessa. [Verkkajulkaisu]: Tekninen raportti. Helsinki: Sitra. [Viitattu 7.9.2020]. Saatavana: <https://media.sitra.fi/2020/06/31150012/turpeen-rooli-ja-sen-kaytosta-luopumisen-vaikutukset-suomessa-tekninen-raportti.pdf>

Teknologian tutkimuskeskus VTT. 2016. Talous kasvuun uusin ajatuksin: Kiertotalouden keinovalikoima käyttöön. [Verkkajulkaisu]. VTT Policy Brief 1/2016. [Viitattu 4.9.2020]. Saatavana: <https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/policybrief/2016/PB1-2016.pdf>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2020. Kiertotalouden ekosysteemit. [Verkkajulkaisu]. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Yritykset. 2020:13. [Viitattu 6.4.2020]. Saatavana: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162083/TEM_2020_13.pdf

Valtiovarainministeriö. 2020. Julkisten hankintojen kehittämisen tueksi käynnistetty selvitys tiedon hyödyntämisestä [Verkkosivu]. [Viitattu 4.9.2020]. Saatavana: <https://vm.fi/-/julkisten-hankintojen-kehittamisen-tueksi-kaynnistetty-selvitys-tiedon-hyodyntamisesta>

Ympäristöministeriö. 1.6.2020. Kiertotalous. [Verkkosivu]. [Viitattu 4.9.2020]. Saatavana: <https://www.ymparisto.fi/fi-fi/ymparisto/kiertotalous>

EDIT-HANKE: TOIMINNANOHJAUS- JÄRJESTELMÄT JA NIIDEN KEHITYSSUUNTIA

Osmo Mäkinie, FM, lehtori
SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

1 JOHDANTO

Tämä artikkeli on syntynyt EDIT-hankkeen tulosten pohjalta. Hanke on käynnistynyt Seinäjoen ammattikorkeakoulun tekniikan yksikön ja liiketoiminta ja kulttuuri -yksikön yhteishankkeena syksyllä 2019 ja se jatkuu vuoden 2021 loppuun. Hankkeen tarkempi kuvaus on kolmannessa kappaleessa.

Kirjoittaja on hankkeen projektiryhmässä mukana liiketoiminnan asiantuntijana yhdessä tekniikan yksikön asiantuntijoiden kanssa. Kirjoittajan vastuualueena on erityisesti liiketoimintaosaaminen, toiminnanohjausjärjestelmät (ERP) ja niiden hyödyntäminen hankkeessa. Kirjoittaja on perehtynyt hankkeen aikana toiminnanohjausjärjestelmiin, niiden nykytilaan ja uusiin kehityssuuntiin. Toiminnanohjausjärjestelmä toimii osana hankkeessa luotavaa ns. digitaalista kaksosta, jolla simuloidaan tiettyjen tuotteiden valmistusta ja siihen liittyvää koko liiketoimintaprosessia. Keskeiset termit on kuvattu toisessa kappaleessa.

Artikkelin keskeinen sisältö on neljännessä kappaleessa. Siinä kuvataan lyhyesti, millaisia toiminnanohjausjärjestelmät ovat, mitkä ovat niiden uusia ominaisuuksia ja mihin suuntaan nämä järjestelmät ovat kehittymässä. Tällä hetkellä ajankohtaista ovat mm. ERPien siirtyminen pilvipalveluiksi, tekoälyn hyödyntäminen,

integraatiot muihin järjestelmiin ja hankintaprojektien optimointi. Viidennessä kappaleessa pohditaan, miten toiminnanohjausjärjestelmien käyttöä ja hankkeen tämänhetkisiä tuloksia voitaisiin hyödyntää liiketalouden opetuksen kehittämisessä.

2 ARTIKKELIN KESKEISET TERMIT

ERP (Enterprise Resource Planning) eli **toiminnanohjausjärjestelmä** on yrityksen tietojärjestelmä, joka integroi yrityksen toimintoja (välttämättömiä ydinprosesseja) yhteen: taloushallintoa, henkilöstöhallintoa, tuotantoa, toimitusketjua, palveluita ja hankintaa.

Nykyaikaisissa ERP-järjestelmissä hyödynnetään uusimpia teknologioita, kuten koneoppimista ja tekoälyä, joiden avulla voidaan tarjota tietoa, näkyvyyttä ja tehokkuutta liiketoiminnan kaikilla osa-alueilla. (SAP 2020.)

Tekoäly tarkoittaa laitteita, ohjelmistoja ja järjestelmiä, jotka kykenevät oppimaan ja tekemään päätöksiä lähes samalla tavalla kuin ihmiset. Tekoälyn avulla koneet, laitteet, ohjelmat, järjestelmät ja palvelut voivat toimia tehtävän ja tilanteen mukaisesti järkevällä tavalla. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019, 16.)

IoT (Internet of Things) tarkoittaa, että verkkoon kytketään laitteita ja muita esineitä, jotta niitä voidaan ohjata ja ne voivat olla vuorovaikutuksessa keskenään internetin kautta. Käytännössä esineen, kuten auton tai sähkölaitteen, liittäminen internetiin merkitsee, että siihen tarvitaan jonkinlainen tietokoneena toimiva komponentti, jolla on osoite. Kyseessä voi olla esimerkiksi anturi tai radiotaajuinen etätunniste (RFID).

AIoT (Artificial Intelligence of Things): AI täydentää IoT-ympäristön, jossa IoT kerää tai luo dataa ja AI auttaa automatisoimaan tärkeitä valintoja ja päätöksiä datan pohjalta.

Digitaalinen kaksonen eli **Digital Twin** tarkoittaa koneesta tai tuotantolinjasta luotua virtuaalista simulointimallia, joka pystyy kuvaamaan todellisen koneen tai tuotantolinjan käyttöä ja käyttäytymistä reaaliaikaisesti. Malli simuloi myös tuotteen luonnollista käyttöympäristöä ja työprosessia todenmukaisesti. Kaksosen avulla voidaan simuloida laitteen tai tuotantolinjan toimintaa virtuaalisesti, ennen kuin tehdään päätös sen valmistamisesta. Näin voidaan säästää kustannuksia sekä pienentää kalliisiin investointeihin liittyviä riskejä. (Etteplan 2020.)

3 EDIT-HANKKEEN KUVAUS

3.1 Hankkeen tavoitteet

Hankepäättökseen mukainen hankkeen nimi on Enterprise Digital Twin Platform, josta käytetään lyhennettä EDIT. Hanketta rahoittavat 70 prosentin osuudella Euroopan aluekehitysrahasto (EAKR) ja valtio. Omarahoitusosuus on 30 prosenttia. Hanke toteutetaan 1.8.2019 - 31.12.2021 välisenä aikana.

Hankehakemuksen mukaan hankkeen päätavoitteena on toteuttaa yrityksen koko liiketoiminnan digitaalisen kaksosen kehitysalusta Enterprise Digital Twin Platform, jolla voidaan testata tekoälyn kyvykkyys optimoida erilaisten yritysten sekä tuotannolliset että liiketoiminnalliset prosessit tuottavuuden maksimoimiseksi.

Hankeella on lisäksi seuraavat osatavoitteet:

- innostaa yrityksiä uudistamaan tietojärjestelmiään ja digitalisoimaan prosessejaan demoamalla kehitysalustan avulla nykyaikaisen yrityksen välttämättömät ohjelmistot tiedonsiirtoineen
- ohjata yrityksiä kaupallisten tekoälyohjelmien käyttöön tuotannon optimointiongelmien ratkaisemisessa

- rohkaista yrityksiä oman liiketoimintansa digitaalisen kaksosen toteuttamiseen.

Hankkeen tavoitteena on saavuttaa seuraavat tulokset:

1. Tuloksena syntyy kehitysalusta koko yrityksen digitaalisen kaksosen toteuttamiseksi.
2. Kehitysalusta toimii konseptina yrityksille ja muille toimijoille, jotka ovat kiinnostuneita optimoimaan oman organisaationsa prosesseja tuotannollisista ja/tai liiketaloudellisista lähtökohdista.
3. Raportti tekoälyohjelmista, jotka ovat soveltuvia kehitysalustassa käytettäviksi tuotannon optimointiongelmien ratkaisemiseksi.
4. Kaksi digitaalisen kaksosen pilottia, joilla voidaan testata tekoälyn, datan keräyksen ja visualisoinnin toimivuutta ym.

Ohjausryhmään kuuluvat kaksi valmistavan teollisuuden pk-yritysten edustajaa, kaksi edustajaa teknologiayrityksistä (Siemens ja IDEAL PLM), kaksi SeAMKista (tekniikka, liiketoiminta ja kulttuuri), yksi Vaasan yliopistosta sekä rahoittajan edustaja asiantuntijana.

Hankkeen projektiryhmään kuuluvat viisi asiantuntijaa tekniikan yksiköstä mukaan lukien projektipäällikkö. Artikkelin kirjoittaja on liiketoimintaosaamisen asiantuntijana projektiryhmässä.

3.2 Hankkeen tuloksia

Hankkeessa kirjoittaja on perehtynyt lukuvuoden 2019 - 2020 aikana nykyaikaisten toiminnanohjausjärjestelmien ominaisuuksiin ja erityisesti siihen, miten niissä hyödynnetään tekoälyä ja muita uusia ominaisuuksia. Ensimmäisessä vaiheessa toiminnanohjausjärjestelmäksi on valittu Odoo ERP (Odoo 2020), jota on käytetty

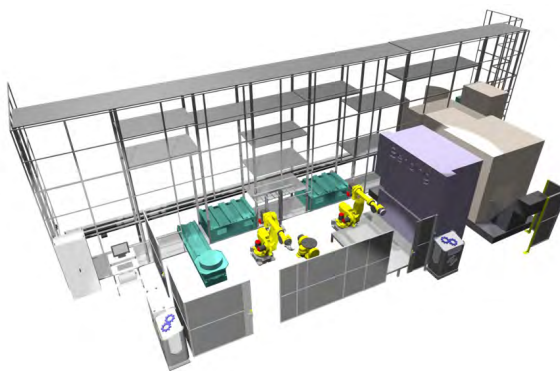
aikaisemminkin tekniikan yksikön hankkeissa. Odo ERP on tietyllä tavalla osa tekniikan yksikön IoT-laboratoriota (Katajisto & Reinilä 2018, 43). Toiminnanohjausjärjestelmiä tarkastellaan tarkemmin kappaleessa 4.

Lukuvuoden 2019 - 2020 aikana on pilotteina luotu kehitysalustat IoT-laboratorion valmistuslinjalle (Kuva 1) ja FMS-solulle (FMS, Flexible Manufacturing System), joustavalle valmistusjärjestelmälle (robotti/varasto) (Kuva 2). Kuviin on merkattu, mitä tekoälyllä voitaisiin tehdä ko. järjestelmän simuloinnissa.



- Laatupoikkeamien ennustaminen 
- Huollon ennakointi 
- Vikadiagnostiikka 

Kuva 1. Pilotti: IoT-laboratorion järjestelmä.



- Tuotantojärjestyksen optimointi 
- Automaattinen kappaleen suunnittelu 
- Muuttuvaan geometriaan adaptoituvaa konenäkö 
- Automaattinen työstökoneen ohjelmointi 

Kuva 2. Pilotti: FMS-solu.

IoT-laboratorion järjestelmä valmistaa matkapuhelimien aihioita. Odoolla on tehty verkkokauppa, josta asiakas voi tilata haluamansa näköisen (kuoren, piirilevyn ja sulakkeiden värit) puhelimen aihion. Järjestelmän robotti valmistaa aihion tavoitteena hyödyntää mm. kuvassa 1 mainittuja tekoälyllä toteutettavia toimintoja. Valmistuksesta on tehty alustava simulointimalli, digitaalinen kaksonen.

FMS-solussa (Kuva 2) toiminta on samanlainen. Odoolla on tehty verkkokauppa, josta asiakas voi tietyt parametrit antamalla tilata metallikannakkeen. Robotin toiminnasta ja valmistuksesta on olemassa alustava digitaalinen kaksonen. Kuvassa 2 mainitaan tavoitteina olevat mahdolliset tekoälytoiminnot.

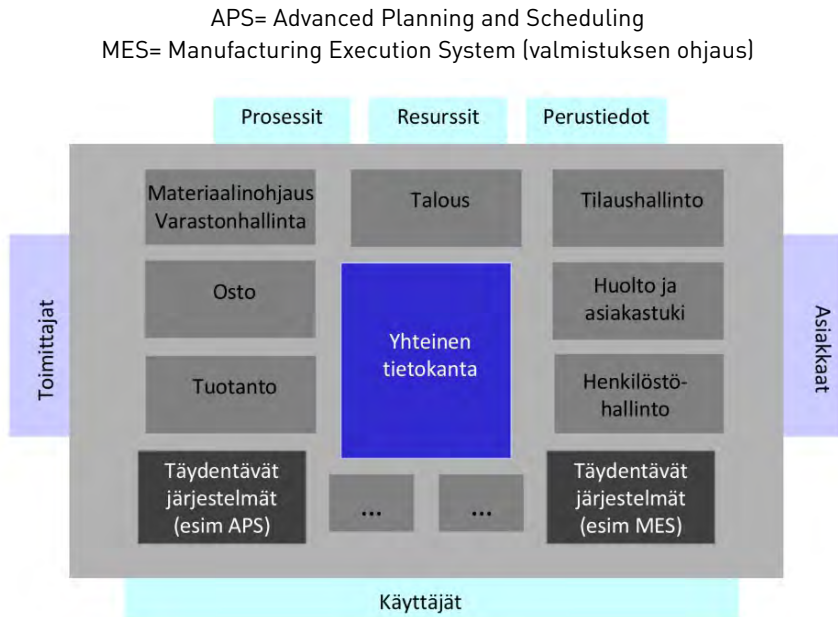
Hankkeen tavoitteena on toteuttaa koko yrityksen liiketoimintaprosessi digitaalisena kaksosena em. tuotantoihin liittyen. Simulointimalleissa tilaukset tallentuvat Odoon tietokantaan ja niistä voidaan lähettää tai tulostaa asiakkaalle laskut, mutta muuten koko prosessi vaatii vielä tutkimista ja selkeyttämistä. Myös taloushallinnon puolella voidaan hyödyntää tekoälyä, mistä tarkemmin kappaleessa 4.

4 TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTELMÄT

4.1 Mikä on toiminnanohjausjärjestelmä (ERP)?

Toiminnanohjausjärjestelmän (ERP) tarkoitus on integroida yhteen yrityksen toiminnan kannalta välttämättömiä ydintoimintoja: taloushallintoa, henkilöstöhallintoa, tuotantoa, toimitusketjua, palveluita ja hankintaa. Modernit toiminnanohjausjärjestelmät toimivat pilvessä ja niissä hyödynnetään uusia teknologioita, kuten tekoälyä, koneoppimista, analytiikkaa ja IoT:tä. (SAP 2020.) ERP:t ovat modulaarisia, joten yritys voi ottaa vain tarvitsemansa moduulit aluksi käyttöön ja laajentaa järjestelmää joustavasti

liiketoiminnan laajentuessa. Logistiikan maailma -verkkopalvelu (Logistiikan maailma 2020) kuvaa toiminnanohjausjärjestelmän moduulirakenteen kuvion 1. Keskeistä toiminnalle on yhteinen tietokanta.



Kuvio 1. Toiminnanohjausjärjestelmän perusrakenne (Logistiikan maailma 2020).

Toiminnanohjausjärjestelmän keskeiset hyödyt yrityksille voidaan tiivistää seuraavasti:

- parempi tuottavuus mm. ydintoimintojen automatisoinnin avulla, enemmän vähemmillä resursseilla, toiminnasta aiheutuvien kulujen pieneneminen
- yhteinen tietokanta vähentää virheitä, päällekkäistä työtä ja selkeyttää toimintaa
- yhtenäinen käyttöliittymä parantaa käytettävyyttä
- nopeampi raportointi
- parannettu ketteryys
- parantunut asiakaspalvelun laatu.

Ongelmana voidaan pitää laajaa ohjelmistotarjontaa, mikä aiheuttaa vaikeuksia hankinnassa. Toimittajat lupaavat ohjelmistoistaan usein liikaa, ja lopputulos voi olla yritykselle pettymys. Hankinta- ja käyttöönottoprojektit ovat usein vaativia riippuen yrityksen koosta ja hankittavien moduuleiden määrästä. Projektit vievät minimissäänkin muutaman kuukauden aikaa, ja siihen pitää olla riittävät resurssit yrityksessä käytössä. Johdon tuki hankintaprojektille on ehdottoman tärkeää.

ERP-järjestelmät voivat toimia kolmella eri tavalla (SAP 2020):

1. On premise-ERP. Ohjelmisto asennetaan yrityksen omalle palvelimelle. Tämä vaatii ylläpidolta, IT-tuelta paljon. Päivitykset, varmuuskopiointi ja muut tietoturvasasiat pitää olla ajan tasalla. Etuna on, että tietokanta on ”omassa hallussa”, mikä voi olla tietoturvan kannalta tärkeää erityisen kilpailluilla toimialoilla.
2. Pilvipohjainen ERP (Cloud ERP). Nopeammin käyttöön otettavissa, palvelun tarjoaja hoitaa ylläpidon. Tämä edellyttää, että internet toimii luotettavasti.
3. Hybridi-ERP. Osa moduuleista (sovelluksista) pilvessä, osa omalla palvelimella.

Pilviratkaisut ovat yleistymässä niin, että muutaman vuoden kuluttua muita vaihtoehtoja ei ehkä olekaan (Konga 2020, 19). Maailmassa tunnetuimpia toiminnanohjausjärjestelmiä ovat SAP, Oracle Cloud ERP, Microsoft Dynamics 365 ja Infor. Näistä löytyy eri versioita erikokoisille yrityksille. Suomessa käytetään em. lisäksi mm. Visman ja Lemonsoftin järjestelmiä. Odoo on maailmanlaajuisesti lisäämässä suosiotaan.

4.2 Toiminnanohjausjärjestelmien kehityssuuntia

Konga (2020) on selvittänyt toiminnanohjausjärjestelmien tulevaisuuden trendejä eri lähteiden, asiantuntijoiden haastattelujen

ja yrityskyselyn perusteella. Seuraavat kehityssuunnat ovat jo meneillään tai tulossa lähivuosina:

- Pilvipohjaisten ERP-järjestelmien suosio kasvaa nopeasti. Todennäköistä on, että muutaman vuoden päästä toimittajat eivät tarjoa järjestelmien asennettavia versioita enää ollenkaan, jossakin vaiheessa niiden tuki loppuu.
- Integraatiot ERP-järjestelmiin lisääntyvät, koska liiketoimintaympäristöt muuttuvat nopeasti. Pilvipalvelut ovat tämän suhteen joustavampia ja juuri joustavuutta järjestelmiltä edellytetään jatkossa enemmän. Integraatioteknologioita on erilaisia, mutta ainakin API-tuki (Application Programming Interface) tulisi järjestelmistä jatkossa löytyä.
- IoT:n hyödyntäminen yhdessä Big Datan (massadatan) ja tekoälyn kanssa mahdollistavat automatisaation lisääntymisen (AIoT). Esimerkiksi tuotannonohjauksessa käytettävät sensorit voidaan paremmin liittää osaksi ERPiä.
- Big Data mahdollistaa ja tehostaa analytiikan (BI-järjestelmien) ketterää käyttöä, reaaliaikainen raportointi tehostaa mm. talouden seuranta ja yleistä johtamista.
- ERPit voivat hyödyntää tekoälyä, koneoppimista ja ohjelmistorobotiikkaa yhä paremmin.
- Erilaisten visuaalista todellisuutta muuttavien lasien (VR - Virtual Reality, AR - Augmented Reality, MR - Mixed Reality) hyödyntämisen lisääntyminen.

Tällä hetkellä puhutaan paljon tekoälyn, koneoppimisen ja ohjelmistorobotiikan käytöstä toiminnanohjauksjärjestelmissä. Seuraavassa jaotellaan käytännön hyödyt taloushallinnossa ja tuotannonohjauksessa.

ERP-järjestelmien taloushallinnon moduuleissa tekoälyä, koneoppimista tai ohjelmistorobotiikkaa voidaan hyödyntää mm. seuraavasti (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 52):

- Ohjelmistorobotiikassa ihminen luo robotille sääntöjä ja robotti toimii niiden mukaan, esim. robotti käyttää sovelluksen käyttöliittymää ihmisen tapaan maksaessaan ostolaskuja tai tekemällä kirjanpidon rutiinikirjauksia. Monissa vastaavissa toiminnoissa robotti voisi hoitaa rutiinitehtäviä ja ihmiselle jäisi virhe- ja muiden poikkeustilanteiden korjaaminen.
- Käyttöliittymäautomaatiossa ohjelmisto ymmärtää puhuttua tai kirjoitettua tekstiä tai osaa tuottaa sitä, esim. kuitenkin tietojen siirto järjestelmään ja chatbotit asiakaspalvelussa.
- Koneoppimisessa algoritmit muodostavat sääntöjä, joiden avulla voidaan tutkia tai ennustaa dataa, esim. BI (Business Intelligence) -järjestelmän käyttö analytiikassa tuottamaan reaaliaikaisia raportteja ja ennusteita.

Kaarlejärvi ja Salminen (2018, 60 - 61) arvioivat, että tulevaisuudessa nykyisistä taloushallinnon tehtävistä olisi automatisoitavissa yli 95 %. Taloushallinnon tehtävissä käsitellään paljon digitaalisia aineistoja ja dataa, jotka perustuvat valtaosin loogisiin sääntöihin ja siten ne ovat matemaattisesti mallinnettavissa. Riittävä teknologia on jo nyt olemassa.

ERP-järjestelmät voivat sisältää tuotannonohjauksen moduuleita. Tällöin esim. MES-moduuli toimii ERP:n ja tuotantolaitteiden välissä. MES on lyhenne sanoista Manufacturing Execution System, millä tarkoitetaan valmistuksen ohjausta. IoT mahdollistaa älykkäiden anturien (sensorien) käytön tuotantolinjoilla eri paikoissa. MES pystyy niitä hyödyntämään.

The Boston Consulting Groupin tutkimuksen (BCG 2018) mukaan tekoälyä voidaan hyödyntää tuotannonohjauksessa valmistavassa teollisuudessa mm. seuraavin tavoin:

- Tekoälyjärjestelmät kehittävät uusia tuotteita, jotka perustuvat generatiivisiin suunnitteluperiaatteisiin.
- Koneet optimoivat parametrit itse materiaalien syöttö- ja prosessiparametrien perusteella.
- Tekoäly optimoi dynaamisesti varaston käytön ottaen huomioon materiaalien toimitukset, hankinnat, varastotasot ja kiertonopeudet.
- Robotit käyttävät kuvantunnistusta mukautuakseen automaattisesti materiaalien muuttuviin sijainteihin.
- Automaattisesti toimivat trukit kuljettavat materiaalia, havaitsevat esteet ja säätelevät reittejä.
- Tekoäly ennustaa laatuongelmat analysoimalla laatu- ja prosessitietoja ja oppimalla niistä.
- Tekoäly tunnistaa laatuviat kuvantunnistuksen avulla.
- Tekoäly ennustaa huoltotarpeet tunnistamalla vikasignaalit.
- Tekoäly ennustaa tarkasti tuotteiden kysynnän tulevaisuudessa oppimalla kysyntädatasta ja ympäristötiedoista.

Kehittyneessä tekoälyssä ohjelmisto tai kone lähestyisi inhimillisen älykkyyden tasoa. Se voisi tehdä ihmiselle tyypillisiä asioita, soveltaa laajoja taustatietoja ja sillä olisi jonkin tasoinen tietoisuus. Tämä ei tule vielä toteutumaan pitkiin aikoihin, jos koskaan.

5 POHDINTAA HANKKEEN TULOSTEN HYÖDYNTÄMISESTÄ OPETUKSESSA

EDIT-hankkeeseen osallistuminen on tuonut ajatuksia toiminnanohjausjärjestelmien opetuskäytön kehittämiseen liiketalouden ja pk-yrittäjyyden tutkinto-ohjelmissa sekä englanninkielisessä IB-tutkinto-ohjelmassa.

Tällä hetkellä liiketalouden opetuksessa käytetään pilvessä toimivaa Visma Netvisor -ohjelmistoa, joka ei varsinaisesti ole

toiminnanohjausjärjestelmä, vaan taloushallinnon ohjelmisto (Visma 2020). Netvisor on käytetty sekä suomenkielisessä että englanninkielisessä opetuksessa virtuaaliyrityksissä ja erillisillä toiminnanohjausjärjestelmät -opintojaksoilla. Ohjelmasta on käytössä oppilaitoksille räätälöity versio, joka vastaa täysin todellista tuotantoversiota. Netvisor on erinomainen ohjelmisto suomenkieliseen taloushallinnon toimintojen käytännön opetukseen. Jotkin puutteet käännöksessä englannin kieleen hiukan vaikeuttavat ohjelmiston käyttöä englanninkielisessä opetuksessa.

Hankkeessa tähän mennessä käytetty Odoo ERP on laaja toiminnanohjausjärjestelmä, joka on nopeasti lisännyt suosiota ympäri maailman. Yksi syy on avoin lähdekoodi, minkä vuoksi ohjelmisto on joustavasti ja edullisesti räätälöitävissä erikokoisille organisaatioille. Järjestelmä sisältää moduuleina lähes kaikki liiketoiminnan osa-alueet aina verkkosivuista ja verkkokaupoista markkinoinnin automaatioon. Odoo ERP:tä on sekä palvelimelle asennettava (on-premise) että pilvessä toimiva versio.

Suomessa Odoo ERP:n käyttö on kasvanut, mutta se ei vielä ole kovin yleinen yrityksissä. Muutama IT-yritys toimittaa järjestelmää palvelinversiona ja tarjoaa sille IT-tukea. IT-yritykset ovat tehneet ohjelmistosta suomenkielisen version ja sovittaneet sen suomalaisille yrityksille sopivaksi mm. taloushallinnon vaatimusten osalta. Yksi ongelma on, että tuki pilviversioiden suomenkieliseen käännökselle ei ole niin hyvä kuin palvelinversiolle.

Odoo ERP sopisi erityisesti englanninkieliseen opetukseen. Siinä on suora tuki opetuskäytölle. Opetuksessa Odoota voi käyttää maksutta pilvipalveluna. Tähän opetuskäyttöön on syytä perehtyä tarkemmin testaamalla siihen liittyvät käytännöt. Jotta opetus onnistuisi parhaimmalla mahdollisella tavalla, opetuksen valmistelu mm. tietokantojen osalta on tehtävä huolellisesti.

Hankkeessa on tarkoitus käyttää myös toista toiminnanohjausjärjestelmää liiketoiminnan digitaalisessa kaksosessa. Valintaa ei ole vielä tehty, mutta esim. Visma.net ERP on modernina järjestelmänä yksi vaihtoehto. Järjestelmässä oleva avoin API-rajapinta mahdollistaa mm. omien tai ulkopuolisten toimittajien tuotannonohjauksen moduulien liittämisen. Tätä asiaa tutkitaan jatkossa hankkeessa. Muutkin ERP:t ovat edelleen mahdollisia.

Tekoälyn ja automaation käytön lisääntyminen taloushallinnossa ja toiminnanohjausjärjestelmissä on selkeä trendi. Liiketalouden opetuksessa on tarve laajemmalle toiminnanohjausjärjestelmälle. Olisi hyvä, jos järjestelmän avulla voitaisiin vähintäänkin demota tekoälyä käytännössä, esim. ohjelmistorobotiikkaa ja koneoppimista. Toivottavaa olisi, että hankkeessa jatkossa tehtävä työ toisi uusia ideoita ja kokemuksia liiketalouden toiminnanohjauksen opetukseen. Samalla saataisiin tukea mahdollisen uuden toiminnanohjausjärjestelmän hankintaan. Asiaa on syytä selvittää yhdessä taloushallinnon opettajien kanssa.

LÄHTEET

BCG The Boston Consulting Group. 2018. AI in the factory of the future: The Ghost in the machine. [Verkojulkaisu]. [Viitattu 22.6.2020]. Saatavana: http://image-src.bcg.com/Images/BCG-AI-in-the-Factory-of-the-Future-Apr-2018_tcm9-188726.pdf

Etteplan. 2020. Digitaalinen kaksonen. [Verkkosivu]. [Viitattu 22.6.2020]. Saatavana: <https://www.etteplan.com/fi/palvelumme/suunnittelupalvelut/digitaalinen-kaksonen>

Kaarlejärvi, S. & Salminen, T. 2018. Älykäs taloushallinto: Automaation aika. Helsinki: Alma Talent.

Katajisto, K. & Reinilä, H. 2018. TKI-kärjen digitaalinen valmistus ja teollinen internet. Teoksessa P. Junell, K. Katajisto, P. Mäkelä & S. Saarikoski (toim.) SeAMKin Tekniikan yksikkö edistämässä digitaalista muutosta teollisuudessa ja rakentamisessa. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 134, 36 - 49. [Viitattu 26.10.2020]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-7109-87-8>

Konga, A. 2020. ERP-järjestelmien 2020-luvun kehityssuuntia. [Verkkojulkaisu]. XAMK Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Logistiikka. Opinnäytetyö. [Viitattu 22.6.2020]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020052513547>

Logistiikan maailma. 2020. Toiminnanohjausjärjestelmä. [Verkkosivu]. [Viitattu 26.6.2020]. Saatavana: <http://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/ohjausjarjestelmat/toiminnanohjausjarjestelma/>

Odoo. 2020. [Verkkosivu]. [Viitattu 22.6.2020]. Saatavissa: <https://www.odoo.com/>

SAP. 2020. Mikä on ERP? [Verkkosivu]. [Viitattu 26.6.2020]. Saatavana: <https://www.sap.com/finland/products/what-is-erp.html>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2019. Edelläkävijänä tekoälyaikaan: Tekoälyohjelman loppuraportti. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 24.6.2020]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-411-2>

Visma. 2020. Visma Netvisor. Automatisoitu taloushallinto. [Verkkosivu]. [Viitattu 29.6.2020]. Saatavana: <https://www.visma.fi/ohjelmistoratkaisut/ohjelmistot/visma-netvisor/>

MARKKINOINNIN AUTOMAATION KÄYTTÖ ETELÄ-POHJANMAALLA

Juha Ylimäki, tradenomi

Kimmo Kulmala, KTM, LitM, lehtori
SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

1 JOHDANTO

Yritysten digitalisoituminen on jatkuvassa muutoksessa. Digitalisaatio tarjoaa yrityksille mahdollisuuden tehostaa ja parantaa toimintatapoja. Markkinoinnin johtamisessa datasta on tullut yhä arvokkaampaa, kun datan hallinta ja raportointi on helpottunut. Markkinointi- ja myyntityötä varten on kehitetty erilaisia markkinoinnin automaatio-ohjelmia. Automaatio tarjoaa valtavasti mahdollisuuksia yritysten markkinointiin ja datan käsittelyyn. Markkinointiautomaation tarkoituksena on automatisoida rutiininomaisesti toistettavia markkinoinnin prosesseja, sitouttaa asiakkaita ja luokitella liidejä valmiiksi myynnille. Markkinoinnin automaatio tiivistää myynnin ja markkinoinnin yhteistyötä.

Tämä artikkeli pohjautuu Juha Ylimäen (2020) opinnäytetyöhön, jonka tarkoituksena oli selvittää Etelä-Pohjanmaan alueella toimivien yritysten tilanne markkinoinnin automaation käyttöön liittyen. Opinnäytetyössä selvitettiin automaation käyttäjien määrää, käytön esteitä, valmiuksia ja ongelmakohtia. Lisäksi saatiin tietoa markkinoinnin automaatiota käyttäviltä yrityksiltä heidän tarpeistaan ja tyytyväisyydestään automaatioon sekä automaation vaikutuksista heidän liiketoimintaansa. Tutkimus toteutettiin yhteistyössä Etelä-Pohjanmaan kauppakamarin kanssa, joka toimi myös opinnäytetyön toimeksiantajana. Tutkimusmenetelmänä käytettiin sekä kvantitatiivista että kvalitatiiv-

vista tutkimusmenetelmää. Laadullisessa tutkimuksessa tehtiin neljä syvähaastattelua eri yritysten markkinoinnista vastaaville henkilöille. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää paremmin yritysten markkinointivalmiuksia, markkinointikanavia sekä markkinoinnista vastaavien henkilöiden käsityksiä markkinointiautomaatiosta. Haastatteluissa selvitettiin valmiuksia markkinoinnin automaation käyttöönottoon. Haastattelujen tuloksia hyödynnettiin teoriaosuuden tukena kyselytutkimuksen kysymyksiä ja polkuja laadittaessa. Laadullisen tutkimuksen kohdeyritykset olivat eri kokoisia ja eri toimialoilta. Kyselyllä pyrittiin ensisijaisesti selvittämään markkinointiautomaation käytön yleisyyttä, ongelmakohtia, valmiuksia, yritysten tietotaitoa ja tuen tarvetta markkinointiautomaation käyttöönottoon. Kyselytutkimukseen laadittiin kolme erillistä kysymyspolkua, joissa kussakin ensimmäiset 16 kysymystä olivat samoja taustatietojen ja lähtökohtien selvittämiseksi. Kysymyspolut erosivat

- a) markkinointiautomaation käyttäjiin
- b) yrityksiin, jotka eivät käytä markkinointiautomaatiota
- c) yrityksiin, jotka eivät tiedä, mikä on markkinointiautomaatio.

Tulosten perusteella markkinoinnin automaation käyttö on vielä vähäistä Etelä-Pohjanmaan alueella ja lisäksi yritykset käyttävät ohjelmien suppeita versioita. Markkinoinnin automaatioon liittyvä osaaminen on yleisesti vähäistä ja monet yritykset olisivat kiinnostuneet kuulemaan siitä lisää. Lähes kaikki markkinoinnin automaation käyttäjät olisivat kiinnostuneet lisäkoulutuksesta.

2 MARKKINOINNIN AUTOMAATIO

Markkinoinnin automaatiolla tarkoitetaan yksinkertaisesti erilaisten ohjelmistojen hyödyntämistä markkinoinnissa. Ohjelmistoilla helpotetaan, virtaviivaistetaan ja yksinkertaistetaan usein

toistuvia tehtäviä ja työnkulkuja. Markkinoinnin automaatiota hyödyntämällä voidaan ylläpitää automaattisesti asiakassuhteita, asiakkaiden mielenkiintoa, vahvistaa brändiä, luokitella liidejä ja lämmittää kylmiä liidejä. Automaatio-ohjelmat keräävät markkinoinnin kannalta hyödyllistä dataa asiakkaista ja kampanjoista. Datalla voidaan johtaa ja mitata markkinoinnin tehokkuutta. Usein toistuvina toimina voidaan pitää esimerkiksi sähköpostimarkkinointia, asiakaskorttien tekemistä, sosiaalisen median päivityksiä tai kokonaisia mainoskampanjoita. Automaatiolla voidaan samalla tarjota helposti personoidumpia viestejä ja mainoksia. Ohjelmasta voidaan hallita markkinointitoimenpiteitä monissa eri kanavissa samanaikaisesti. Markkinointiautomaation avulla voidaan luoda helposti kohdennettua sisältöä, kohdennetulla mainonnalla halutaan miellyttää asiakasta ja herättää asiakkaan mielenkiintoa. Tarkoituksena on luoda pitkäjänteisiä asiakassuhteita. (HubSpot, [viitattu 12.12.2019].)

Markkinoinnin automaation yleistymistä ovat edistäneet nopeat verkkoyhteydet, markkinoinnin muuttuminen monikanavaisemmaksi ja mahdollisuus tavoittaa asiakkaita kustannustehokkaasti eri kanavissa. Markkinoinnin automaatio alkoi kehittyä CRM- eli asiakkuudenhallintajärjestelmien pohjalta, kun CRM mahdollisti asiakastiedon keräämisen ja hyödyntämisen. Nopeampien internet-yhteyksien yleistyessä alettiin hyödyntää pilvipalveluita. Samalla yhä useammat yritykset siirtyivät käyttämään palveluita.

Markkinointiautomaation käyttö yleistyy nopeasti, ja markkinat ovat suuremmat kuin koskaan. Yleistymistä kiihdyttää ohjelmien kuukausittaisten käyttökustannuksien lasku. Ohjelmistojen suosion uskotaan kehittyvän vahvasti lähivuosina, markkinoinnin pirstaloituessa yhä monikanavaisemmaksi ja digitalisaation lisääntyessä. Viime vuonna markkinoinnin automaatiota käytti yli 142 000 yritystä ympäri maailmaa. (Sukhraj 2018.) Markkinoinninautomaatiota parhaiten hyödyntävät yritykset ovat kymmenkertastaneet asiakasmäärän, kasvaneet 40 % vuosivauhtia,

käännyttäneet verkkovierailijoista 76 % asiakkaiksi, lisänneet kuumien liidien määrää 700 prosentilla ja kasvattaneet ROI:ta 3500 prosenttia. Markkinoinninautomaation toimivuudesta on lukuisia esimerkkejä ja hyötyjä on vaikea kiistää. Automaation ja käyttöönoton suhteen tehdään kuitenkin isoja määriä virheinvestointeja. Heikosti hyödynnetty markkinoinninautomaatio on vain kallis sähköposti- ja CRM-järjestelmä. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 94.)

Markkinoinnin automaatiotyökalut ovat hyvin moniulotteisia ja niiden käyttö vaatii digitaalisen markkinointiosaamisen lisäksi tietotaitoa kaikista integroitavista ohjelmista ja niiden tarjoamisen mahdollisuuksien hyödyntämisestä. Automaatio-ohjelma on alusta, joka sisältää paljon hyödyllisiä työkaluja ja siihen integroidaan lisäksi yrityksen näkökulmasta hyödyllisiä ohjelmia ja kanavia. Ennen integraatiota on syytä varmistaa, että integroiduista ohjelmista on riittävä tietotaito, jotta niitä voidaan hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti automaatiossa. (Marketing automation 2017.)

Automaatio yhdistettynä hyvään sisältöön luo kaavan onnistuneeseen markkinointiin ja myynnin kasvuun. Oikea sisältö tulee miettiä tarkkaan omiin kanaviin, esimerkiksi sähköpostiin, verkkosivuille, blogiin ja sosiaaliseen mediaan. Sisältöä pitää tasapainotella laadukkaana ja personoitua kohdeyleisöä puhuttelevana. (Garcia 2019.) Kuten markkinoinnissa yleensä, automaatioon tuotettu sisältö on avainasemassa. Sisällön on jokaisessa vaiheessa ohjattava vierailijaa eteenpäin, sisällön tulee olla täydentävää ja muuta sisältöä tukevaa. Jokaista viestiä pohtiessa täytyy miettiä seuraavat kysymykset:

1. Kenelle: Keitä markkinoinnilla koitetaan tavoittaa ja kenelle viestintää tehdään?
2. Miten: Miten markkinointiviestintää toteutetaan ja mitkä ovat oman asiakaskunnan tavoittamiseksi parhaat kanavat?

3. Mitä: Mitä markkinointi viestintä pitää sisällään?
4. Miksi: Mikä on markkinointiviestinnän tarkoitus, mitkä tavoitteet, miten tavoitteisiin päästään ja miten sitä mitataan? (Pietilä 2019.)

Yrityksen liiketoiminnan kannalta on tärkeä kerätä markkinointia mittaavaa dataa. Kerätyllä datalla voidaan seurata ja johtaa markkinointistrategian viemistä käytäntöön. Teknologia on mahdollistanut yrityksille laajemmat ja tehokkaammat keinot kerätä dataa kävijöistä ja asiakkaista. Tämä antaa yrityksille lähes rajattomat mahdollisuudet kehittää markkinointia ja parantaa myyntiä. Vastaavasti data luo yrityksille myös runsauden ongelman. Yrityksissä tuleekin miettiä, mitä tietoa kannattaa kerätä, mikä on hyödyllistä, miten sitä kerätään ja miten analysoidaan. Datan keräämisessä täytyy pohtia, miten hallitaan kokonaisuutta ja analysoidaan hyödyllinen tieto yrityksen päätöksien tueksi. (Digimoguli 2019.) Markkinoinnin automaatio kerää kaiken datan yhteen ohjauspaneeliin. Data auttaa ymmärtämään asiakaskäyttäytymistä ja käyttäytymisen muutoksia paremmin ja asiakkaista kerättyjen tietojen perusteella saadaan markkinoinnin kannalta tärkeää tietoa omasta asiakaskunnasta. (Marketing automation 2017.)

Työkaluvalinnassa tulee pohtia yrityksen lähtökohdat eli mitä dataa halutaan kerätä ja miten työkalu palvelee asetettuja tavoitteita. Lopuksi tulee määrittää, miten dataa halutaan analysoida ja seurata johtopäätöksien tekemistä. Datan seuranta ja tarpeet voivat vaihdella hyvin paljon yrityksen sisällä ja eri data kiinnostaa eri osastoja tai tiimejä. Yrityksen johtoa kiinnostaa usein aivan eri mittarit ja vastaavasti markkinointitiimiä omat analysointimittarit. Data kerätään yleensä ohjauspaneeliin, jossa se muutetaan visuaaliseksi mittareiksi, jotka ovat selkeitä, kuvaavia ja helposti ymmärrettävissä. (Digimoguli 2019.)

3 TUTKIMUSTULOKSET

Opinnäytetyön (Ylimäki 2020) tarkoituksena oli selvittää Etelä-Pohjanmaan alueella toimivien yritysten markkinoinnin automaation käytön yleisyyttä sekä tähän liittyviä haasteita, ongelmakohtia ja käytön esteitä, valmiuksia ja yritysten kiinnostusta markkinoinnin automaation käyttöönottoon. Tarkoituksena oli saada kokonaiskuva siitä, mihin yritykset tarvitsisivat tukea, koulutusta ja opastusta. Tutkimusta varten haastateltiin neljän yrityksen markkinoinnista vastaavia henkilöitä ja sen lisäksi varsinainen tutkimusaineisto kerättiin kyselyn muodossa. Kysely lähetettiin 2.4.2020 Etelä-Pohjanmaan kauppakamarin rekisteristä 2586 vastaanottajalle. Kysely oli vastaajille avoinna 10.4.2020 saakka ja siihen vastasi yhteensä 67 yritysten edustajaa.

3.1 Haastattelujen tulokset

Haastatteluissa nousi esiin markkinoinnin suunnittelun huomioiminen yrityksen strategiassa. Markkinoinnin roolin koettiin kasvaneen yritysten strategiassa viime vuosina. Samalla painopiste on siirtynyt digitaaliseen markkinointiin. Myynti ja markkinointi pyrkivät tekemään hyvin tiivistä yhteistyötä, erityisesti tiedonvaihdon osalta.

Haastateltavissa yrityksissä kaikki hyödynsivät monikanavaista markkinointiviestintää. Haastatteluissa tärkeimpinä markkinoinnin välineinä lähes kaikki mainitsivat omat verkkosivut, Googlen palvelut sekä sosiaalisen median kanavat yleisimpänä Facebook ja Instagram. Muita digitaalisia välineitä olivat LinkedIn, Twitter, Youtube, Google shopping, pop-up-viestit, push-viestit, Mailchimp ja Surveymonkey.

Haastateltavista yrityksissä nousi esille hyvin eritasoista mittaus- ta kuten kevyempää raporttien seurantaa, suuntaviivoja ja niiden vertailua. Myös konversioasteen, liidien määrän ja kampanjoissa

saavutettava euromäärä suhteessa kampanjan hintaan nousivat esille. Facebookin ja Google Analyticsin raportointipalveluita pidettiin yhtenä tärkeimmistä digitaalisen mittauksen työkaluista yrityksissä, joissa ei ole erillistä markkinointiautomaatiota käytössä. Markkinointiautomaatiota hyödyntävät yritykset kertoivat haastatteluissa selkeästi enemmän erilaisia mittaus- ja testustapoja sekä hyödynsivät haastattelujen mukaan laajemmin analytiikkaa päivittäisessä työskentelyssä ja markkinoinnin johtamisessa.

Automaatiota käyttäviltä yrityksiltä välittyi vahva viesti, että heidän toimintansa elinehdoksi koetaan markkinoinnin automaatiotyökalu. Yksi yritys koki markkinoinnin muuttuneen niin paljon tehokkaammaksi, että markkinointibudjettia oli varaa jopa pienentää. Yksi yritys kertoi, että asiakasmäärien kasvaessa ei pystyisi mitenkään hallitsemaan isompien massojen personoitua markkinointia ja asiakassuhteiden ylläpitoa.

”Koko bisnes pyörii markkinointiautomaation päällä”

3.2 Kyselyn tulokset

Yrityksiä, jotka eivät tienneet markkinoinnin automaatiosta, oli suhteellisen vähän, 11 kpl. Kyselyn perusteella he eivät myöskään olleet halukkaita kuulemaan asiasta lisää.

Enemmistö kyselyyn vastanneista yrityksistä ei käyttänyt markkinoinnin automaatiota, mutta he olivat siitä tietoisia. Yrityksistä suurin osa oli pieniä yrityksiä, jotka työllistivät alle 50 henkilöä. Toimialalta suurin osa oli teollisuuden- ja kaupan alalta. Kyselyn perusteella monella oli käytössä CRM-järjestelmä ja enemmistö hyödynsi jonkin verran muitakin markkinoinnin työkaluja, digitaalista mainontaa ja markkinoinnin palveluita. Vastaajista lähes puolet oli vähintään jonkin verran harkinnut markkinoinnin automaation käyttöä ja yhdellä yrityksellä oli aiempaa kokemusta

markkinoinnin automaatiosta. Markkinoinnin automaatio tunnettiin yrityksissä kuitenkin keskimääräisesti huonosti ja kukaan vastaajista ei ilmoittanut tuntevansa ominaisuuksia erittäin hyvin. Noin 25 % ilmoitti tuntevansa ominaisuuksia jossain määrin. Vastaajista lähes 70 % kertoi kuitenkin olevan jossain määrin kiinnostunut markkinoinnin automaation käyttöönotosta. Yrityksistä lähes 75 % ei kuitenkaan ollut vielä valmis käyttöönottamaan markkinoinnin automaatiota. Yleisimmiksi esteiksi koettiin hinta, tiedon ja osaamisen puute ja työvoimaresurssit. Tarpeelliseksi koettiin tietoa ominaisuuksista ja käytön koulutusta sekä konkreettisia esimerkkejä. Markkinoinnin automaatiosta kolmeksi tarpeellisemmaksi toiminnoksi yritykset kokivat sähköpostiautomaation, CRM-järjestelmän ja kyselylomakkeet.

Vastaajista yhdeksän ilmoitti käyttävänsä markkinoinnin automaatiota. Taustatietojen perusteella vastanneet yritykset ovat liikevaihdon ja henkilömäärältään erikokoisia. Toimialakohtaisesti on myös hajontaa, suurimpana kuitenkin kaupanala. Kahdeksan yritystä ilmoitti markkinointitehtäviä hoitavan täysipäiväisesti vähintään yhden työntekijän. Kaikki ilmoittivat käyttävänsä sosiaalisen median maksullisia markkinointivälineitä. Taustatietojen perusteella vastaajat ovat digitaalisessa markkinoinnissa aktiivisia ja markkinoinnissa valveutuneita. Kahdeksan vastaajista ilmoitti markkinoinnin automaation olleen käytössä alle kolme vuotta ja yksi ilmoitti automaation olleen käytössä 3 - 4 vuotta. Vastaajien kesken käytetyin oli HubSpot. Kiinteiden kustannuksien pohjalta voidaan kuitenkin todeta, että suurimmalla osalla oli käytössä markkinoinnin automaation suppea lisenssi. Markkinoinnin automaation käyttäjistä kahdeksan koki hieman tai erittäin paljon tarvetta lisäkoulutukselle. Kaikki yritykset kokivat jokseenkin haastavaksi markkinoinnin automaation käyttöönoton. Vastaajista kaikki kokivat ohjelman kuitenkin oman toiminnan kannalta hyödylliseksi tai erittäin hyödylliseksi. Kaikki voisivat suositella sitä käytettäväksi myös muille yrityksille. Käyttäjien keskuudessa kolmeksi tärkeimmäksi ominaisuudeksi koettiin

CRM-järjestelmä, asiakassuodatus ja segmentointi sekä analytiikka ja raportointi.

4 YHTEENVETO, SUOSITUKSET JA TOIMENPITEET TUTKIMUKSEN POHJALTA

Tutkimusta ei voida pitää kokonaisuudessaan kovin luotettavana vastaajien pienen määrän vuoksi. Vastausten perusteella voidaan kuitenkin todeta, että markkinoinnin automaatio ei ole vielä kovinkaan yleisesti käytössä Etelä-Pohjanmaalla toimivissa yrityksissä. Vastaajien keskuudessa oli selvästi havaittavissa kiinnostusta markkinointiautomaatiota kohtaan. Puolet yrityksistä käytti jo CRM-järjestelmiä ja digitaalisia kanavia, joten pohjatietoa perustoiminnallisuuksista löytyy ja kynnys siirtyä käyttämään markkinointiautomaation mahdollistavaa CRM-järjestelmää on tällöin matalampi. Kyselyn perusteella tarvetta koulutukselle kuitenkin on ja tietotaidon lisäämisen halukkuutta on niin automaation käyttäjissä kuin yrityksillä, jotka eivät sitä vielä käyttäneet.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että kiinnostusta markkinointiautomaatiota kohtaan maakunnassa on. Vaikka joillakin yrityksillä on digitaalisen osaamisen näkökulmasta hyviä valmiuksia markkinointiautomaation käyttöönottoon, yritysten välillä on suuria eroja.

Kyselyn perusteella monella yrityksellä käytön esteeksi on nousut markkinointiautomaation hinta. Palveluntarjoajista esimerkiksi HubSpot tarjoaa kuitenkin ilmaiseksi monia erinomaisia työkaluja, kuten CRM-järjestelmän ja chat-palvelun.

LÄHTEET

Aminoff, J. & Rubanovitsch, M. 2015. Ostovallankumous. Helsinki: Imperial Sales/Johtajatiimi.

Digimoguli. 29.10.2019. Miten hyödynnät dataa myynnissä ja markkinoinnissa. [Blogikirjoitus]. [Viitattu 28.2.2020]. Saatavana: <https://digimoguli.fi/blogi/miten-hyodynnat-dataa-markkinoinnissa-ja-myyynnissa/>

Garcia, A. 29.8.2019. 4 Automation skills every marketer needs to have. SocialMediaToday. [Verkkoartikkeli]. [Viitattu 2.2.2020]. Saatavana: <https://www.socialmediatoday.com/news/4-automation-skills-every-marketer-needs-to-have/561893/>

HubSpot. Ei päiväystä. What is marketing automation? [Verkkosivu]. [Viitattu 12.12.2019]. Saatavana: <https://www.hubspot.com/marketing-automation-information>

Marketing automation. 30.7.2017. How to become a marketing automation expert: 9 skills you need to get and keep the job: [Blogikirjoitus]. [Viitattu 14.2.2020]. Saatavana: <https://www.drip.com/blog/marketing-automation/how-to-become-a-marketing-automation-expert-skills>

Pietilä, E. 1.9.2019. Markkinoinnin ja viestinnän automaatio – Sisällöntuotanto 2/8. Creamailer Oy. [Blogikirjoitus]. [Viitattu 14.2.2020]. Saatavana: <https://www.creamailer.fi/blogi/markkinoinnin-ja-viestinnan-automatio-sisallontuotanto-osa-2-8>

Sukhraj, R. 5.8.2018. A quick history of marketing automation (& why you need it) [Infographic]. [Blogikirjoitus]. IMPACT. [Viitattu 27.1.2020]. Saatavana: <https://www.impactbnd.com/blog/history-of-marketing-automation>

Ylimäki, J.2020. Markkinointiautomaation käyttö yrityksissä Etelä-Pohjanmaalla. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Liiketoiminta ja kulttuuri. Opinnäytetyö. [Viitattu 26.10.2020]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202005138878>



ILMIÖITÄ AJASSA

VERKKORIKOLLISUUDEN ERI MUODOT

Ari Haasio, FT, yliopettaja
SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

1 JOHDANTOA

Verkkorikollisuudesta on tullut yhä merkittävämpi uhka yhteiskunnallemme. Perinteisten rikosten rinnalle on tullut uudenlaisia rikollisuuden muotoja. Samalla verkko on mahdollistanut rikollisuuden globalisaation. Hyvä esimerkki tästä on kansainvälinen huumekauppa, joka toimii yli rajojen. Monien rikosten takana ovat järjestäytyneet rikollisliigat, joiden toiminta on maailmanlaajuista. Verkkorikokset voivat kohdistua joko henkilöihin, omaisuuteen ja tiettyä valtiota tai organisaatiota vastaan (Haasio 2013).

Verkkorikollisuudella on useita erilaisia muotoja ja ilmiötä voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta. Ensinnäkin verkkorikokset voidaan jakaa puhtaasti verkossa tapahtuviin rikoksiin, jotka uusi teknologia on mahdollistanut. Tällaisia ovat esimerkiksi palvelunestohyökkäykset. Toisaalta iso osa rikoksista on aivan perinteisiä, mutta niissä hyödynnetään uutta teknologiaa. Esimerkiksi huijauksia on esiintynyt kautta aikain, mutta nyt niitä tehdään myös verkossa. (Haasio 2017.) Voidaan myös puhua tietotekniikkarikoksista, jotka on jaoteltu 1) tietotekniikkaan ja tietoverkkoihin kohdistuviin rikoksiin ja 2) tietotekniikkaa ja tietoverkkoja hyväksi käyttäen tehtyihin rikoksiin (Poliisi 2020).

Haasio (2013) on jaotellut verkon vaaroja käsittelevässä teoksessaan internetin pimeän puolen mustaan ja harmaaseen vyöhykkeeseen. Ensin mainittuun ryhmään kuuluvat verkkosisällöt ja verkossa tapahtuvat asiat ovat selkeästi laittomia, jälkimmäiseen

kuuluvat taas sellaiset palvelut, joita voimme pitää moraalittomina. Laittomia ne eivät kuitenkaan ole.

Internet mahdollistaa myös rikollisen kommunikaation ja anonyymi Tor-verkko toimiikin rikollisten keskinäisenä kommunikaatiovälineenä, jota täydentää anonyymi pikaviestipalvelu Wickr. Se on Messengerin kaltainen puhelimeen asennettava sovellus, mutta toisin kuin muut pikaviestimet, se toimii täysin anonyymisti.

Tässä artikkelissa tarkastellaan verkkorikollisuuden keskeisiä muotoja ja niiden vaikutusta kansalaisten elämään pähkinäkuoressa. Samalla annetaan myös ohjeita siihen, kuinka tulee toimia verkkorikoksen uhriksi jouduttaessa ja kuinka niitä voidaan ennaltaehkäistä. Tavoitteena on antaa yleiskuva siitä, millaisia rikoksia netissä tehdään.

2 VERKKORIKOKSET TOR-VERKOSSA JA AVOIMESSA VERKOSSA

Osa verkkorikoksista tapahtuu avoimessa verkossa (Clear Web), osa taas pimeässä netissä (Dark Web). Ensin mainittu on meidän kaikkien käyttämä internet, jälkimmäinen taas on anonyymi verkko, johon pääsemiseksi tarvitaan erillinen ohjelmisto, kuten Tor-selain (Gehl 2018). Pimeän internetin toiminta perustuu kerrokselliseen salausjärjestelmään, joka mahdollistaa anonyymiteetin. Tämän ansiosta verkkosivuja voi käyttää ilman, että kolmas osapuoli voi jäljittää mitä henkilö tekee verkossa. (Haasio & Harviainen 2019.)

Pimeän verkon, eli Tor-verkon, rikollisuuteen tavallinen netin käyttäjä ei törmää, ellei hän erikseen hakeudu sinne. Suomessa keskeisin pimeässä verkossa tapahtuva rikollisuuden muoto on huumekauppa, joka on nykyisin siirtynyt yhä enenevässä määrin

verkkoon (Haasio & Harviainen 2019). On kuitenkin syytä huomata, että vaikka rikolliset hyödyntävät runsaasti Tor-verkkoa, kyse ei ole puhtaasti rikolliseen toimintaan tarkoitettusta palvelusta. Tor-verkossa on paljon täysin laillista toimintaa ja esimerkiksi Electronic Frontier of Finland (EFFI) perusteleekin Tor-verkon hyödyllisyyttä ennen muuta sanavapauden turvaajana, verkkovakoilun estäjänä ja sensuurin kiertäjänä (Electronic Frontier of Finland, [viitattu 21.8.2020]).

Keskeisimmät Tor-verkossa tapahtuvat rikokset liittyvät huume-kauppaan sekä pedofiliaan. Myös erilaiset ääriliikkeet hyödyntävät pimeää verkkoa ja Wickr-pikaviestintä toiminnassaan. Tämä mahdollistaa esimerkiksi erilaisten iskujen suunnittelun ilman, että viranomaiset voisivat jäljittää keskusteluja.

Avoimen verkon rikoksiin taas voi kuka tahansa verkon käyttäjä törmätä ja joutua niiden uhriksi. Siksi eri tyyppisten verkkorikosten tuntemus on osa digitaitoja, koska se mahdollistaa ennakkoinnin ja eri tyyppisten rikosten tunnistamisen. Näin voidaan uhriksi joutuminen välttää useissa tapauksissa. Mediakasvatuksessa tulisikin huomioida paitsi esimerkiksi lähteistön luotettavuuteen liittyvät kysymykset, myös verkon vaaroihin erityisesti verkkorikosten näkökulmasta liittyvä osaaminen. Näin voidaan parhaiten ennakoida ja välttää vaaratilanteita.

3 KESKEISIMMÄT VERKKORIKOSTEN TYPIT

Haasion (2013; 2017) mukaan tyypillisimpiä verkkorikoksia avoimessa verkossa ovat esimerkiksi:

- huijaukset
- varastetun tavaran myynti

- identiteettivarkaudet
- kunnianloukkaukset
- seksuaalirikokset
- tietomurrot
- palvelunestohyökkäykset
- rasistiset rikokset
- verkkoväkivalta.

Verkkorikollisuuden aiheuttamat taloudelliset vahingot ovat mittavat. FBI:n mukaan kyberrikolliset aiheuttivat toiminnallaan yli 3,2 miljardin euron edestä vahinkoa vuonna 2019 (Korhonen 2020). Verkkorikosten määrä on kasvanut Suomessa joka vuosi. Esimerkiksi vuonna 2018 poliisille tehtiin yhteensä reilut 12 000 ilmoitusta nettipetoksista (Tietoverkkorikollisuus poliisin silmin 2019). Tämä osoittaa hyvin sen, että verkkorikollisuudessa on kyse mittavasta ja koko yhteiskuntaa koskevasta ilmiöstä.

3.1 Huijaukset ja varastetun tavaran myynti

Poliisin (2020) mukaan monissa kyberrikoksissa hyödynnetään haittaohjelmia, joista yleisimpiä ovat viime aikoina olleet erilaiset kiristysohjelmat. Myös tietojen kalastelu eli phishing on yleistä. Rikolliset pyrkivät saamaan haltuunsa tietoja, joita voidaan hyödyntää rikosten tekemisessä. Esimerkiksi sosiaaliturvatunnusten, pankkitietojen ym. hankkiminen epärehellisiä tarkoituksia varten sosiaalisen median tai sähköpostin avustuksella on malliesimerkki tämän tyyppisestä toiminnasta. Samalla tavalla pyritään myös hankkimaan esimerkiksi salasanoja eri palveluihin. Hakkerit voivat myydä näitä tietoja eteenpäin muille verkkorikollisille ja kaapata esimerkiksi käyttäjätilejä, ostaa tuotteita verkkokaupoista sekä käyttää tietoja kiristykseen ja yrityksiin kohdistuviin hyökkäyksiin (Miksi hakkerit haluavat 2020).

Verkkohuijaukset ovat arkipäivää internetissä. Ne perustuvat ihmisten hyväuskoisuuteen. Tyypillisiä ovat esimerkiksi seuraavat huijaustyytit (Haasio 2013; 2017):

- nigerialaiskirja
- vastanigerialainen
- tyttöystävähuijaus
- lottovoitto
- verkkokauppahuijaukset
- henkilö pulassa.

Sähköpostitse lähetetyt nigerialaiskirjeet, vastanigerialaiset, ilmoitukset lottovoitosta tai sosiaalisen median kautta lähetetyt avunpyynnöt ovat tyypillisiä huijauksia. Uhria saatetaan lähestyä esimerkiksi ystävän kaapatun tai hänen nimiinsä tekaistun Facebook-profiilin kautta ja pyytää rahaa hätätilanteessa. Myös tyttöystävähuijaukset, joissa kaunis nainen lupaa tulla uhrin luo, mutta tarvitsee rahaa matkalippuihin yms., ovat tavallisia. Ne kohdistuvat myös yhtä lailla naisiin. (Haasio 2017.)

Jatkuvasti kasvanut huijaustyyppi, joka kohdistuu tavallisiin kansalaisiin, on verkkokauppahuijaus. Siinä myydään verkon osto- ja myyntipalstoilla olematonta tavaraa. Monissa tapauksissa vaarana on myös se, että verkosta ostettu tavara on varastettua. Esimerkiksi elektroniikkaa ja polkupyöriä myydään runsaasti netin markkinapaikoilla ja sieltä ostoksia tehdessä on hyvä olla tarkkaavainen. Myös Tor-verkon sivustoilla liikkuu aivan avoimesti varastettuja tavaroita. Myytävänä on myös pankkikortteja, sosiaaliturvatunnuksia ja muita henkilöllisyystodistuksia (Haasio, Harviainen & Savolainen 2020).

3.2 Seksuaalisuuteen kohdistuvat rikokset

Internetistä on tullut merkittävä seksuaalirikollisten toimintapaikka. Rikoslaisissa (L 19.12.1889/39) seksuaalirikoksiksi määritellään raiskaukset, lapsiin kohdistuvat seksuaalisen hyväksikäytöt ja seksikauppaan liittyvät rikokset, sukupuolisiveellisyyteen liittyvät rikkomukset, kuten lapsipornon levittäminen ja hallusapito sekä seksuaalinen ahdistelu. Uudessa lainsäädännössä on myös huomioitu verkossa toimivat pedofiilit, minkä vuoksi lapsiin

kohdistuva seksuaalinen puhe, kuvien ja videoiden jakaminen yms. on lain mukaan tuomittava teko.

Kenties näkyvin seksuaalirikollisuuden muoto verkossa on lapsiin ja nuoriin kohdistunut seksuaalinen väkivalta, joka on viime vuosina ollut kasvussa (Ellonen, Fagerlund & Haapakangas 2019). Kansainvälisissä tutkimuksissa on arvioitu, että noin viidennes (18 %) tytöistä ja kahdeksan prosenttia pojista on kokenut seksuaalista väkivaltaa (Karhu 2020).

Pedofiilien toiminta voidaan jakaa yhtäältä lapsiin kohdistuvan seksuaalista väkivaltaa sisältävän materiaalin, kuten kuvien ja videoiden keskinäiseen jakamiseen ja toisaalta pyrkimykseen päästä henkilökohtaiseen kontaktiin lapsen kanssa. Ensin mainittu tapahtuu yhä useammin salatussa Tor-verkossa, mikä vaikeuttaa rikollisten kiinnisaamista. Jälkimmäinen toiminta eli lapsen houkuttelu seksuaalisiin tarkoituksiin, taas tapahtuu avoimessa netissä niillä foorumeilla missä lapset ja nuoret liikkuvat. Lasten seksuaalinen houkuttelu eli grooming tapahtuu esimerkiksi sosiaalisessa mediassa, chateissa ja keskustelupalstoilla. Monet lasten ja nuorten suosimat verkkopalvelut, kuten lyhytvideosovellus TikTok, Instagram ja Snapchat ovat myös pedofiilien metsästysmaita (vrt. Pelastakaa lapset 2018).

Grooming perustuu verkossa tapahtuvaan kanssakäymiseen, joka alkaa viattomalla verkkojuttelulla lapsen kanssa. Näin tekijä pyrkii voittamaan uhrin luottamuksen. Pikkuhiljaa lapselle ryhtytään puhumaan seksuaalisväritteisistä sisällöistä, ehdotellaan nettikameran avaamista ja kuvien lähettämistä tekijälle. Harmittomalta tuntuva juttelu saattaa johtaa esimerkiksi alastonkuvien kiristämiseen ja fyysiseen kontaktiin. (Haasio 2017.) Suurin syy siihen, että lapsiin kohdistuva seksuaalinen häirintä ja väkivalta jää ilmoittamatta, eikä tule edes vanhempien tietoon, on lasten oma häveliäisyys (Pelastakaa Lapset 2018). Asiasta ei uskalleta kertoa häpeän ja rangaistusten takia vanhemmille.

Valtaosa verkon seksuaalirikoksista kohdistuu nimenomaan lapsiin ja nuoriin. Prostituutio on siirtynyt pitkälti verkkoon, mutta itsensä myyminen tai seksin ostaminen ei ole rikos, ellei kyse ole parituksesta. Käytännössä verkkoprostituutioon liittyvissä tapauksissa parituksen toteennäyttö on hyvin vaikeaa.

3.3 Identiteettivarkaudet, vihapuhe ja kunnianloukkaukset

Identiteettivarkaudella tarkoitetaan toisen henkilön tietojen, kuten nimen tai sosiaaliturvatunnuksen laiton käyttöä. Identiteettivarkauden turvin voidaan tavoitella esimerkiksi taloudellista hyötyä, mutta sitä on käytetty myös henkilön mustamaalaamiseen ja kiusaamiseen. Esiintymällä toisen henkilön identiteettiä käyttäen voidaan esimerkiksi tilata tavaroita tai esiintyä sosiaalisessa mediassa ja levittää perättömiä väitteitä ym.

Kunnianloukkaukset ovat yleisiä rikoksia etenkin sosiaalisessa mediassa. Monissa tapauksissa ne liittyvät vihapuheeseen, joka kohdistuu vähemmistöihin. Vihapuhe voidaan määritellä esimerkiksi seuraavasti (Mattila & Haasio 2019):

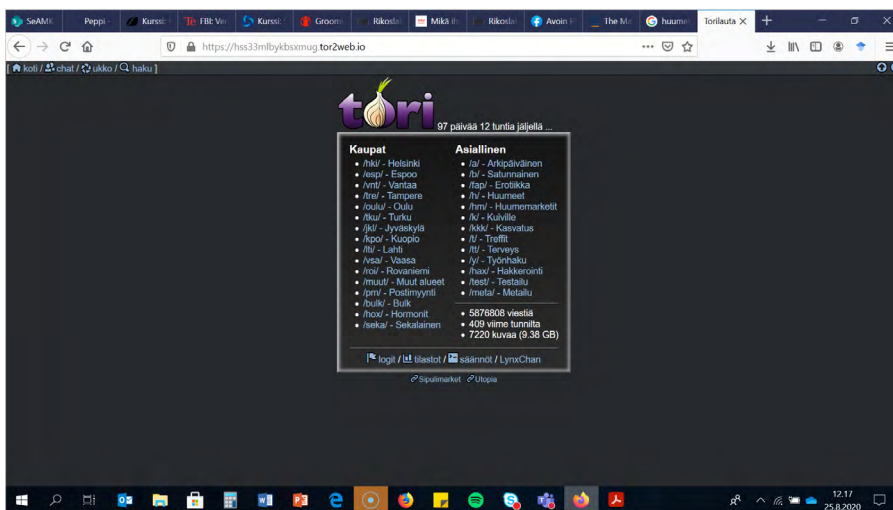
1. Suomen lainsäädännön lähtökohdista vähemmistöryhmiä leimaavaa ja halventavaa puhetta, joka saattaa yllyttää väkivaltaan näitä ryhmiä kohtaan.
2. Yksityisiin henkilöihin kohdistuvaa leimaavaa tai halventavaa puhetta, joka johtuu yksityisen henkilön todella ilmenneestä tai oletetusta myönteisestä tai neutraalista asenteesta tai toiminnasta jotain vähemmistöryhmää kohtaan tai sen hyväksi.

Etenkin sosiaalinen media toimii kasvualustana vihapuheelle. Paitsi ääri liikkeit, myös monet aivan tavalliset kansalaiset saattavat sortua vihapuheeseen tai kunnianloukkauksiin kommentoidessaan eri asioita.

3.4 Huumekauppa verkossa

Verkon huumekauppa on keskittynyt lähes kokonaan Tor-verkoon. Kotimaisen verkossa tapahtuvan huumekaupan laajuutta kuvaa hyvin se, että marraskuun alussa 2017 toimintansa aloittanut Sipulitori, joka on Suomen suurin huumeiden myyntiin erikoistunut sivusto, on elokuun loppuun mennessä 2020 kerännyt yli 5 800 000 palveluun lähetettyä viestiä. Sivustolla myydään huumeiden lisäksi myös varastettua tavaraa, seksipalveluita, henkilöllisyystodistuksia ym. Siellä toimii myös rikollisten ”työvoimatoimisto”; Sipulikanavalla on oma osastonsa laittomia työtehtäviä etsiville ja niitä tarjoaville henkilölle. Tarjolla on esimerkiksi velanperintää, petosten tekoa, huumeiden katukauppaa ja muita laittomuuksia. (Harviainen, Haasio & Hämäläinen 2020.)

Verkossa tarjolla olevien huumeiden kirjo on laaja. Eniten markkinoilla liikkuu kuitenkin kannabinoideja, amfetamiinia ja opioidipohjaisia reseptilääkkeitä sekä Subutexia. Ostaminen on helppoa ja tavara toimitetaan postitse, henkilökohtaisesti ostajalle tai maastokätköön piilotettuna. Kuva 1 esittää Tor-verkon Sipulitori-palvelua.



Kuva 1. Kotimainen huumekauppa on keskittynyt Tor-verkon Sipulitori-palveluun.

Kaupankäynnissä käytetään usein Bitcoin-verkkorahaa, jonka jäljittäminen on vaikeaa. Silloin kun huumeiden toimitus tapahtuu postitse tai maastokätkön avulla, Bitcoinin käyttö on normaali toimenpide. Jos huumeet toimitetaan henkilökohtaisesti kädestä käteen, maksu tapahtuu käteisellä. Huumekauppa alkoi Tor-verkon kauppapaikoilla vuonna 2010. Tänä päivänä laittomien päihteiden hankkiminen on esimerkiksi alaikäisille erittäin helppoa juuri siksi, että huumeet voi ostaa verkon kautta.

3.5 Tietomurrot ja virukset

Moderni tekniikka mahdollistaa modernit rikokset. Palvelunestohyökkäykset ja muut tietomurrot sekä virukset ovat tyypillisiä virtuaalirikoksia. Tietomurrolla tarkoitetaan ”tietojärjestelmään, palveluun tai laitteeseen tunkeutumista tai sovelluksen, kuten esimerkiksi sähköpostitilin luvaton käyttöä haltuun saatujen tunnusten avulla” (Näin suojaudut tietomurroilta 2020).

Palvelunestohyökkäyksissä pyritään estämään jonkin tietyn verkkopalvelun tai palvelimen toiminta. Hyökkäys voidaan toteuttaa siten, että hakkeri ylikuormittaa hyökkäyksen kohteen lisäämällä siihen kohdistuvaa tietoliikennettä niin että järjestelmä kaatuu (Haasio 2013). Näin on haavoitettu esimerkiksi isojen yritysten verkkopalveluita ja eri viranomaisten sivustoja.

Tietoverkkojen välityksellä jaetaan runsaasti eri tyyppisiä haittaohjelmia. Osa niistä on tietojenkalastelua varten tehty, osa kiristystarkoituksissa ja osa puhtaasti kiusaamismielessä. Virukset voivat tuottaa monenlaista harmia aina koko koneen tuhoutumisesta tietojen urkkimiseen. (Haasio 2017.)

4 VARAUTUMINEN VERKKORIKOKSIIN

Verkkorikollisuus on tullut yhteiskuntaa jäädäkseen ja viranomaiset tekevät jatkuvasti töitä sen ehkäisemiseksi. Siitä on kuitenkin

tullut pysyvä ilmiö, johon kansalaisten on osattava varautua toimiessaan verkossa. Varovaisuus ja vaarojen tunnistaminen ovat keskeinen osa medialukutaitoa.

Mitä tämä tarkoittaa käytännössä? Miten minun tulee toimia ja mitä minun tulee kansalaisena tehdä ehkäistäkseni vaaroja?

Aivan ensimmäiseksi on hyvä muistaa eräitä perusasioita. Eri palveluissa tulee käyttää eri salasanoja, jotka ovat hankalammin murrettavissa. Käytännössä tämä tarkoittaa isojen ja pienten kirjainten, numeroiden ja erikoismerkkien (jos palvelu sallii sen) yhdistelyä salasanassa. Myös sellaiset salasanat, jotka perustuvat liian helposti arvattaviin asioihin, kuten lemmikin nimeen, tulee jättää käyttämättä. Toinen keskeinen asia on virusturvan ajantasaisuus. Huolehdi siitä, että tietokoneessasi on ajantasainen viruksentoruntaohjelma sekä palomuri. On myös hyvä muistaa, että kännykkä ja tabletti ovat yhtä lailla tietokoneita. Myös niiden virusturvan tulee olla kunnossa.

Useat haittaohjelmat leviävät sähköpostin liitetiedostojen kautta. Siksi epäilyttäviä liitetiedostoja, jotka tulevat tuntemattomalta lähettäjältä, ei koskaan tule avata. Myös ystävän nimissä saatetaan lähettää esimerkiksi Messenger-viestejä, joissa on linkki videoon, kuvaan tai muuhun vastaavaan. Varmistu ensin, että viesti on todellisuudessa ystäväsi lähettämä ennen kuin avaat sen!

Mieti myös mitä kerrot itsestäsi verkossa ja mitä kuvia jaat esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Usein kannattaa myös jakaa asiat esimerkiksi Facebookissa vain ystäville ja tarkistaa, että sosiaalisen median eri tilien yksityisyysasetukset ovat kunnossa. Maalaisjärki on usein hyvä väline verkkorikollisuuden välttämässä.

Jos törmäät esimerkiksi pedofiliaan, vihapuheeseen tai muihin verkkorikoksiin sosiaalisessa mediassa tai muissa verkon palveluissa, asiasta pitää ilmoittaa. Poliisin nettivinkkiin (<https://>

www.poliisi.fi/nettivinkki) voi lähettää ilmoitukset mistä tahansa laittomasta toiminnasta. Lapsiin kohdistuvasta seksuaalisesta väkivallasta verkossa voi ilmoittaa myös Pelastakaa Lapset ry:n Nettivihjeellä, joka löytyy osoitteesta <https://www.pelastakaa-lapset.fi/tyomme-kotimaassa/lasten-suojelu-ja-nettivihje/nettivihje/ilmoita/>.

5 LOPUKSI

Verkkorikosten määrän kasvu on selkeä seuraus siitä, että internetistä on tullut iso osa elämäämme. Rikolliset saalistavat siellä, missä me olemme. Verkkorikollisuudesta on tullut pysyvä ilmiö. Sitä ei voi poistaa, mutta siihen voi varautua ja pyrkiä näin ennaltaehkäisemään mahdolliset vahingot.

Tunnistamme reaali maailman vaarat kohtuullisen hyvin, mutta jatkossa kansalaisten ymmärrystä verkon vaaroista tulee lisätä. Turhien pelkojen, ennakkoluulojen tai vaihtoehtoisesti liian huolettoman asenteen sijaan verkon vaarat tulisi tunnistaa asianmukaisesti ja sopeuttaa oman verkkokäyttäytyminen siihen. Tämä edellyttää mediakasvatusta ja kansalaisten informaatiolukutaidon kehittämistä entisestään kaikissa ikäryhmissä.

LÄHTEET

Electronic Frontier of Finland. Ei päiväystä. EFFI Tor-verkossa. [Verkkosivu]. [Viitattu 18.8.2020]. Saatavana: <https://effi.org/effi-tor-verkossa/>

Ellonen, N., Fagerlund, M. & Haapakangas, K. 2019. Lapsiin kohdistuneiden seksuaalirikosten ilmoitukset kasvussa, uhrikokemukset eivät. [Verkkoartikkeli]. Helsinki: Tilastokeskus. Tieto&trendit 17.4.2019. [Viitattu 18.8.2020]. Saatavana: <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2019/lapsiin-kohdistuneiden-seksuaalirikosten-ilmoitukset-kasvussa-uhrikokemukset-eivat/>

Gehl, R. W. 2018. Weaving the dark web: legitimacy on freenet, Tor, and I2P. Cambridge, MA: The MIT Press.

Haasio, A. 2013. Netin pimeä puoli. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.

Haasio, A. 2017. Verkkorikokset. Helsinki: Avain.

Haasio, A. & Harviainen, J. T. 2019. Tor-verkko - mikä se on? Teoksessa: S. Päällysaho, A. Haasio, S. Saarikoski & S. Uusimäki (toim.) Seinäjoen ammattikorkeakoulu 2019: Moninaista osaamista. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 32, 66 - 74. [Viitattu 16.10.2020]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2019121348144>

Haasio, A., Harviainen, J. T., & Savolainen, R. 2020. Information needs of drug users on a local dark web marketplace. *Information processing & management* 57 (2), 102080. doi: 10.1016/j.ipm.2019.102080

Harviainen, J. T., Haasio, A., & Hämäläinen, L. 2020. Drug traders on a local dark web marketplace. Teoksessa: *Proceedings of the 23rd International Conference on Academic Mindtrek*, 20 - 26. doi: 10.1145/3377290.3377293

Karhu, E. 2020. Lasten kokema seksuaalinen väkivalta ilmiönä. Teoksessa: M.-M. Oinas, M. Pietilä & V. Tuohino (toim.) *Kysy, kohtaa ja kuuntele: Opas seksuaalisen houkuttelun ja seksuaalisen väkivallan ennaltaehkäisyyn nuorisotyössä*. Verkkojulkaisu]. Oulu: Koordinaatti, Oulun kaupunki. [Viitattu 16.10.2020]. Saatavana: <https://koordinaatti.fi/system/files/2020-07/Kysyy%20kohtaa%20kuuntelee%20opas%20verkkoversio.pdf>

Korhonen, S. 2020. FBI: Verkkorikoksista 3 miljardin vahingot vuodessa – Kalastelu, huijaus ja kiristy tavallisimmat rikollisten keinot. [Verkkoyhteisöartikkeli]. *Talouselämä* 13.2.2020. sivu]. [Viitattu 18.8.2020]. Saatavana Alma Talent Ammattilaismediat -palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden. L 19.12.1889/39. Rikoslaki.

Mattila, M. & Haasio, A. 2019. Kansallinen ja paikallinen vihapuhe digitaalisessa ympäristössä. Teoksessa: S. Päällysaho, A. Haasio, S. Saarikoski & S. Uusimäki (toim.) Seinäjoen ammattikorkeakoulu 2019: Moninaista osaamista. [Verkkajulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 32, 289 - 296. [Viitattu 16.10.2020]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2019121748537>

Miksi hakkerit haluavat henkilötietosi? Ei päiväystä. [Verkkosivu]. F-Secure. [Viitattu 18.8.2020]. Saatavana: <https://www.f-secure.com/fi/home/articles/why-do-hackers-want-your-personal-information>

Näin suojaudut tietomurroilta. 2020. [Verkkosivu]. Helsinki: Traficom Liikenne- ja viestintävirasto Kyberturvallisuuskeskus. [Viitattu 18.8.2020]. Saatavana: <https://www.kyberturvallisuuskeskus.fi/fi/ajankohtaista/ohjeet-ja-oppaat/nain-suojaudut-tietomurroilta>

Pelastakaa lapset. 2018. Lasten ja nuorten kokema seksuaalinen häirintä ja siihen liittyvä kiusaaminen digitaalisessa mediassa. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 18.8.2020]. Saatavana: https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/pelastakaalapset/main/2018/08/31131602/Sexting_raportti_web-002.pdf

Poliisi. 2020. Kyberrikollisuus. [Verkkosivu]. [Viitattu 18.8.2020]. Saatavana: <https://www.poliisi.fi/rikkokset/kyberrikollisuus>

Tietoverkkorikollisuus poliisin silmin. 2019. [Blogikirjoitus]. PoliisiBlogi 7.10.2019. Suomen Poliisi, KRP Kybertorjuntakeskus. [Viitattu 18.8.2020]. Saatavana: <https://blogi.poliisi.fi/tietoverkkorikollisuus-poliisin-silmin/>

YRITTÄJYYS VAATII MONENLAISTA OSAAMISTA

Sanna Joensuu-Salo, FT, yliopettaja
SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

1 JOHDANTOA

SeAMKin liiketoiminnan ja kulttuurin yksikkö on ollut mukana toteuttamassa Sedun hallinnoimaa Sustainability-driven Entrepreneurship -hanketta, jossa yrittäjyyttä ja kestäväen kehityksen osaamista kehitetään korkeakouluissa ja toisella asteella. Hankkeeseen osallistuu oppilaitoksia yhteensä seitsemästä maasta. Osana hanketta toteutettiin kysely, jonka tarkoituksena oli selvittää millä tasolla yrittäjyyteen liittyvä osaaminen on eri maissa. Yrittäjyyteen liittyvällä osaamisella tarkoitetaan tässä yhteydessä yrittäjyyskompetensseja, jotka pohjautuvat Euroopan komission kehittämään EntreComp-viitekehykseen (ks. Bacigalupo ym. 2016) sekä yrittäjyyteen liittyvää tiedollista osaamista.

Tässä artikkelissa esitetään tuloksia toteutetusta kyselystä. Tulosten osalta esitetään millä tasolla yrittäjyyskompetenssit ja tiedollinen osaaminen ovat eri maissa ja eri opiskeluasteilla. Vastaajia aineistossa on 1128. Artikkelissa käydään ensin keskustelua siitä, mitä yrittäjyyskompetenssit ja yrittäjyyteen liittyvä tiedollinen osaaminen ovat. Tämän jälkeen esitetään tiedonkeruu ja menetelmät, päätulokset sekä johtopäätökset.

2 YRITTÄJYYTEEN LIITTYVÄ OSAAMINEN

Yrittäjyyskasvatus on tärkeä osa sekä ammattikorkeakoulujen että toisen asteen oppilaitosten työtä. Tarkoituksena on kehittää

opiskelijoiden yrittäjyyteen liittyviä kykyjä sekä tarjota sellaista tiedollista osaamista, jonka avulla yritys voidaan perustaa, sitä voidaan johtaa ja edelleen kehittää menestyksekkäästi.

Yrittäjyyskompetensseista on keskusteltu viime vuosina paljon. Euroopan komissio julkaisi vuonna 2016 EntreComp-viitekehyyksen (ks. Bacigalupo ym. 2016), jossa yrittäjyys nähdään kyvyksi kääntää ideat toiminnaksi. Jokainen kansalainen tarvitsee tällaista yrittäjyyteen liittyvää kykyä omaan kehittymiseensä, aktiiviseen kansalaisuuteen, sosiaaliseen osallisuuteen ja työllistymiseen tietoyhteiskunnassa. Bagicalupon ym. (2016) mukaan yrittäjyyskompetenssit keskittyvät arvon luontiin yksityisellä, julkisella ja kolmannella sektorilla. EntreComp-viitekehyyksessä pitää sisällään kolme toisiinsa liittyvää kompetenssia: 1) ideat ja mahdollisuudet, 2) resurssit ja 3) toimeenpano. Jokainen näistä yksittäisistä alueista pitää sisällään viisi erillistä kompetenssia, joita voidaan kuvata usealla eri tasolla. Nämä yhdessä muodostavat yrittäjyyskompetenssien kokonaisuuden. Tarkemmin määriteltynä kompetenssiin ”ideat ja mahdollisuudet” kuuluvat seuraavat kyvyt: mahdollisuuksien tunnistaminen, luovuus, visio, ideoiden arvostaminen ja eettisyys/kestävä kehitys. Kompetenssiin ”resurssit” kuuluvat puolestaan kyvyt liittyen itsetietoisuuteen ja minä-pystyvyyteen, motivaatioon ja sinnikkyyteen, resurssien keräämiseen, taloudelliseen lukutaitoon ja muiden mukaan saamiseen. Kompetenssiin ”toimeenpano” kuuluvat aloitekyky, suunnittelu ja johtaminen, riskin ja epävarmuuden sietokyky, työskentely muiden kanssa ja oppiminen kokemusten kautta.

Yrittäjyyskasvatuksessa pyritään kehittämään edellä esitettyjä yrittäjyyskompetensseja, mutta sen lisäksi tarjoamaan konkreettista tietoa yrityksen perustamiseen ja johtamiseen liittyen. Yrittäjyyden opetuksen sisällöt liittyvät usein seuraaviin aiheisiin: 1) resurssit ja rahoitus, 2) markkinointi ja myynti, 3) ideointi ja mahdollisuuksien tunnistaminen, 4) liiketoiminnan suunnittelu, 5) kasvun johtaminen, 6) organisointi ja tiimien rakentaminen, 7)

uuden yrityksen perustaminen, 8) pk-yrityksen johtaminen ja 9) riskien hallinta (Mwasalwiban 2010). Tarkoituksena on siis tarjota sellaista tietoa, jonka avulla opiskelija voi menestyksekkäästi perustaa yrityksen ja johtaa sitä. Opiskelijoiden tiedollisesta osaamisesta voidaan käyttää termiä ”business skills” (ks. Piispanen, Paloniemi & Simonen 2017), ”business knowledge” (ks. Wensong, Holmström & Johanson 2016) tai ”business know-how” (ks. Lainema & Lainema 2007).

3 MENETELMÄT JA TIEDONKERUU

Aineisto kerättiin kyselylomakkeen avulla. Yrittäjyyskompetensseja mitattiin EntreComp-viitekehykseen perustuen. Mittarin rakentamisen pohjaksi otettiin kuvaukset kaikista viidestätoista alakompetenssista. EntreCompin kompetenssikuvausten pohjalta rakennettiin seuraavat 15 väittämää, jotka mittaavat yrittäjyyskompetenssin kokonaisuutta.

Ideat ja mahdollisuudet:

- Olen hyvä tunnistamaan uusia mahdollisuuksia saada asiat toimimaan paremmin.
- Olen hyvä kehittämään luovia ja tarkoituksenmukaisia ideoita.
- Kykenen aktiivisesti tavoittelemaan haluamaani tulevaisuutta.
- Olen hyvä hyödyntämään ideoita ja mahdollisuuksia.
- Olen hyvä arvioimaan ideoiden ja tekojen seurauksia ja vaikutuksia.

Resurssit:

- Minulla on vahva usko omiin kykyihini, joita myös kehitän.
- En anna helposti periksi, vaan pysyn määrätietoisena.

- Olen hyvä löytämään tarvitsemani resurssit.
- Minulla on hyvä osaaminen talous- ja raha-asioissa.
- Olen hyvä saamaan muita mukaan toimintaan.

Toimeenpano:

- Olen aikaansaava enkä pelkää haasteita.
- Olen hyvä organisoimaan ja osaan laittaa asiat tärkeysjärjestykseen.
- Osaan tehdä päätöksiä myös epävarmoissa tilanteissa, joihin liittyy riski.
- Tiedän, miten verkostoidutaan ja rakennetaan tuloksellista yhteistyötä.
- Osaan analysoida ja ottaa opiksi onnistumisista ja epäonnistumisista, omista ja muiden.

Mittaamisessa käytettiin kysymystä: ”Arvioi nykyistä osaamistasi suhteessa yrittäjyydessä tarvittaviin kykyihin (1=täysin eri mieltä, 7=täysin samaa mieltä)”. Mittarissa käytettiin Likertin 7-portaista asteikkoa.

Mittari yrittäjyyteen liittyvää tiedollista osaamista varten rakennettiin hyödyntämällä Mwasalwiban (2010), Fietin (2001) ja Sirelkatimin & Gangin (2015) analyysejä yrittäjyyden opetussisällöistä. Opiskelijaa pyydettiin vastaamaan seuraavaan kysymykseen 7-portaista Likertin asteikkoa käyttämällä: ”Arvioi nykyistä osaamistasi suhteessa yrittäjyydessä tarvittavaan osaamiseen (1=ei ollenkaan osaamista, 7=erittäin paljon osaamista)” ja arvioitavat asiat olivat:

- yrittäjyyden erilaiset muodot (osa-aikayrittäjyys, hybridiyrittäjyys, kevytyrittäjyys, sosiaalinen yrittäjyys)
- liiketoimintamallit
- liikeidean kehittäminen
- kilpailijoiden analysointi

- liiketoimintasuunnitelman kirjoittaminen
- liikeidean (tai prototyyppien) testaus
- liikeidean esittäminen tehokkaasti (pitsaus)
- yrityksen perustaminen
- yrityksen johtaminen
- yritystoiminnan rahoitus
- yrityksen kasvattaminen (kasvustrategiat)
- omistajanvaihdokset (yrityksen myyminen ja ostaminen).

Tutkimuksen data kerättiin Suomesta, Belgiasta, Italiasta, Hollannista, Espanjasta, Iso-Britanniasta ja Saksasta. Vastaajat olivat sekä toisen asteen että korkea-asteen opiskelijoita. Belgiasta kyselyyn vastanneet olivat korkeakouluopiskelijoita. Suomesta kyselyyn vastasi opiskelijoita Seinäjoen ammattikorkeakoulusta sekä toiselta asteelta Sedusta ja Kurikan lukiosta. Muiden maiden vastaajat opiskelivat toisella asteella. Aineisto kerättiin www-kyselyn avulla ja analysoinnissa käytettiin SPSS 25 -ohjelmaa.

Kyselyyn vastasi yhteensä 1128 opiskelijaa. Vastaajien maat jakautuivat seuraavasti: Suomi 646 vastaajaa, Belgia 192 vastaajaa, Espanja 110 vastaajaa, Italia 50 vastaajaa, Saksa 46 vastaajaa, Iso-Britannia 45 vastaajaa, Hollanti 39 vastaajaa. Vastanneista 56 % oli miehiä ja keski-ikä oli 21 vuotta. Nuorimmat olivat 16-vuotiaita ja vanhin vastaaja 58-vuotias. 23 % vastaajista oli toisen asteen oppilaita ja 77 % korkea-asteen opiskelijoita. 64 %:lla oli yrittäjyyteen liittyvä roolimalli lähipiirissä. Opiskelijat edustivat useita eri opiskelualoja. Tekniikan alan vastaajia oli eniten (33 %) ja toiseksi eniten liiketoiminnan ja hallinnon alan opiskelijoita (14 %). Myös muut alat (kulttuuri, luonnonvarat, ravintola- ja matkailuala, terveys- ja sosiaaliala, humanistinen ja koulutusala sekä ympäristöala) olivat edustettuina pienemmillä prosenttiosuuksilla.

4 TULOKSET

Tulosten analysoinnissa yrittäjyyskompetensseista muodostettiin keskiarvomuuttujat (ideat ja mahdollisuudet, resurssit, toimeenpano). Kaikkien vastanneiden kesken ideoiden ja mahdollisuuksien keskiarvo oli 4,7, resurssien 4,5 ja toimeenpanon 4,6 (asteikko 1-7). Näyttäisi siis siltä, että eniten kykyjä löytyy ideoinnista ja luovuudesta ja suhteessa vähemmän resursseista. Maiden välillä oli mielenkiintoisia eroja. Ideoiden ja mahdollisuuksien suhteen kaikista korkein keskiarvo on espanjalaisilla opiskelijoilla (keskiarvo 5,4) ja matalin Suomessa Sedun opiskelijoilla (keskiarvo 4,3). Seinäjoen ammattikorkeakoulun opiskelijoiden keskiarvo oli 4,8, mikä asettuu keskivaiheille. Samoin Kurikan lukion keskiarvo 4,7 oli lähellä SeAMKin opiskelijoiden tasoa. Jos tuloksia tarkastellaan opintoalojen kesken, korkein keskiarvo oli humanistisen alan opiskelijoille (5,4) ja matalin sosiaali- ja terveysalalla (4,4).

Kompetenssin ”resurssit” suhteen löytyi myös selkeitä eroja maiden välillä. Korkeimmat keskiarvot löytyivät Iso-Britanniasta (keskiarvo 5,0), Espanjasta (keskiarvo 5,0) ja Italiasta (keskiarvo 4,8). Matalimmat keskiarvot löytyivät Suomesta Sedun opiskelijoilta (keskiarvo 4,2) ja Hollannista (keskiarvo 4,4). Kurikan lukion opiskelijoiden keskiarvo oli 4,6 ja SeAMKin 4,5. Kompetenssi ”toimeenpano” näyttäisi noudattavan samaa linjaa. Korkein keskiarvo kyseisen kompetenssin osalta on espanjalaisilla opiskelijoilla (keskiarvo 5,1) ja matalin Suomessa Sedun opiskelijoilla (keskiarvo 4,2). Kurikan lukion opiskelijoiden keskiarvo on 4,6 ja SeAMKin opiskelijoiden 4,7.

Yrittäjyyteen liittyvän tiedollisen osaamisen suhteen on mielenkiintoista tarkastella tuloksia myös yksittäisten muuttujien osalta. Korkeinta osaaminen kaikkien opiskelijoiden kesken on liiketoimintaidean kehittämisessä (keskiarvo 4,1) ja seuraavaksi kilpailijoiden analysoinnissa (keskiarvo 4,0). Heikointa osaaminen

on puolestaan yritysten omistajanvaihdoksissa (keskiarvo 3,4) ja yritystoiminnan rahoituksessa (keskiarvo 3,5).

Seuraavassa vaiheessa verrattiin maiden välisiä eroja yrittäjyyskompetensseissa ja yrittäjydessä tarvittavassa tiedollisessa osaamisessa, josta muodostettiin myös keskiarvomuuttuja. Maiden välisiä eroja tarkasteltiin yksisuuntaisen varianssianalyysin avulla. Tulokset osoittavat, että ryhmät eroavat merkitsevästi toisistaan sekä yrittäjyyskompetenssien ($F=12,46^{***}$) että yrittäjydessä tarvittavan tiedollisen osaamisen ($F=13,90^{***}$) kesken. Taulukossa 1 on esitetty maiden välinen vertailu. Se osoittaa, että korkeimmat keskiarvot yrittäjyyskompetensseissa on Espanjassa (5,2) ja matalimmat Suomessa (4,5). Yrittäjyyteen liittyvä tiedollinen osaaminen on korkeinta Hollannissa (keskiarvo 5,7) ja heikointa Suomessa (keskiarvo 3,5). Jos tuloksia vertaillaan vielä korkeakouluopiskelijoiden ja toisen asteen opiskelijoiden kesken, yrittäjyyskompetenssit ovat lähes samalla tasolla (korkeakouluopiskelijoiden keskiarvo 4,7 ja toisen asteen opiskelijoiden 4,6). Yrittäjyyteen liittyvässä tiedollisessa osaamisessa on kuitenkin selkeitä eroja. Toisella asteella se on selkeästi korkeammalla tasolla (keskiarvo 3,9) kuin korkeakouluissa (keskiarvo 3,6). Tässä tutkimuksessa korkeakouluja edustivat suomalainen SeAMK ja belgialainen Hogent.

Taulukko 1. Yrittäjyyskompetenssien ja yrittäjyyteen liittyvän tiedollisen osaamisen vertailu maiden kesken.

Maa	Yrittäjyyskompetenssit keskiarvo (keskihajonta)	Yrittäjyyteen liittyvä tiedollinen osaaminen keskiarvo (keskihajonta)
Espanja (n=110)	5,2 (1,1)	4,4 (1,3)
Iso-Britannia (n=45)	5,1 (0,9)	4,4 (1,0)
Italia (n=50)	5,1 (1,0)	4,0 (1,3)
Saksa (n=46)	5,0 (0,8)	3,8 (0,9)
Hollanti (n=39)	4,6 (0,6)	5,7 (4,2)
Belgia (n=192)	4,6 (0,8)	3,8 (1,1)
Suomi (n=646)	4,5 (1,0)	3,5 (1,3)
Sig. (***) (***p<0.001)	***	***

5 LOPUKSI

Tämän artikkelin tarkoituksena oli esitellä millä tasolla yrittäjyyskompetenssit ja yrittäjyyteen liittyvä tiedollinen osaaminen on eri maiden korkeakoulu- ja toisen asteen opiskelijoilla. Vaikka tuloksia ei voida yleistää, antaa se jotakin kuvaa opiskelijoiden yrittäjyysosaamisen tasosta. Suomesta kyselyyn vastasi SeAMKin opiskelijoita, Sedun opiskelijoita ja Kurikan lukion opiskelijoita. Jostain syystä ammatillisella toisella asteella yrittäjyyskompetenssit ovat Suomessa selvästi alhaisemmalla tasolla kuin muissa maissa. Tuloksiin voi toki vaikuttaa maiden erilainen kulttuuri - suomalaiset voivat arvioida oman osaamisensa muita alhaisemmaksi, vaikka näin ei oikeasti olisikaan. Joka tapauksessa tulos vaatii huomiota.

Kun yrittäjyyskompetensseja mietitään tarkemmin, kyse on siis henkilön kyvystä ideoida, kerätä erilaisia resursseja, organisoida ja toteuttaa ideoita käytäntöön. Näitä kykyjä tarvitsee jokainen riippumatta siitä, liittyykö työ yrittäjyyteen vai ei. Siinä mielessä on hyvä huomata, että jostain syistä muissa maissa yrittäjyyskompetenssien kokonaisuus on selkeästi korkeammalla tasolla kuin Suomessa. Oppilaitoksissa on yhä edelleen kehitettävä tapoja lisätä opiskelijoiden innovointikykyjä, itsereflektion taitoja sekä kykyä viedä ideat käytännön toiminnaksi.

Mielenkiintoista on myös se, että yrittäjyyteen liittyvä tiedollinen osaaminen on selvästi heikompaa Suomessa kuin muissa maissa. Tulos on sinänsä yllättävä, koska Suomessa yrittäjyyden opettamiseen on panostettu jo pitkään ja Suomen hallituskin on antanut erilliset yrittäjyyslinjaukset. Yrittäjyyttä on viety kaikille kouluasteille päiväkodista lähtien. Olisi voinut kuvitella, että Suomi on tässä edelläkävijämaa, mutta tulokset eivät näytä siltä. Jostain syystä muissa maissa opiskelijat kokevat, että heillä on enemmän tietoa yritystoiminnan suunnittelusta ja johtamisesta. Toinen huomion arvoinen seikka on se, että toisen asteen opiskelijoilla yrittäjyyteen liittyvä tiedollinen osaaminen on korkeammalla tasolla kuin korkeakouluopiskelijoilla. Voi olla, että toisella asteella opetetaan enemmän yrittäjyyden sisältöjä kaikille opiskelijoille kuin korkeakoulussa, jossa se usein rajoittuu liiketoimintaa opiskeleviin opiskelijoihin. Toisaalta SeAMKissa yrittäjyys on läpileikkaava teema, jota opetetaan kaikilla aloilla. Pohdittavaksi jääkin, miten tätä tiedollista osaamista voitaisiin edelleen nostaa kaikilla aloilla. Heikointa osaaminen oli suhteessa yritysten omistajanvaihdoksiin ja rahoitukseen. Nämä asiat kaipaavat erityistä huomiota opetussuunnitelmissa.

Yrittäjyyskykyjä tarvitsevat kaikki ja yrittäjyyteen liittyvää tiedollista osaamista erityisesti ne, jotka haluavat yrittäjiksi. Nämä osaamisen eri näkökulmat ovat myös yhteydessä toisiinsa.

SeAMKissa on tehty hyvää työtä yrittäjyyden opetusympäristöjen kehittämisessä ja tätä työtä on edelleen hyvä jatkaa.

LÄHTEET

Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y. & Van den Brande, G. 2016. Ent-reComp: The Entrepreneurship Competence Framework. Luxembourg: Publication Office of the European Union. doi: 10.2791/593884

Fiet, J. 2001. The theoretical side of teaching entrepreneurship. *Journal of business venturing* 16 (1), 1 - 24. doi: 10.1016/S0883-9026(99)00041-5

Lainema, T. & Lainema, K. 2007. Advancing acquisition of business know-how. *Journal of research on technology in education* 40 (2), 183 -198. doi: 10.1080/15391523.2007.10782504

Mwasalwiba, E. 2010. Entrepreneurship education: a review of its objectives, teaching methods, and impact indicators. *Education + Training* 52 (1), 20 - 47. doi: 10.1108/00400911011017663

Piispanen, V.-V., Paloniemi, K. & Simonen, J. 2017. Entrepreneurs' business skills and growth orientation in business development. *International Journal of entrepreneurship and small business* 32 (4), 515 - 536. doi: 10.1504/IJESB.2017.087855

Sirelkhatim, F. & Gangi, Y. 2015. Entrepreneurship education: A systematic literature review of curricula contents and teaching methods. *Cogent business & management* 2 (1), 1052034. doi: 10.1080/23311975.2015.1052034

Wensong, B., Holmström, L. & Johanson, M. 2016. The performance of international returnee ventures: the role of networking capability and the usefulness of international business knowledge. *Entrepreneurship & regional development* 28 (9 - 10), 657 - 680. doi: 10.1080/08985626.2016.1234003

RANSKAN KIELEN KYSYMYSRAKENTEET KIELENOPPIJAN HAASTEENA

Ilpo Kempas, FT, dosentti, lehtori
SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

1 JOHDANTO

Tässä artikkelissa luodaan katsaus ranskan kielen suoriin kysymysrakenteisiin ja niiden kompleksisuudesta aiheutuviin haasteisiin kielen opiskelussa. Romaanisista lähisukukielistä (esim. espanja ja italia) poiketen on ranskan kielessä kysymysrakenteista muodostunut kieliopin osa-alue, joka edellyttää opetustilanteissa laajempaa perehtymistä. Tämä johtuu toisaalta ranskan lause- ja äänneopin historiallisesta kehityksestä, toisaalta kielen rekisterierojen – arkipuhekieli (**registre populaire**), normaali rekisteri (**registre courant**), kirjakieli/huoliteltu kieli (**registre soutenu**) jne. - ilmenemisestä juuri kysymysrakenteiden käytössä.

Artikkelin tarkoituksena on tuoda esiin edellä mainituista tekijöistä johtuvat erot kokonaisuutena. Siten eri persoonapronominien ja verbitaivutuksen systemaattinen esittely jää käytännön syistä tämän esityksen ulkopuolelle.

2 KYSYMYSLAUSE ILMAN INTERROGATIIVIPRONOMINIA

Ilman interrogatiivipronominia muodostettavat suorat kysymyslauseet ovat kyllä/ei-kysymyksiä. Arkipuhekielessä ne muodostetaan suoralla sanajärjestyksellä (SVO) ja nousevalla intonaatiolla:

(1a) Tu viens? (↑) 'Tuletko sinä?'

(1b) Lise veut acheter des bonbons? (↑) 'Tahtooko Lise ostaa karkkeja?'

Normaalissa rekisterissä (puhuttu ja kirjoitettu kieli) käytetään **est-ce que** -rakennetta (oik. 'onko niin että...') ja suoraa sanajärjestystä (SVO), koska siis rakennetta seuraa että-sivulause:

(2a) **Est-ce que** tu viens? 'Tuletko sinä?' (oik. 'Onko niin, että sinä tulet?')

(2b) **Est-ce que** Lise veut acheter des bonbons? 'Tahtooko Lise ostaa karkkeja?' (oik. 'Onko niin, että Lise haluaa ostaa karkkeja?')

Huolitellussa kielessä / kirjakielessä puolestaan käytetään käänteistä sanajärjestystä (VSO). Kun subjekti ei ole pronomini (3a) jolloin kyseessä on yksinkertainen inversio (**inversion simple**), inversio tapahtuu subjektia vastaavan persoonapronominin ja predikaatin kesken (3b). Tällöin puhutaan kompleksisestä inversiosta (**inversion complexe**). Mikäli yksikön kolmannessa persoonassa predikaatti ei valmiiksi pääty t:hen, lisätään inversion yhteydessä vielä ylimääräinen, eufoninen -t- (3c).

(3a) Viens-tu? 'Tuletko sinä?'

(3b) Lise **veut-elle** acheter des bonbons? 'Tahtooko Lise ostaa karkkeja?' (oik. 'Lise haluaako **hän** ostaa karkkeja?')

(3c) Lise achète-**t**-elle des bonbons? 'Ostaako Lise karkkeja?' (oik. 'Lise ostaako **hän** karkkeja?')

Esimerkin (3a) kaltaiset tapaukset **de facto** rajoittuvat suullisessa ilmaisussa äännesyistä yksikön 1. ja 2. persoonassa tapauksiin, joissa edeltävä predikaattiverbi on yksitavuinen. Kyse on peri-

aatteesta, josta käytetään nimitystä **viskurilaki**: raskaammat (pidemmät) rakenteet sijoitetaan kevyempien (lyhyempien) jälkeen, ei eteen. Näin ollen esim. täysin kieliopin mukainen **parles-tu** ('puhutko sinä?') on epätodennäköinen spontaanissa suullisessa ilmaisussa, jossa inversio esiintyy luonnollisimmin yksitavuisten verbien yhteydessä (**es-tu** 'oletko sinä', **as-tu** 'onko sinulla', **vas-tu** 'menetkö sinä'...). Toisaalta monikon toisessa persoonassa, etenkin kun rakennetta käytetään teitittelyssä, inversiokysymys on tavallinen, koska predikaattiverbin päätte **-ez** [e] ääntyy painollisena tavuna (**parlez**-vous), kun taas yksikön toisen persoonan **-es**-päätte (**parles**-tu) on mykkä tai (painoton) [ə] (ns. "**e instable**"), jolloin viskurilaki ei reaalistu. Toinen inversiota suosiva tekijä on teitittelyyn liittyvä muodollisuuden asteen samanaikainen kohoaminen.

Edellä esitetyn perusteella voisi äkkipäätä ajatella, että **est-ce que** -kysymys (2a, 2b) tarjoaa helppokäyttöisen vaihtoehdon opiskelijan näkökulmasta, koska rakennetta käytetään sekä puhutussa että kirjoitetussa kielessä. Näin on kuitenkin vain teoriassa: Terry (1967, 815) raportoi puhekielisten kyllä/ei-kysymysten vastauksiin kohdistuneessa tutkimuksessaan **est-ce que** -kysymysten osuudeksi vain 3,22 %; yleisin vaihtoehto (85,54 %) oli esimerkkien (1a) ja (1b) kaltainen intonaatiokysymys. Toisaalta **est-ce que** -kysymys ei ole tavallisin vaihtoehto kirjallisessakaan ilmaisussa. Tämän osoittamiseksi haettiin Google-fraasihauin (2.9.2020) kaikki saatavissa olevat esiintymät seuraavista ilmauksista:

1. "La France est-elle ouverte ([...])?" (**n=13**) 'Onko Ranska avoin ([...])?'

"Est-ce que la France est ouverte ([...])?" (n=1)

2. "La France est-elle le premier ([...])?" (**n=37**) 'Onko ranska ensimmäinen ([...])?'

"Est-ce que la France est le premier ([...]) ?" (ei esiintymiä)

3. "La France est-elle votre ([...])?" (n=18) 'Onko Ranska teidän ([...])?'
"Est-ce que la France est votre ([...])?" (ei esiintymiä)

Tämä hyvin pienimuotoinenkin vertailu osoittaa, että kirjakielessä inversio on **est-ce que** -rakenteeseen nähden huomattavasti tavallisempi vaihtoehto.

Terry (1970, 482) mainitsee vielä **est ce que** -rakenteeseen liittyen, että kontekstuaalisesti se maksimoi kysymyksen intensiivisyyden ilmaisten puhujan voimakasta halua saada vastaus kysymykseensä ja että sitä käytetään ilmaisemaan hämmästyystä tai ällistystä (4a), moitetta (4b) tai epäilystä (4c).

(4a) **Est-ce que** vous vous moquez de moi? 'Teettekö pilkkaa minusta?'

(4b) **Est-ce que** vous ne prétendez pas tout savoir? 'Ettekö väitä tietävänne kaiken?'

(4c) **Est-ce que** tu es sûr? 'Oletko varma?'

Siten neutraaliksi miellettyyn rakenteeseen liittyikin yllättäviä konnotaatioita, joista kielenoppijan tulisi olla tietoinen.

3 INTERROGATIIVIPRONOMININ SISÄLTÄVÄ KYSYMYSLAUSE

Vaihtelua rekisterin mukaan esiintyy myös, kun kysymyslauseessa on interrogatiivipronomini. Arkipuhekielelle tyypillistä on suora sanajärjestys (SVO) ja kysymyspronominin sijoittaminen virkkeen loppuun, esimerkiksi:

(5a) Tu viens **quand**? 'Koska sinä tulet?', vrt. suom. puhek. 'Tuut sä koska?'

(5b) Vous allez **où**? 'Minne te menette?', 'Meettekö te minne?'

Toinen vaihtoehto arkipuhekielessä on sijoittaa interrogatiivipronomini virkkeen alkuun (esim. Monnerie 1987, 206). Tällöinkin sanajärjestys on suora, eli rakenne vastaa (pääpiirteittäin)¹ suomen kielen sanajärjestystä:

(6a) **Quand** tu viens? 'Koska sinä tulet?'

(6b) **Où** vous allez? 'Minne te menette?'

Seuraava esimerkki osoittaa, että tämä rakenne esiintyy myös lauseissa, joissa subjektina on substantiivi, ei persoonapronomini, ja joissa on mukana myös objektipronomini:

(7) Où l'équipe de tournage a filmé cette scène? 'Missä kuvausryhmä kuvasi tämän kohtauksen?' (Kalmbach 2020.)

Vaihtoehtoja (6a, 6b, 7) voinee pitää astetta arkikielisempinä kuin vaihtoehtoja (5a) ja (5b); joka tapauksessa ne eivät esiinny kielioppien puhekielen rakenteiden kuvauksissa samassa määrin kuin viimeksi mainitut. Toisaalta Bordas (2019, 478) raportoi tämän kysymysrakenteen yleisyydestä lyonilaisten koululaisten keskuudessa kysymyksissä, joissa kysytään vointia (**Comment tu vas?** 'Mitä sinulle kuuluu?' [43 %]). Samassa testitilanteessa 98 % vastaajista käytti tätä sanajärjestystä myös kysymyksessä **Comment ça va?** ('Mitä kuuluu?'). Viimeksi mainittua ilmausta voi pitää myös hyvin idiomaattisena ranskan kielessä, ja se tuodaankin tavallisesti esiin alkeisopetuksessa. Price (2007, 467) toteaa rakenteen (6a, 6b, 7) esiintyvän sivistyneidenkin puhujien infor-

¹ Jos predikaatilla on määreenä objektipronomini tai pronominaali, nämä sijoitetaan predikaatin eteen.

maalissa kielenkäytössä eikä katso olevan mitään syytä, miksei selllaisten (vieraskielisten) puhujien, joiden normaalitempoinen puhe on yleensä sujuvaa ja korrektaa, tulisi ottaa sitä käyttöön informaalisissa kielenkäytössään.

Syy miksi tämä rakenne saa tässä yhteydessä erityishuomion, on, että ranskan kieli on perinteisesti, jo vuodesta 1635 lähtien, ollut voimakkaasti kielellisten auktoriteettien (Ranskan akatemia) sääntelemää, jolloin kielioppikuvauksia ovat leimanneet normatiivisuus ja kysymykset oikeakielisyydestä. Osoituksena siitä, että kyseessä on rakenne, jonka olemassaolo nykykielessä on perinteisestä oikeakielisyysajattelusta käsin vaikeasti hyväksyttävissä, on, ettei Girodet (1986, 882) edes mainitse sitä ”virheenä” samassa yhteydessä, jossa tekijä mainitsee interrogatiivipronominin sijoittamisen lauseen loppuun (5a, 5b). Toisaalta Girodet kyllä mainitsee (1986, 882) vielä puhekielenomaisemman ja yleisesti ”virheelliseksi” tai ”kansanomaiseksi” jne. katsotun, tyyppiä **Comment que** tu vas (Mitä sinulle kuuluu?) edustavan variantin, jossa siis interrogatiivipronominia seuraa ylimääräinen que-sana (’että’; oik. ’Mitä että sinulle kuuluu?’). Maininnan puuttuminen vaihtoehdosta (6a, 6b, 7) havaitaan Delatourin ym. (1991, 193) kysymysrakenteiden esittelyssä, jossa ainoana arkipuhekielen rakenteena tuodaan esiin esimerkkien (5a, 5b) kaltainen rakenne.

Est-ce que -rakennetta käytetään normaalissa rekisterissä (puhuttu ja kirjoitettu kieli) myös kysymyssanojen jälkeen, esim.:

(8a) Quand **est-ce que** tu viens? ’Koska sinä tulet?’ (oik. ’Koska on **niin**, että tulet?’)

(8b) Où **est-ce que** vous allez? ’Minne te menette?’ (oik. ’Minne se **on**, kun te menette?’)

Kielenoppijan kannalta **est-ce que** -rakenteen käyttö helpottaa lauseiden muodostamista, koska sillä voi välttää inversioraken-

teiden syntaktista kompleksisuutta (vrt. jäljempänä). Toisaalta kuten kyllä/ei-kysymyksissä (4a, 4b, 4c) **est-ce que** -rakenteen käyttö interrogatiivipronominien jälkeen on selvästi harvinaisempaa kuin inversiorakenteen: esim. (Terry 1970, 482) sai tutkimuksessaan niiden osuudeksi vain 4 % (vs. inversiorakenne 95,7 %). Tässä kohdin on kuitenkin otettava huomioon eräs merkittävä poikkeus: itse **mikä/mitä**-sana (que) on objektina vallitsevasti korvautunut **que-** ja **-est-ce que** -ilmausten sulautumalla (**qu'est-ce que**), esim. **Qu'est-ce que tu dis?** ('Mitä sanot', oik. Mitä se on, mitä sanot?'). Ranskan äännekehitykselle on ollut tyypillistä foneettinen eroosio: sanat ovat lyhentyneet sananloppuisten tavujen heikentyessä ja kadotessa, jolloin samaan aikaan on noussut tarve selvyiden vuoksi vahvistaa eräitä hyvin tavallisia sanoja liittämällä ne muihin sanoihin (esim. sanassa **aujourd'hui** 'tämän päivän päivänä'). Näin ollen tavallisin vaihtoehto on:

[9a] **Qu'est-ce que tu fais?** 'Mitä teet?' (oik. '**Mitä se on**, mitä teet?')

[9b] **Qu'est-ce que c'est?** 'Mikä se on?' (oik. '**Mitä se on**, mitä se on?')

Kirjakielessä **que**-pronominia voi käyttää vain objektina (esim. **Que pensez-vous?** 'Mitä mieltä olette?') muttei subjektina: tällöin se korvautuu aina **qu'est-ce qui** -rakenteella (**Qu'est-ce qui te plaît?** 'Mikä miellyttää sinua?', oik. '**Mikä se on**, joka miellyttää sinua?').

Interrogatiivipronominin sisältävissä kysymyslauseissa inversio tapahtuu kirjakielessä persoonapronominin yhteydessä seuraavaan tapaan, eli kysymyspronomini + käänteinen sanajärjestys (VSO):

[10a] Pourquoi ne **dites-vous** rien? 'Miksette sano mitään?'

(10b) A quelle heure **sont-ils** arrivés? 'Mihin aikaan he saapuivat?'

Mikäli subjekti on substantiivi, esim. erisnimi, inversio tapahtuu tätä vastaavan pronominin ja predikaatin välillä (vrt. 3b, 3c):

(11a) Pourquoi Lise ne **dit-elle** rien? 'Miksei Lise sano mitään?'
(oik. 'Miksei Lise sano hän mitään?')

(11b) A quelle heure Charles et Jacques **sont-ils** arrivés? 'Mihin aikaan C. ja J. saapuivat?' (oik. 'Mihin aikaan C. ja J. saapuivat he?')

Tietyillä reunaehdoilla inversio on mahdollinen myös suoraan **substantiivisen subjektin ja predikaatin välillä**, ilman subjektia vastaavan persoonapronominin lisäystä. Niitä ovat tapaukset, joissa predikaatti on intransitiiviverbi (Kalmbach 2020) ja interrogatiivipronomini on **quand?** ('koska?'), **où ?** 'missä/minne', **comment?** ('kuinka?'), prep. a + **qui/quoi** ('kuka?', 'mikä?') tai **quel?** ('mikä?') (Price 2007, 465 - 466). Edström (1969, 225) täydentää luetteloa vielä ylipäätään tapauksilla, joissa mainittuja interrogatiivipronomineja edeltää prepositio ja joissa verbillä ei ole muuta määrettä (objekti, predikatiivi, adverbiaali). Hänen mukaansa predikaatti on tuolloin myös useimmiten yksinkertaisessa aikamuodossa.

(12a) Quand **arrive Jean?** 'Koska Jean saapuu?'

(12b) Comment **va ton père?** 'Kuinka isäsi voi?'

Sen sijaan objektin sisältävässä lauseessa (13a) ja kysymys-sanan **pourquoi** ('miksi?') yhteydessä (13b) predikaatti-pronominin inversio on pakollinen:

(13a) Où Jean **voit-il** Marie? 'Missä J. tapaa Marien?'

(13b) Pourquoi Jean ne **travaille-t-il** pas? 'Miksei J. tee työtä?'

Eri kieliopeista löytyy osittain erilaisia tulkintoja siitä, millaisissa tapauksissa edellä mainittu yksinkertainen inversio (**inversion simple**) predikaatin ja substantiivisen subjektin välillä (12a, 12b) on mahdollinen. Edströmin (1969, 225) mukaan (vrt. yllä) predikaatti on mainituissa tapauksissa tavallisesti yksinkertaisessa aikamuodossa, jolloin hänen mukaansa oikea vaihtoehto olisi *Comment votre frère a-t-il dormi?* (eikä siis **Comment a dormi votre frère?** 'Kuinka veljenne on nukkunut?'). Batchelor ja Chebli-Saadi (2011, 496) havainnollistavat kuitenkin yksinkertaisen inversion käyttöä seuraavassa esimerkissä, jossa esiintyy liittoperfekti:

(14) Où **a travaillé ton père?** ('Missä isäsi on ollut töissä?')

On todennäköistä, että normatiivinen kielioppi on muuttunut ajan myötä sallivammaksi liittomuotojen käyttöä kohtaan näissä tapauksissa, erityisesti *passé composé* -aikamuodon, joka on ylipäättään ajan myötä yleistynyt kirjakielessä *passé simple* kustannuksella.

Toisaalta Price (2007, 465) ei mainitse luettelossaan **combien?**-interrogatiivipronominia ('kuinka paljon/monta/moni?'), vaikka se sisällytetään tavallisesti tähän ryhmään. Siten esim. Grevisse (1993, 599) mainitsee seuraavan, Chateaubriand'lta peräisin olevan esimerkin:

(15) **Combien d'**hommes sont indifférents à ces événements? 'Kuinka monet ovat välinpitämättömiä näitä tapahtumia kohtaan?'

On kuitenkin huomattava, että esimerkkien (12a, 12b, 14, 15) kuvaama suora inversio on **mahdollinen** (ja usein luonnollisin) ratkaisu, samaan aikaan kun inversio subjektia vastaavan subjektipronominin ja predikaatin välillä (16a) on myös täysin hyväksyttävä vaihtoehto:

(16a) De quoi la presse **parle-t-elle**? ‘Mistä lehdet puhuvat?’

(16b) De quoi parle la presse? (Augustine 2016.)

4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Edellä on havainnollistettu niitä haasteita, joita ranskaa opiskeleva väistämättä kohtaa kysymysrakenteiden valinnassa ja muodostuksessa. Terry (1967, 816) ilmaisee asian seuraavasti: “Indeed, the student must be acquainted with all possible forms and modes of interrogation if he is to have a complete grasp of the structure of French.”

Kieltä opiskelevan on opittava ne rakenteet, joita tarvitaan kielen eri rekistereissä. Puhekielen rakenteiden osaamista voi pitää kommunikoinnin kannalta ensisijaisena, mutta hieman laajemmän kompetenssin saavuttamiseksi on perehdyttävä myös modernin asia-/kirjakielen rakenteisiin. Ranskan kielessä näiden kahden rekisterin välillä on verraten suuria syntaktisia eroja siten, että asiakielen/kirjakielen rakenteet ovat kompleksisempia.

Ulkomaisille opiskelijoille ”käteväenä ratkaisuna” opetettavaa **est-ce que** -rakennetta käytetään sekä puhe- että kirjakielessä, mutta helppokäyttöisyydestään huolimatta se ei ole kummassakaan rekisterissä yleisin. Puhekielessä vallitsee kyllä/ei-kysymyksissä suora sanajärjestys ja nouseva intonaatio ja muissa kysymyksissä interrogatiivipronominin sijoittaminen kysymyksen loppuun tai alkuun, kun taas kirjakielessä käytetään useimmiten käänteistä sanajärjestystä, joko yksinkertaisella tai kompleksisella inversiolla. On myös huomattava, että **est-ce que** -kysymys saatetaan tulkita intensiivisemmäksi (vrt. 4a, 4b, 4c) kuin nämä kaksi muuta vaihtoehtoa.

Jo aiemmin (luku 3) huomio kohdistui puhekielenomaiseen varianttiin, jossa interrogatiivipronomini on lauseen alussa ja

lauseella on suora sanajärjestys (6a, 6b, 7). Tämän artikkelin kirjoittajakin törmäsi siihen aikoinaan opiskeluaikanaan havaitessaan sen käytön ranskankielisen elokuvan repliikeissä ja yllättyi kovasti. Varianttia ei nimittäin ollut tuotu lainkaan ”virallisesti” esiin opetussuunnitelman mukaisissa opinnoissa, joissa pääpaino oli ranskalaisen perinteen mukaisesti normatiivisessa kieliopis-
sa. Seuraavassa on kaksi esimerkkilauseetta (16a - 16c) ja (17a - 17c), joissa sama kysymys ilmaistaan kolmella eri tavalla (kompleksinen inversiokysymys, **est-ce que** -kysymys ja tarkastelun kohteena oleva variantti). Kysymysten suomenkieliset vastineet ovat 'Mikseivät lapset pesseet käsiään tullessaan sisään?' (16a - 16c) ja 'Missä Marie ja Lise olisivat nähneet meidät?' (17a - 17c).

(16a) Pourquoi les enfants **ne se sont-ils pas lavé** les mains en entrant?

(16b) Pourquoi **est-ce que** les enfants ne se sont pas lavé les mains en entrant?

(16c) Pourquoi les enfants (ne) se sont pas lavé les mains en entrant?

(17a) Où Marie et Lise nous **auraient-elles vus**?

(17b) Où **est-ce que** Marie et Lise nous auraient vus?

(17c) Où Marie et Lise nous auraient vus?

Kuten havaitaan, vaihtoehdot (16c) ja (17c) ovat de facto syntaktisesti yksinkertaisimpia. Seuraavassa on Kalmbachin (2020) esimerkkivirkkeen (7, 18c) pohjalta muodostetut edellisiä vastaavat vaihtoehdot (18a, 18b). Tässä esimerkissä on myös pronominiuotoisen objektin sijaan substantiivilauseke (NP) (**cette scène** 'tämän kohtauksen'), mikä tekee virkkeestä pidemmän.

(18a) Où l'équipe de tournage **a-t-il** filmé cette scène?

(18b) Où **est-ce que** l'équipe de tournage a filmé cette scène?

(18c) Où l'équipe de tournage a filmé cette scène?

Tämä esimerkki osoittaa vieläkin konkreettisemmin, mitä ”etua” kielenkäyttäjälle esimerkin (18c) mukaisesta rakenteesta on: kysymyssanan jälkeen pitkäkin lause on syntaktisesti identtinen normaalin väitelauseen kanssa. Luvussa 3 tuotiin myös esiin Pricen (2007, 467) myönteinen suhtautuminen ko. rakenteen käyttöön vieraskielisillä puhujilla. Joka tapauksessa ranskan opetuksessa on perusteltua kannustaa opiskelijoita hyödyntämään sitä spontaaneissa puhetilanteissa sen sijaan, että viestintätilanne kangistuisi normatiivisesti oikean rakenteen etsintään.

Voi lopuksi pohtia, mikä erottaa tämän kysymystyyppin yleisesti hyväksytyimmästä variantista, jossa interrogatiivipronomini on puhekielessä lauseen lopussa (5a, 5b). Tätä eroa voisi tutkia korpuspohjaisesti, mutta alustavana hypotesina voi esittää lauseen pituuden vaikutuksen rakennetta suosivana tekijänä: on todennäköistä, että lauseen pituuden kasvaessa puhuja mieluummin sijoittaa kysymyspronominin jo alkuun, standardirakenteiden (8a - 11c) tapaan.

Tässä artikkelissa on tuotu esiin kysymysrakenteiden vaatima erityishuomio ranskan kielen opetuksessa ja opiskelussa. Useissa muissa Suomessa opiskeltavissa kielissä kysymysrakenteet eivät ole samaan tapaan oppimishaasteita aiheuttava asia. Toisaalta jokaisessa opiskeltavassa kielessä on väistämättä omat helppou tensa ja vaikeutensa. Erityispiirteenä ranskan kysymysrakenteita lähestyttäessä on historiallisen ja voimakkaan normatiivisen kielioppiperinteen vaikutus: puhekieli on kehittynyt eteenpäin, mutta innovaatiot siirtyvät viipeellä osaksi normatiivista kieliop-

pia. Samaan aikaan ”yleislääkkeenä” kielenopetuksessa usein esiteltävä **est ce que** -rakenne ei loppujen lopuksi olekaan niin yleinen, kuin opiskelijoiden usein annetaan ymmärtää.

LÄHTEET

Augustine, F. 2016. L'interrogation directe et indirecte. [Blogikirjoitus]. Et le français dans tout ça 25.10.2016. [Viitattu 8.9.2020]. Saatavana: <https://aubonheurdesmots.com/linterrogation-directe-indirecte>

Batchelor, R. E. & Chebli-Saadi, M. 2011. A reference grammar of French. Cambridge, UK: Cambridge University Press. doi: 10.1017/CBO9780511921872

Bordas, É. 2019. Que fais-tu ? Qu'est-ce que tu fais ? Tu fais quoi ? Ordre des mots et interrogation en français : une question d'expressivité. Neuphilologische Mitteilungen II CXX 2019, 473 - 484.

Edström, E. 1969. Fransk grammatik. 11., nästan oförändrade uppl. Stockholm: Bonniers.

Delatour, Y., Jennepin, D., Léon-Dufour, M., Matllé-Yeganeh, A. & Teysier, B. 1991. Grammaire du français. Paris: Hachette.

Girodet, J. 1986. Pièges et difficultés de la langue française. Paris: Bordas.

Grevisse, M. 1993. Le bon usage: grammaire française. 13. éd., 2. tirage. Refondue par A. Goosse. Paris: Duculot.

Kalmbach, J.-M. 2020. L'interrogation: Guide de grammaire française pour étudiants finnophones. [Verkkosivu]. Jyväskylän yliopisto. [Viitattu 3.9.2020]. Saatavana: <http://research.jyu.fi/grfle/interrogation.html>

Monnerie, A. 1987. Le français au présent: Grammaire. Paris: Les Éditions Didier.

Price, G. 2007. A comprehensive French grammar. [Verkkokirja]. 6. ed. Malden, Mass: Blackwell. [Viitattu 3.9.2002]. Saatavana ProQuest Ebook Central -palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.

Terry, R. M. 1967. The frequency of use of the interrogative formula est-ce que. *The French review* 40 (6), 814 - 816.

Terry, R. M. 1970. Faut-il or Est-ce qu'il faut: Inversion vs. est-ce que. *The French review* 43 (3) 480 - 482.

SEAMKIN OPISKELIJA- BAROMETRI 2019: OPISKELIJOIDEN TYYTYVÄISYYS ERI TUTKINTO-OHJELMISSA JA TYYTYVÄISYYDEN KEHITYS

Marja Katajavirta, tradenomi, asiantuntija, TKI
SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Hannu Tuuri, YTM, lehtori
SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa ja tavoitteita

Tässä artikkelissa esitellään vuonna 2019 toteutetun Seinäjoen ammattikorkeakoulun opiskelijabarometritutkimuksen tuloksia ja pohditaan opiskelijoiden yleisen tyytyväisyyden kehittymistä sekä samanaikaisesti SeAMKin kykyä vastata opiskelijoiden odotuksiin ja toiveisiin.

Opiskelijabarometritutkimus on ollut vuosia yksi SeAMKin laatu- ja kehittämisen mittari. Sen tavoitteena on arvioida koulutuksen laatua opiskelu- ja ohjaukseen edelleen kehittämiseksi. Opiskelijabarometrin yhtenä tärkeänä tavoitteena on kuvata vallitsevaa tilannetta ja lisäksi nostaa esille myös ajassa tapahtuneita muutoksia ja muutoksen suuntaa. Opiskelijabarometritutkimusta on toteutettu Seinäjoen ammattikorkeakoulussa säännöllisesti 2 - 3 vuoden välein, edellisen kerran vuonna 2016 (Katajavirta & Tuuri 2017).

Vuoden 2019 opiskelijabarometritutkimuksen kyselyt toteutettiin päivä- ja monimuotototeutuksen sekä ylempään ammattikorkeakoulututkinnon (ylempi AMK) opiskelijoille samanaikaisesti kaikissa koulutusyksiköissä: SeAMK Ruoka, SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri, SeAMK Sosiaali- ja terveysala ja SeAMK Tekniikka.

Tässä artikkelissa tarkastellaan barometrin kyselyn tuloksia koko SeAMKin tasolla ja tutkinto-ohjelmittain. Tutkinto-ohjelmakohtaiset tulokset kertovat kohdennetummin, kuinka eri toiminnoissa on onnistuttu ja millä osa-alueilla erityisesti tarvittaisiin jotain kehittämistoimenpiteitä kyseisessä tutkinto-ohjelmassa.

1.2 Tutkimusaineisto ja tutkimusmenetelmä

Opiskelijabarometrin tutkimusaineistot kerättiin internetkyselynä loka-marraskuussa 2019. Kyselyissä opiskelijat arvioivat mm. opiskelua, opiskelujärjestelyjä, opettajien toimintaa, opintojen ohjausta, kansainvälisyyttä, työelämäyhteyksiä ja ammattikorkeakoulun tukipalveluja. Päivä-, monimuoto- ja ylempään AMK-tutkinnon opiskelijoille tehtiin hieman toisistaan poikkeavat omat kyselylomakkeet. Päivä- ja ylempään AMK-tutkinnon opiskelijoiden lomake julkaistiin myös englanninkielisenä. Päiväopiskelijoiden tutkimuksen lomake sisälsi 94, monimuoto-opiskelijoiden lomake 97 ja ylempään AMK-tutkinnon opiskelijoiden lomake 89 kysymystä. Valtaosa kysymyksistä oli Likertin 5-portaisella asteikolla arvioitavia väittämiä, jossa 1=täysin eri mieltä ja 5=täysin samaa mieltä. Opettajien toimintaa arvioitiin asteikolla 1 - 5, jossa 1=erittäin heikko ja 5=erittäin hyvä. Lisäksi lomakkeiden muutamissa kysymyksissä vastausasteikko oli laadittu kysymyskohtaisesti. Kysymyslomakkeet olivat pääosin samat edellisessä barometrissa vuonna 2016, joten vertailtavuus edellisiin tuloksiin oli mahdollista.

Päivätoteutuksen opiskelijoista kyselyyn vastasivat toisen ja valmistuvien kolmannen tai neljännen vuosikurssien opiskelijat.

Monimuotototeutuksen opiskelijoista vastasivat kaikki pois lukien syksyllä 2019 aloittaneet ja ylemmän AMK-tutkinnon opiskelijat. SeAMKin yksiköt organisoivat itsenäisesti kyselyyn vastaamisen. Aineiston keruu pyrittiin toteuttamaan siten, että opiskelijat vastasivat kyselyyn oppitunnin aikana. Opiskelijaryhmille, joilla oppitunnilla vastaaminen ei onnistunut, lähetettiin vastauspyyntö ja kyselyn linkki sähköpostitse. Vuoden 2019 opiskelijabarometrin kyselyyn vastasi 690 päiväopiskelijaa, 290 monimuoto-opiskelijaa ja 185 ylemmän AMK-tutkinnon opiskelijaa.

Tässä artikkelissa barometrin tuloksia tarkastellaan sekä päivä-, monimuoto että ylemmän AMK-tutkinnon opiskelijoiden kohdalta tutkinto-ohjelmittain. Vuosittaista vertailua tehdään edellisen 2016 tutkimuksen (Katajavirta & Tuuri 2017) tuloksiin niiden tutkinto-ohjelmien osalta, jotka olivat kattavasti mukana edellä mainitussa barometrissa. Tutkinto-ohjelmakohtaiset tulokset esitetään kaikilta niiltä tutkinto-ohjelmilta, joissa vastaajia oli yli viisi. Koko SeAMKin tuloksissa ovat mukana myös ne vastaajat, joiden tutkinto-ohjelmakohtaisia tuloksia ei ole esitetty.

Barometrin tuloksia analysoitaessa tutkimusaineiston informaatiota tiivistettiin muodostamalla summamuuttujia keskenään voimakkaasti korreloivista kysymyksistä. Suurin osa lomakkeen lähes sadan kysymyksen informaatiosta voitiin yhdistää yhdeksään summamuuttujaan, joilla kaikilla reliabiliteettikertoimet olivat hyviä; lähes poikkeuksetta yli 0,70. Korkeat reliabiliteettikertoimet viittaavat siihen, että samaan summamuuttujaan sisältyvät kysymykset mittaavat samaa asiaa. Nämä summamuuttujat olivat saman sisältöisiä aikaisemmissakin tutkimuksissa. Summamuuttujista käytettiin mahdollisimman hyvin niiden sisältöä kuvaavia nimiä. Tässä artikkelissa keskitytään tarkastelemaan tuloksia näiden summamuuttujien kautta.

Vertailtaessa vuoden 2019 summamuuttujien tuloksia koko SeAMKin osalta (Kuviot 1, 2, 3) edellisen tutkimuksen 2016 (Ka-

tajavirta & Tuuri 2017) tuloksiin, testattiin keskiarvojen välisiä eroja tilastollisesti t-testillä. Testien mukaisten p-arvojen tuloksina käytetään keskiarvojen yhteydessä seuraavia symboleja: *** tilastollisesti erittäin merkitsevä ($p \leq 0,001$), ** tilastollisesti merkitsevä ($0,001 < p \leq 0,01$), * tilastollisesti melkein merkitsevä ($0,01 < p \leq 0,05$).

2 BAROMETRITUTKIMUKSEN TULOKSIA

2.1 Summamuuttujat

Tutkimuksessa muodostettujen summamuuttujien (9 kpl) sisällöt vaihtelivat hieman riippuen siitä, oliko kysymyksessä päivä-, monimuoto- vai ylemmän AMK-tutkinnon opiskelijoiden kyselyn aineisto. Summamuuttujat olivat eri vastaajaryhmissä kuitenkin yhteneviä ja niiden tulkinnot samankaltaisia. Asteikko on summamuuttujissa sama 1 - 5 kuin alkuperäisissä kysymyksissä.

Opiskelu ammattikorkeakoulussa -summamuuttuja kuvaa sitä, kuinka kehittävinä opiskelijat ovat yleensä kokeneet ammattikorkeakouluopintonsa. Summamuuttuja koostuu yli kymmenen kysymyksen vastauksista, jotka liittyivät siihen, koetaanko opinnot motivoivina, oma-aloitteisuutta, yhteistyövalmiuksia ja muita työelämässä tarvittavia taitoja, kuten ammatillista osaamista ja kehittämisosaamista edistävinä.

Kansainvälisyys-summamuuttuja sisältää opiskelijoiden arvioita siitä, kuinka kansainvälisyysvalmiuksia edistäväksi he opiskelut kokevat, ja kuinka opinnoissa on mukana vieraskielistä materiaalia, ulkomaalaisia luennoitsijoita ja yleisesti aktiivista kansainvälistä toimintaa.

Opettajien toiminta -summamuuttuja koostuu opiskelijoiden arvioista opettajien opetettavan asian osaamisesta, pedagogisista

taidoista ja muista opiskelijoiden kannalta opettajien tärkeistä ominaisuuksista, kuten tavoitettavuus, joustavuus ja yhteistyökyvykkyys.

Opiskelujärjestelyt pitävät sisällään arviot monista käytännön kannalta tärkeistä asioista, kuten opintojaksojen yhteensopivuus, aikataulut, tiedotus, tenttijärjestelyt ja opintomateriaalit.

Opiskelun ohjaus tarkoittaa tässä yhteydessä laajasti opiskelijoiden kokemuksia opinnäytetyön ohjaajilta ja opoilta, mutta laajemmin myös kaikilta opettajilta opintoihin saamastaan ohjauksesta ja kirjaston tuesta.

Yleinen ilmapiiri ja arvostus kuvaa opiskelijoiden yleistä näkemystä SeAMKin maineesta, opiskelufiiliksestä, ilmapiiristä sekä opiskelijoiden tyytyväisyydestä saamaansa koulutukseen.

Työelämälähtöisyys-summamuuttujassa tiivistyvät opiskelijoiden arviot mm. opiskelun työelämälähtöisyydestä, käytännölläheisyydestä, projektityövalmiuksien ja ammatillisen osaamisen edistävydestä.

Yrittäjyysvalmiudet-summamuuttuja kuvaa opiskelijoiden näkemyksiä siitä, onko opetus yrittäjyysasennetta edistävää sekä kannustaako koulutus yrittäjyyteen ja antaako valmiuksia toimia yrittäjänä.

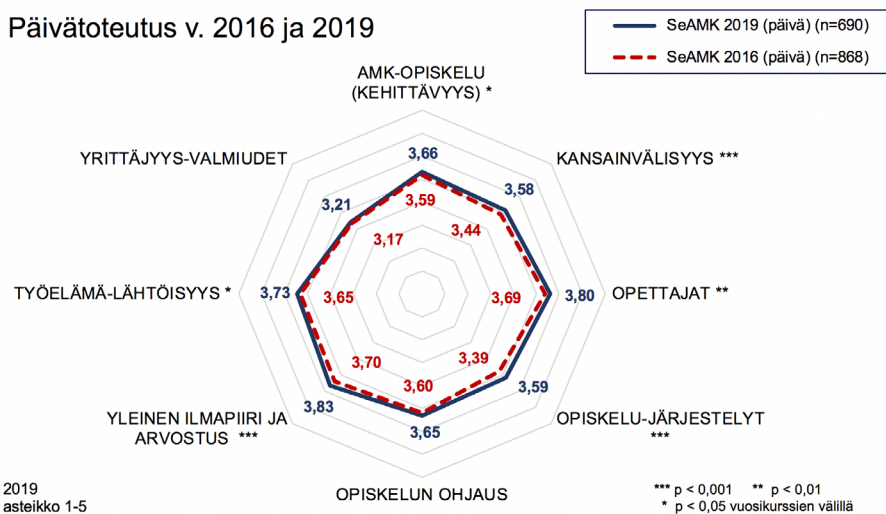
Opiskelijan oma toiminta -summamuuttuja koostuu opiskelijoiden itsearvioinneista, kuinka he hoitavat opintojaan, hoitavatko he tehtävät ajallaan, ovatko lähes aina läsnä oppimistilanteissa, ovatko aktiivisia ja oma-aloitteisia opinnoissaan.

2.2 Päiväopiskelijoiden tyytyväisyys

SeAMKin päivätoteutuksen opiskelijat olivat vuoden 2019 barometrissa yleisesti ottaen tyytyväisempiä kuin vuonna 2016.

Summamuuttujien yrittäjyysvalmiudet ja opiskelun ohjaus tulokset olivat likimain samalla tasolla molemmissa tutkimuksissa, mutta kaikkien muiden mittareiden tyytyväisyysarviot olivat vuonna 2019 parempia kuin kolme vuotta aiemmin ($p < 0,05$). Eniten opiskelijoiden tyytyväisyys oli parantunut opiskelujärjestelyissä, keskiarvo oli vuoden 2016 kyselyssä 3,39 ja uusimmassa 2019 barometrissa se oli 3,59. Heikoimmat arviot SeAMKin päiväopiskelijat antoivat yrittäjyysvalmiuksista; summamuuttujan keskiarvo 3,21. (Kuvio 1.)

Päivätoteutus v. 2016 ja 2019



Kuvio 1. SeAMKin päiväopiskelijoiden vuoden 2019 opiskelijabarometrin summamuuttujien keskiarvot verrattuna vuoden 2016 barometrin vastaaviin tuloksiin.

Tutkinto-ohjelmien välillä oli isoja eroja opiskelijoiden tyytyväisyydessä koko SeAMKin tasolla tarkasteltaessa, mutta näin oli myös koulutusalojen sisälläkin. Tuloksista on seuraavassa tutkinto-ohjelmakohtaisessa tarkastelussa nostettu esille ennen kaikkea onnistujia ja onnistumisia, toisin sanoen tutkinto-ohjelmia, jotka saivat opiskelijoilta hyvää palautetta.

Päivätoteutuksen opiskelijoita vastasi kyselyyn yhteensä 17 tutkinto-ohjelmasta (Taulukko 1). Omaan toimintaansa olivat

kaikkien tutkinto-ohjelmien opiskelijat melko tyytyväisiä (keskiarvot 3,8 - 4,4) lukuun ottamatta tietotekniikan opiskelijoita, joiden keskiarvo oman toiminnan arvioista oli 3,5. Sosiaali- ja terveysalan opiskelijat antoivat selkeästi muita korkeammat arviot omalle toiminnalleen: fysioterapeutit 4,3, sairaanhoitajat, terveydenhoitajat, sosionomit ja geronomit kukin 4,4.

Tarkasteltaessa päiväopiskelijoiden tuloksia kokonaisuudessa kaikkien tyytyväisyyttä kuvaavien summamuuttujien osalta, geronomiopiskelijat olivat SeAMKissa tyytyväisyydessä kärkipäätä, keskiarvojen ollessa kaikilla tyytyväisyyden osa-alueilla kolmen parhaan joukossa. Tosin geronomiopiskelijoita oli aineistossa mukana vain kuusi ja näin jokaisen yksittäisen vastaajan merkitys tuloksissa oli suuri. Tutkinto-ohjelmista geronomien lisäksi kirjasto- ja tietopalvelualan tradenomit, liiketalouden tradenomit, fysioterapeutit, sairaanhoitajat sekä automaatiotekniikan ja kone-tekniikan insinöörit pärjäsivät arvioinneissa yleisesti parhaiten.

Taulukko 1. SeAMKin päivätoteutuksen opiskelijoiden vuosien 2019 ja 2016 barometrien summamuuttujien keskiarvot tutkinto-ohjelmittain.

SeAMK päivätoteutus Tutkinto-ohjelmat (AMK)	Vastaaja		Amk-opiskelu (kehittävyys) ($\alpha = 0,87$)		Kansain-välisyys ($\alpha = 0,73$)		Opettajat ($\alpha = 0,88$)		Opiskelu- järjestelyt ($\alpha = 0,74$)		Opiskelun ohjaus ($\alpha = 0,66$)		Yleinen ilmapiiri ja arvostus ($\alpha = 0,86$)		Työelämä- lähtöisyys ($\alpha = 0,77$)		Yrittäjyys- valmiudet ($\alpha = 0,81$)		Opiskelijan oma toiminta ($\alpha = 0,75$)	
	2019	2016	2019	2016	2019	2016	2019	2016	2019	2016	2019	2016	2019	2016	2019	2016	2019	2016	2019	2016
Kulttuurituottaja (AMK)	24	21	3,3	3,4	2,9	2,9	3,5	3,5	3,3	3,2	3,3	3,4	3,4	3,5	3,5	3,5	2,8	2,9	3,8	4,0
BBA Internat. Business	30	43	3,7	3,9	3,9	4,2	3,5	3,7	3,6	3,5	3,4	3,6	3,8	4,0	3,7	3,9	3,6	3,5	3,8	3,9
Tradenomi (AMK), Kirjasto- ja tietopalv.ala	44	17	3,8	4,1	3,6	3,8	4,0	4,1	3,7	3,7	4,1	3,8	3,9	3,9	4,1	2,7	2,6	4,0	4,3	
Tradenomi (AMK), Liiketalous	77	99	3,8	3,7	3,8	3,7	3,9	3,9	3,7	3,7	3,6	3,9	3,9	3,8	4,1	3,8	2,6	4,0	4,1	
Agrologi (AMK)	46	52	3,7	3,8	3,7	3,3	3,8	3,8	3,5	3,5	3,8	3,8	3,8	4,0	3,9	3,8	4,1	4,0	4,0	
Restonomi (AMK)	42	32	3,5	3,6	3,4	3,3	3,8	3,8	3,3	3,2	3,5	3,5	3,7	3,7	3,6	3,7	3,8	3,9	4,3	
Insinööri (AMK), Bio- ja elintarviketekniikka	34	33	3,5	3,1	3,5	3,1	3,9	3,4	3,7	3,0	3,1	3,1	3,8	3,4	3,6	3,2	2,9	3,9	3,9	
Fysioterapeutti (AMK)	42	45	3,8	3,5	4,0	3,7	3,7	3,3	3,6	3,1	3,7	3,9	3,9	3,2	3,6	3,6	2,8	4,3	4,3	
Sairaanhoitaja (AMK)	18	118	3,8	3,6	3,6	3,1	3,8	3,4	3,1	3,0	3,5	3,5	3,8	3,7	3,9	3,7	2,9	4,4	4,4	
Terveydenhoitaja (AMK)	29	3,6	3,5	3,3	3,3	3,4	3,0	3,4	3,2	3,2	3,5	3,2	3,4	3,3	3,7	2,9	2,9	4,4	4,4	
Sosionomi (AMK)	87	93	3,7	3,6	3,5	3,4	3,8	3,7	3,6	3,3	3,8	3,5	3,9	3,5	3,8	3,1	2,8	4,4	4,3	
Geronomi (AMK)	6	19	4,1	3,8	4,3	3,5	4,4	4,2	3,7	3,2	4,0	4,0	4,6	4,0	3,9	3,8	2,9	4,4	4,4	
Insinööri (AMK), Automaatio-tekniikka	58	56	3,6	3,7	3,9	3,6	3,9	3,9	3,8	3,6	3,7	3,7	4,0	4,0	3,6	3,7	3,2	4,0	4,0	
Insinööri (AMK), Konetekniikka	83	90	3,8	3,5	3,4	3,4	4,0	3,8	3,7	3,6	3,7	3,7	4,0	3,8	3,9	3,5	3,1	4,1	3,9	
Rakennusmestari (AMK), Rakennustekn.	17	44	3,3	3,6	3,2	3,2	3,9	3,8	3,3	3,7	3,4	3,4	3,9	3,8	3,6	3,2	3,2	3,9	3,8	
Insinööri (AMK), Rakennustekn.	35	50	3,5	3,3	3,3	3,2	3,8	3,6	3,7	3,6	3,6	3,4	3,9	3,7	3,3	3,3	3,2	4,1	4,0	
Insinööri (AMK), Tietotekniikka	14	50	3,3	3,4	3,5	3,6	3,8	3,7	3,6	3,6	3,7	3,7	3,7	3,7	3,5	3,5	2,8	3,5	3,7	
SeAMK päivä	690	868	3,7	3,6	3,6	3,4	3,8	3,7	3,6	3,7	3,7	3,6	3,8	3,7	3,7	3,5	3,2	4,1	4,1	

Taulukossa on keltaisella taustalla merkitty summamuuttujan kolme korkeinta keskiarvoa v. 2019 tuloksissa. Sairaanhoitaja (AMK) ja terveydenhoitaja (AMK) vastasivat 2016 tutkimuksessa hoitotyön koulutusohjelmassa, tuloksia ei erikseen saatavilla.

Tutkinto-ohjelmakohtaisten tulosten perusteella kulttuurituotajaopiskelijat olivat kaikista osa-alueista tyytyväisimpiä opettajiin (3,5) ja työelämälähtöisyyteen (3,5). International Business-opiskelijat arvostivat kansainvälisyyttä (3,9) eniten. Opettajat saivat tasan nelosen keskiarvon kirjasto- ja tietopalvelualan opiskelijoiden arvioissa. Liiketalouden opiskelijoilla kaikkien summamuuttujien keskiarvot olivat lähellä nelosta, tyytyväisimpiä he olivat opiskelujen yrittäjyysvalmiuksiin (4,1).

Agrologiopiskelijat olivat tasaisen tyytyväisiä kaikilla osa-alueilla; summamuuttujista korkeimmat keskiarvot (3,8) saivat opettajat, yleinen ilmapiiri ja arvostus sekä yrittäjyysvalmiudet. Restonomiopiskelijat ja bio- ja elintarviketekniikan insinööriopiskelijat olivat tyytyväisimpiä opettajiinsa (3,8 ja 4,0).

Fysioterapeuttiopiskelijoilla kansainvälisyys-summamuuttujan keskiarvo oli hyvä, keskimäärin 4,0. Lisäksi heidän keskiarvonsa oli neljän muun summamuuttujan kohdalla kolmen korkeimman joukossa koko SeAMKissa. Sairaanhoidajat olivat tyytyväisimpiä opiskelun ohjaukseen (3,9) ja työelämälähtöisyyteen (3,9). Terveystoimintaopiskelijoilta korkeimmat arviot sai ammattikorkeakouluopiskelu (3,5). Yleinen ilmapiiri ja arvostus (3,9) oli sosionomiopiskelijoiden mieleen. Geronomit antoivat korkeimmat arviot yleiselle ilmapiirille ja arvostukselle (4,6) ja opettajille (4,4).

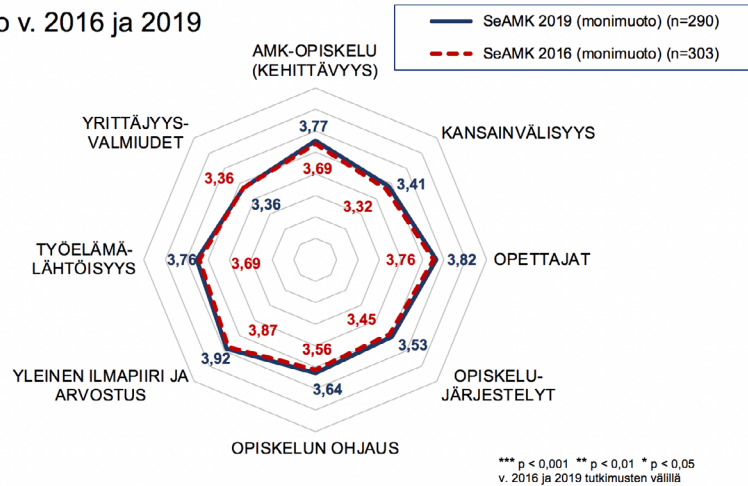
Automaatio- ja konetekniikan opiskelijoiden tyytyväisyys oli viidellä tyytyväisyyden osa-alueella kolmen kärjessä korkeimpana keskiarvona yleinen ilmapiiri ja arvostus (4,0). Konetekniikan opiskelijat antoivat opettajille arvion 4,0. Rakennustekniikan sekä rakennusmestari- että insinööriopiskelijat olivat tyytyväisiä yleiseen ilmapiiriin ja arvostukseen (3,9).

2.3 Monimuoto-opiskelijoiden tyytyväisyys

SeAMKin monimuoto-opiskelijoiden tyytyväisyys oli vuoden 2019 barometrissa hyvin samaa tasoa kuin edellisessä barometrissa

2016 (Kuvio 2). Jos monimuoto-opiskelijoiden tyytyväisyysmitareiden keskiarvoissa oli tapahtunut muutoksia, olivat arviot vuonna 2019 aavistuksen parempia kuin kolme vuotta aikaisemmin. Heikoimmat arviot SeAMKin monimuoto-opiskelijat antoivat yrittäjyysvalmiuksista (3,36) ja kansainvälisyydestä (3,41).

Monimuoto v. 2016 ja 2019



Kuvio 2. SeAMKin monimuoto-opiskelijoiden vuoden 2019 barometrin summamuuttujien keskiarvot verrattuna vuoden 2016 barometrin vastaaviin tuloksiin.

Monimuoto-opiskelijoita vastasi yhteensä 12 tutkinto-ohjelmasta. Tosin tässä barometrissa restonomiopiskelijoita vastasi vain yksi, edellisessä 2016 tutkimuksessa rakennusmestariopiskelijoita vastasi kolme, kirjasto- ja tietopalvelun opiskelijoita yksi, joten näitä tuloksia ei tässä artikkelissa erikseen esitetä. Vuoden 2019 opiskelijabarometrissa sairaan- ja terveydenhoitajan tutkinto-ohjelmat olivat erikseen. Sen sijaan vuoden 2016 barometrin aikana nämä kuuluivat hoitotyön tutkinto-ohjelmaan ja siksi vuosiverailua ei ole tässä esitetty. Kaikkien edellä mainittujen opiskelijoiden arviot ovat mukana koko SeAMKin monimuoto-toteutuksen tuloksissa, vaikkei niitä olisi esitetty tutkinto-ohjelmakohtaisissa tuloksissa (Taulukko 2).

Tarkasteltaessa tuloksia tutkinto-ohjelmittain, monimuoto-opiskelijoista yleisesti tyytyväisimmät opiskelijat löytyivät sosionomien, pk-yrittäjyyden sekä kirjasto- ja tietopalvelualan tradenomien tutkinto-ohjelmista.

Taulukko 2. SeAMKin monimuoto-toteutuksen opiskelijoiden vuosien 2019 ja 2016 opiskelijabarometrien summamuuttujen keskiarvot tutkinto-ohjelmittain.

SeAMK monimuoto-toteutus Tutkinto-ohjelma	Vastaajia		Amk-opiskelu (kehittävyys) ($\alpha = 0,88$)		Kansainvälisyys ($\alpha = 0,71$)		Opettajat ($\alpha = 0,90$)		Opiskelu-järjestelyt ($\alpha = 0,72$)		Opiskelun ohjaus ($\alpha = 0,67$)		Yleinen ilmapiiri ja arvostus ($\alpha = 0,88$)		Työelämä-lähtöisyys ($\alpha = 0,85$)		Yrittäjyys-valmiudet ($\alpha = 0,71$)		Opiskelijan oma toiminta ($\alpha = 0,73$)	
	2019	2016	2019	2016	2019	2016	2019	2016	2019	2016	2019	2016	2019	2016	2019	2016	2019	2016	2019	2016
Tradenomi (AMK), Kirjasto- ja tietopalv.ala	12		3,9		3,6		4,0		3,9		3,7		4,0		4,0		3,0		4,4	
Tradenomi (AMK), Liiketalous	46	52	3,5	3,6	3,4	3,4	3,5	3,8	3,4	3,4	3,5	3,6	3,6	3,9	3,4	3,6	3,3	3,5	4,4	4,3
Tradenomi (AMK), Pk-yrittäjyys	29	29	4,1	3,8	3,6	3,3	4,0	3,8	3,9	3,7	3,4	3,7	4,2	4,0	4,0	3,7	4,3	3,8	4,3	4,4
Agrologi (AMK)	26	38	3,7	3,8	3,4	3,4	3,8	3,8	3,4	3,5	3,6	3,7	3,8	4,0	3,7	3,8	3,6	3,6	4,2	4,0
Insinööri (AMK), Bio- ja elintarviketekniikka	8	15	3,6	3,5	3,3	3,1	3,6	3,9	3,0	3,2	3,5	3,5	3,7	3,7	3,7	3,6	2,9	2,9	4,2	4,1
Sairaanhoitaja (AMK)	49	39	3,8		3,5		3,6	3,6	3,3		3,7		3,7		3,7		3,2		4,6	
Sosionomi (AMK)	31	37	4,0	3,9	3,6	3,4	4,2	3,9	3,7	3,3	4,0	3,6	4,3	4,0	4,1	4,0	3,2	3,4	4,6	4,6
Geronomi (AMK)	30	11	3,8	4,2	3,3	3,3	3,8	4,0	3,1	3,6	3,3	3,5	3,9	4,0	3,8	4,3	3,3	3,0	4,4	4,2
Insinööri (AMK), Automaatio-tekniikka	9	10	3,8	3,2	3,7	3,0	4,0	3,8	3,7	3,0	3,7	3,2	4,1	3,5	3,7	3,3	3,1	2,4	4,1	4,1
Insinööri (AMK), Konetekniikka	17	28	3,8	3,8	3,2	3,3	4,1	3,9	3,7	3,8	3,7	4,0	4,0	3,8	4,0	3,8	3,3	3,5	4,1	4,0
Rakennusmestari (AMK)	32	3	3,6		3,1		4,0		3,9		3,5		4,1		3,7		3,2		4,1	
SeAMK monimuoto	290	303	3,8	3,7	3,4	3,3	3,8	3,8	3,5	3,4	3,6	3,6	3,9	3,9	3,8	3,7	3,4	3,4	4,3	4,3

Taulukossa on keltaisella taustalla merkitty summamuuttujan kolme korkeinta keskiarvoa v. 2019 tuloksissa. 2016 tutkimuksessa oli hoitotyön koulutusohjelma (sairaanhoitaja (AMK), terveydenhoitaja (AMK)), vertailutulosta ei esitetä. Restonomiopiskelijoiden (v. 2019), kirjasto- ja tietopalvelualan sekä rakennusmestari (AMK) opiskelijoiden (v. 2016) tuloksia ei esitetä vähäisen vastaajamäärän (<5) takia.

Kuten päiväopiskelijat, myös monimuoto-opiskelijat arvioivat oman toimintansa erittäin hyvillä arvioilla, keskiarvot vaihtelivat välillä 4,1 - 4,6. Sairaanhoidaja- ja sosionomiopiskelijat antoivat omalle toiminnalleen keskimäärin peräti 4,6 ja geronomit 4,4. Myös tradenomiopiskelijat olivat omaan toimintaansa erittäin tyytyväisiä, kirjasto- ja tietopalvelualan keskiarvo oli 4,4, liiketalouden 4,4 ja pk-yrittäjyyden 4,3.

Kirjasto- ja tietopalvelualan monimuotototeutuksen opiskelijat olivat tyytyväisimpiä opettajiin, yleiseen ilmapiiriin ja arvostukseen sekä opintojen työelämälähtöisyyteen (keskiarvot 4,0). Liiketalouden monimuoto-opiskelijoilta sai yleinen ilmapiiri ja arvostus parhaimmat arviot (3,6). Tradenomiopiskelijoista pk-yrittäjyyden opiskelijat olivat kaikkien mittareiden mukaan SeAMKin kärkipäätä ja olivat selvästi liiketalouden monimuoto-opiskelijoita tyytyväisempiä lähes kaikilla osa-alueilla. Kaikkien mittareiden arviot olivat kolmen korkeimman joukossa. Tyytyväisimpiä pk-yrittäjyyden opiskelijat olivat yrittäjyysvalmiuksiin (4,3) sekä yleiseen ilmapiiriin ja arvostukseen (4,2).

Agrologiopiskelijoilta korkeimmat arviot saivat opettajat sekä yleinen ilmapiiri ja arvostus (3,8). Vastaavasti bio- ja elintarviketekniikan insinööriopiskelijat antoivat parhaita arvioita ilmapiiristä ja opintojen työelämälähtöisyydestä (3,7).

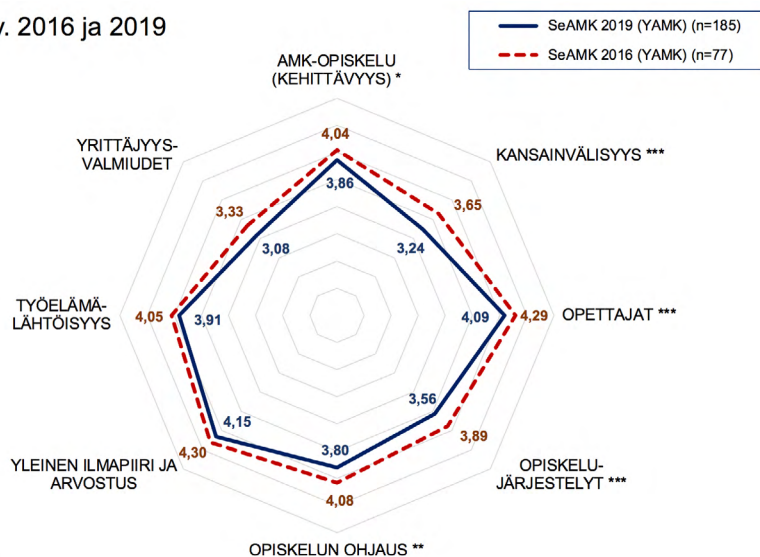
Sairaanhoidajaopiskelijat olivat tasaisen tyytyväisiä kaikilla osa-alueilla; korkeimman keskiarvon heidän arvioissaan sai ammattikorkeakouluopiskelu ja sen kehittävyys (3,8). Sosionomiopiskelijat antoivat barometrissa varsin hyviä arvioita tyytyväisyydestään, vain yhden summamuuttujan keskiarvo ei yltänyt kolmen parhaan joukkoon tutkinto-ohjelmia vertailtaessa. Tyytyväisimpiä he olivat yleiseen ilmapiiriin ja arvostukseen (4,3) sekä opettajiin (4,2). Monimuotototeutuksen geronomiopiskelijat antoivat korkeimmat arviot yleiselle ilmapiirille ja arvostukselle (3,9).

Automaatiotekniikan insinööriopiskelijoilta sai yleinen ilmapiiri ja arvostus (4,1) sekä opettajat (4,0) osa-alueista parhaita arvioita. Konetekniikan opiskelijat olivat myös tyytyväisiä opettajiin (4,1). Rakennusmestariopiskelijoilta parhaimmat yli neljän arviot sai yleinen ilmapiiri ja arvostus.

2.3 Ylemmän AMK-tutkinnon opiskelijoiden tyytyväisyys

Vuoden 2016 opiskelijabarometriin osallistui 77 opiskelijaa kuudesta tutkinto-ohjelmasta. Vuonna 2019 Seinäjoen ammattikorkeakoulun ylempien ammattikorkeakoulututkintojen tarjonta oli monipuolistunut. Tämä näkyi myös opiskelijabarometrissa, kun kyselyyn vastasi 185 opiskelijaa yhdeksästä tutkinto-ohjelmasta.

SeAMKin ylemmän AMK-tutkinnon opiskelijoiden tyytyväisyys oli yleisesti vuoden 2019 barometrin kyselyssä yhä varsin hyvällä tasolla, vaikka se oli hieman alhaisempaa kuin edellisessä barometrissa 2016. Tyytyväisyyskeskiarvot olivat nyt alhaisempia ($p < 0,05$) kaikissa summamuuttujissa lukuun ottamatta opiskelijoiden omaa toimintaa. Eniten tyytyväisyys oli laskenut kansainvälisyydessä (3,65 => 3,24), opiskelujärjestelyissä (3,89 => 3,56) ja opiskelun ohjauksessa (4,08 => 3,80) ollen keskiarvoltaan kuitenkin edelleen reilusti yli kolmen. Heikoimmat arviot SeAMKin ylemmän AMK-tutkinnon opiskelijat antoivat yrittäjyysvalmiuksista (3,09) ja kansainvälisyydestä (3,24). Toisaalta vaikka ylemmän AMK-tutkinnon opiskelijoiden tyytyväisyyskeskiarvot olivat laskeneet vuoden 2016 tuloksista, olivat kahdeksan summamuuttujan keskiarvot pääsääntöisesti korkeampia kuin päivä- tai monimuoto-opiskelijoilla (Kuvio 3).



Kuvio 3. SeAMKin ylemmän AMK-tutkinnon opiskelijoiden vuoden 2019 opiskelijabarometrin summamuuttujien keskiarvot verrattuna vuoden 2016 barometrin vastaaviin tuloksiin.

Yhdeksän ylemmän AMK -tutkinto-ohjelman välillä oli selkeitä eroja opiskelijoiden tyytyväisyydessä (Taulukko 3). Liiketoimintaosaamisen, MBA:n ja kulttuurituottajan tutkinto-ohjelmien opiskelijat olivat yleisesti ottaen kaikkein tyytyväisimpiä; lähes kaikkien summamuuttujien keskiarvot olivat näillä kaikkein korkeimpia. Liiketoimintaosaamisen opiskelijat olivat tyytyväisimpiä opiskeluun (4,2), yleiseen arvostukseen ja ilmapiiriin (4,4) sekä koulutuksen työelämälähtöisyyteen (4,2). MBA tutkinto-ohjelman opiskelijat antoivat puolestaan parhaat arvioinnit opintojen kansainvälisyydestä (4,3), opiskelujärjestelyistä (4,0), opiskelun ohjauksesta (4,0) sekä yleisestä arvostuksesta ja ilmapiiristä (4,4; jaettu 1. sija). Kulttuurituottajaopiskelijat antoivat huippuarviot opettajilleen (4,4) sekä arvostivat korkeimmalle tutkinto-ohjelmansa antamat yrittäjyysvalmiudet (3,8) verrattuna muihin tutkinto-ohjelmiin.

Teknologiaosaamisen johtamisen tutkinto-ohjelma löytyi jaetulta kärkisijalta opiskelujen ohjauksessa (4,0). Muuten tekniikan tutkinto-ohjelmien opiskelijoiden arviointi noudatteli yleistä SeAMKin tyytyväisyystasoa. Sosiaali- ja terveysalan tutkinto-ohjelmien opiskelijoiden tyytyväisyys oli tässä vuoden 2019 barometrissa yleisesti heikompaa kuin SeAMKin ylemmän AMK-tutkinnon opiskelijoilla yleensä.

Vertailu vuoden 2016 tuloksiin onnistuu vain viiden tutkinto-ohjelman kohdalla. Kuusi nykyistä tutkinto-ohjelmaa oli mukana vuoden 2016 opiskelijabarometrissa, mutta ruokaketjun kehittämisen tutkinto-ohjelmasta oli niin vähän vastaajia, että vertailutuloksia ei esitetä. MBA:n ja liiketoimintaosaamisen tutkinto-ohjelman opiskelijoiden tyytyväisyys oli nyt yleisesti likimain samaa tasoa kuin vuonna 2016. Sen sijaan sosiaalialan sekä sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen tutkinto-ohjelmat saivat selkeästi heikompia arviointeja kuin edellisessä barometrissa 2016. Myös teknologiaosaamisen johtamisen tutkinto-ohjelman ylemmän AMK-tutkinnon opiskelijoiden tyytyväisyys oli vuonna 2019 joiltain osin hieman matalammalla tasolla kuin 2016.

Taulukko 3. SeAMKin ylemmän AMK-tutkinnon opiskelijoiden vuosien 2019 ja 2016 opiskelijabarometriä summamuuttujien keskiarvot tutkinto-ohjelmittain.

SeAMK yamk Tutkinto-ohjelma	Vastaaja		YAMK-opiskelu ($\alpha=0,91$)		Kansainvälisyys ($\alpha=0,79$)		Opettajat ($\alpha=0,92$)		Opiskelu-järjestelyt ($\alpha=0,73$)		Opiskelun ohjaus ($\alpha=0,74$)		Yleinen ilmapiiri ja arvostus ($\alpha=0,82$)		Työelämä-lähtöisyys ($\alpha=0,87$)		Yrittäjyys-valmiudet ($\alpha=0,79$)		Opiskelijan oma toiminta ($\alpha=0,68$)	
	2019	2016	2019	2016	2019	2016	2019	2016	2019	2016	2019	2016	2019	2016	2019	2016	2019	2016	2019	2016
Kulttuurituottaja	13		3,9		2,8		4,4		3,6		3,8		4,1				3,8		4,3	
MBA	9	12	3,8	4,1	4,3	4,4	4,3	4,2	4,0	4,0	4,0	4,1	4,4	4,4			3,3	3,9	4,4	4,3
Liiketoimintaosaaminen	39	18	4,2	3,9	3,7	3,5	4,3	4,2	3,8	3,9	3,9	4,0	4,4	4,4			3,7	3,3	4,2	4,1
Kehittäminen ja johtaminen (SosTer)	30	8	3,9	4,5	3,1	3,7	4,0	4,7	3,3	4,2	3,6	4,5	4,1	4,5	3,9	4,5	2,9	3,6	4,5	4,7
Kliininen asiantuntijuus	16		3,7		2,7		3,9		3,5		3,8		4,2		3,9		1,9		4,5	
Sosiaaliala	14	14	3,4	4,3	3,4	4,0	3,6	4,5	3,1	4,0	3,4	4,4	3,8	4,2	3,2	4,5	2,0	3,3	4,6	4,6
Automaatiotekniikka	11		3,8		3,2		4,1		3,4		3,8		4,2		3,9		3,2		4,2	
Teknologiaosaamisen johtaminen	17	17	3,9	4,0	3,2	3,3	4,1	4,4	3,6	4,1	4,0	4,0	4,2	4,0	4,0	4,3	3,1	3,3	4,5	4,4
Ruokaketjun kehittäminen	36	5	3,8		2,9		4,1		3,7		3,9		4,1		3,8		3,2		4,3	
SeAMK (yamk)	185	77	3,9	4,0	3,2	3,7	4,1	4,3	3,6	3,9	3,8	4,1	4,2	4,3	3,9	4,1	3,1	3,3	4,4	4,4

Taulukossa on keltaisella taustalla merkitty summamuuttujan kolme korkeinta keskiarvoa v. 2019 tuloksissa. 2016 tutkimukseen eivät osallistuneet kulttuurituottajan, kliinisen asiantuntijuuden, automaatiotekniikan opiskelijat. Ruokaketjun kehittämisen 2016 tuloksia ei esitetä vähäisen vastaajamäärän (5) takia.

3 YHTEENVETO JA POHDINTAA

Opiskelijabarometrin tavoitteena on kuvata laajasti opiskelijoiden tyytyväisyyttä opintoihinsa ja opiskeluympäristöön, tutkimushetkellä vallitsevaa tyytyväisyyden tilaa ja tilannetta ja lisäksi nostaa esille myös ajassa tapahtuneita muutoksia sekä muutoksen suuntaa. Tulosten perusteella pyritään saamaan kuvaa koulutuksen laadusta opiskelu- ja ohjauskäytäntöjen kehittämiseksi Seinäjoen ammattikorkeakoulussa. Tuloksia on tässä artikkelissa tarkasteltu koko SeAMKin tasolla vuosivertailuna vuoden 2016 tuloksiin sekä tutkinto-ohjelmittain. Toteutetun barometrin tuloksia voidaan pitää luotettavina hyvän vastausprosentin ja vastaajien ison määrän ansiosta.

Koko SeAMKissa päiväopiskelijoiden tyytyväisyys oli yleisesti parantunut verrattuna vuoden 2016 barometrin tuloksiin. Monimuoto-opiskelijoiden tyytyväisyys oli samalla tasolla kuin aikaisemminkin, mutta ylemmän AMK-tutkinnon opiskelijoiden tyytyväisyys oli selvästi alhaisempaa kuin vuoden 2016 barometrissa. Siitä huolimatta ylemmän AMK-tutkinnon opiskelijat olivat tulosten mukaan tyytyväisempiä opintoihinsa kuin päivä- tai monimuoto-opiskelijat.

SeAMKin kokonaistulokset muodostuvat erilaisten koulutusalojen ja tutkinto-ohjelmien opiskelijoiden arvioinneista. Vaikka koko SeAMKin tasolla monet opiskeluun liittyvät toiminnot ja palvelut on hyvin samankaltaisesti järjestetty, löytyy paljon myös eroja johtuen opetettavasta aiheesta, toimintakulttuurista eri koulutusaloilla sekä henkilöstöstä, joka opiskelijoiden kanssa työskentelee. Opiskelijabarometrin tuloksia onkin paikallaan tarkastella tutkinto-ohjelmittain, kuten tässä artikkelissa on tehty. Tutkinto-ohjelmakohtaiset tulokset kertovat kohdenne-tummin, kuinka eri toiminnoissa on onnistuttu ja millä osa-alueilla tarvittaisiin toimintaan jotain kehittämistoimenpiteitä kyseisessä tutkinto-ohjelmassa. Tutkinto-ohjelmien välillä on opiskelijoiden tyytyväisyydessä usein koulutusalojen sisälläkin isoja eroja, esimerkiksi monimuoto-opiskelijoista liiketalouden ja pk-yrittäjyyden tradenomien välillä.

Barometrin tulokset eivät ihan konkreettisesti pysty avaamaan syitä, mistä onnistuminen, opiskelijoiden antama palaute ja tyytyväisyys johtuvat. Onkin hyvä muistaa, että kussakin tutkinto-ohjelmassa ja koulutusyksikössä on paras asiantuntemus analysoida tuloksia syvemmin ja myös eniten tietoa opiskelijoiden antamaan palautteeseen vaikuttaneista taustatekijöistä. Tekijöitä heikkojen ja myös hyvien arvioiden takana olisi syytä jokaisen tutkinto-ohjelman kohdalla pohtia; hioa vahvuuksia ja hyväksi havaittuja toimintatapoja sekä kehittää niitä osa-alueita, joista on saatu heikompaa palautetta.

Tuloksista on tässä artikkelissa nostettu esille onnistujia, toisin sanoen tutkinto-ohjelmia, jotka ovat saaneet opiskelijoilta hyvää palautetta. Päiväopiskelijoista geronomiopiskelijat olivat kaikkein tyytyväisimpiä. Erityisen tyytyväisiä he olivat yleiseen ilmapiiriin ja arvostukseen. Vastaavasti monimuoto-opiskelijoista tyytyväisimmät opiskelijaryhmät olivat sosionomit, pk-yrittäjyyden sekä kirjasto- ja tietopalvelualan tradenomiopiskelijat. Ylemmän AMK-tutkinnon opiskelijoista liiketoimintaosaamisen ja MBA tutkinto-ohjelmien opiskelijat olivat tyytyväisimpiä opintoihinsa SeAMKissa. Näissä tutkinto-ohjelmissa oli tällä kertaa onnistuttu hyvin.

Koronaviruksen aiheuttama poikkeustila johti maaliskuusta 2020 muun muassa koulun sulkemiseen ja siirtymiseen etäopetukseen koko kevään ajaksi. Tilanne oli täysin uudenlainen ja muutos kaikille suuri. Monissa käytänteissä jouduttiin myös SeAMKissa tekemään epämieluisia ratkaisuja opetuksen järjestämisessä. Esimerkiksi kansainvälisyydessä otettiin taka-askeleita, kun opiskelijavaihdot jäädettiin koko vuoden 2020 ajaksi. Olosuhteet ja mahdollisuudet järjestää opetusta ovat puolessa vuodessa täysin muuttuneet. Mahdollisesti monet opiskelukäytännöt ovat muuttuneet pysyvästi, poikkeuksellinen aika on tuonut mukanaan sekä hyviä että huonoja uusia toimintatapoja. Opiskelijoiden tyytyväisyys SeAMKin toimintaan on edelleen tärkeää, ja nyt muuttuneessa tilanteessa voisi olla paikallaan saada ajantasaista tietoa opiskelijoiden tyytyväisyydestä. Luonnollista olisi seuraavassa opiskelijabarometrissa täydentää kysymyslomaketta korona-ajan poikkeusjärjestelyihin liittyvillä teemoilla. Paikallaan olisi päivittää kysymyslomakkeita ajan tasalle selkokielisemmäksi ja ketterämmäksi, esimerkiksi yrittäjyysvalmiudet, SeAMKille tärkeä teema, on nyt melko ohuesti esillä kysymyslomakkeessa. Barometriin olisi jatkossa paikallaan ottaa mukaan jokin selkeä kokoava indeksikysymys, esimerkiksi suosittelisiko opiskelija SeAMKia opiskelupaikkana.

LÄHTEET

Katajavirta, M. & Tuuri, H. 2017. Seinäjoen ammattikorkeakoulun opiskelijabarometri 2016. Päiväopiskelijoiden, monimuoto-opiskelijoiden ja ylempää AMK-tutkintoa suorittavien tulokset. [Verkkajulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja. B. Raportteja ja selvityksiä 126. [Viitattu 9.9.2020]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-7109-64-9>

DIGITAALINEN YRITTÄJYYS - MIKÄ MUUTTUU?

Petra Sippola, KTT, lehtori
SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

1 JOHDANTOA

Yrittäjyyttä ja yrittäjämäistä asennetta tarvitaan yhteiskunnassamme yhä enemmän. Perinteisen yrittäjyyden rinnalle on viime vuosina noussut uusia yrittäjyyden muotoja ja tapoja. Myös nuorten kiinnostus yrittäjyyteen on kasvamassa, joka kolmas korkeakouluopiskelijoista haluaisi yrittäjäksi (Suomen Yrittäjät 2019).

Digitalisaatio on muuttanut ja tulee muuttamaan liiketoimintaa verkossa myös tulevaisuudessa. Yrittäjien, niin aloittavien kuin jo liiketoimintaa harjoittavien, tulisikin hyödyntää uutta teknologiaa, joko luodakseen uutta tai kehittääkseen vanhaa. Tänä päivänä yrittäjyys ja vaikuttaminen verkossa ovat yksi tehokkaimmista tavoista saavuttaa ihmisiä ja sitä kautta muuttaa maailmaa.

Digitaalisesta yrittäjyydestä voidaan puhua, jos ostat tai myyt tuotteita tai palveluita verkossa, bloggaat, vaikutat tai luot digitaalista sisältöä esimerkiksi sponsoroiduista tuotteista tai palveluista. Digitaalisten kirjojen ja valmennusten määrä on kasvanut hurjasti viime vuosina. Myös videobloggaus ja tubetus, virtuaaliset assistentit ja digitaalisen markkinoinnin toimistot ovat lisääntyneet verkossa.

2 DIGITAALINEN YRITTÄJYYS

Euroopan komissio (2015) määrittelee digitaalisen yrittäjyyden uusien liiketoimintamallien luomiseksi ja jo olemassa olevan

liiketoiminnan muuttamiseksi kehittämällä uutta digitaalista tekniikkaa ja tai tällaisen tekniikan uutta käyttöä. Monet maat, mukaan lukien kaikki Euroopan unionin jäsenvaltiot, pitävät digitaalista yrittäjyyttä yhtenä talouskasvun kulmakivenä, mutta myös mahdollisuutena työpaikkojen luomiselle ja uusille innovaatioille. Zhao ja Collier (2016) väittävät, että kansakunnan digitaalinen yrittäjyyskyky riippuukin suurelta osin digitaalisesta yrittäjyyskäyttäytymisestä, kulttuurista ja strategioista sekä vahvasta innovaatioekosysteemistä, jossa maan hallitus, teollisuus, yritykset, koululaitokset ja kansalaisjärjestöt toimivat yhdessä.

Clarkin ja Morrisin (2019) mukaan digitaaliset yrittäjät ovat yrittäjiä, jotka ovat keskittyneet yksinomaan digitaaliseen kaupankäyntiin, ja digitaalinen kaupankäynti on osa sähköistä kaupankäyntiä, jota käytetään rajaamaan yrityksiä, jotka luovat digitaalisia tuotteita ja palveluita, joita markkinoidaan, toimitetaan ja tuetaan täysin verkossa. Esimerkkejä digitaalisen kaupan tuotteista ovat mm. e-kirjat, verkkokoulutus, jäsensivustot, ladattavat ohjelmistot, web-hosting ja ohjelmistot palveluna (software as a service).

Digitaalisuus ja teknologia helpottavat yrityksen perustamista verkossa monella tapaa. Mahdollisuuksien lisäksi yritykset ovat myös uusien haasteiden edessä. Digitaalisuus saattaa helpottaa uusien tuotteiden ja palveluiden luomista ja saamista potentiaalisten asiakkaiden käsiin, koska digitaalisen yrittäjän pelinkenttänä on koko maailma 24/7. Digitaalisen yrittäjyyden etuja ovat myös alhaiset aloituskustannukset, laaja digitaalinen työkalupakki, joka on käytössä vain muutamalla napin painauksella sekä tietysti yrittäjän vapaus. Digitaalisuus mahdollistaa työskentelyn missä ja milloin tahansa. Mitä enemmän liiketoimintaa automatisoidaan, sen tehokkaammin ja nopeammin voidaan työskennellä. Asiakas ostaa siltä, joka helpoimmin tai nopeammin ratkaisee hänen ongelmansa.

Digitaaliset yrittäjät joutuvat kuitenkin kilpailemaan potentiaalisten asiakkaiden huomiosta verkossa sekä ponnistelemaan kovasti

sen eteen, että yritykset pysyvät mukana kovassa kilpailussa. Digitalisaatio ei myöskään poista perinteisiä yrittäjyyden huolia, kuten sitä, että yrittäjän tulee osata hoitaa suurin osa liiketoimintansa osa-alueista ja tehdä kaikki itse, kuten markkinointi, kirjanpito, PR ja myynti. Ajan saatossa palveluita voi kuitenkin ostaa myös oman yrityksen ulkopuolelta helpottaakseen omaa työurakkaansa.

Digitaalisuudesta ja teknologiasta on tullut uusi taloudellinen ja sosiaalinen voima, joka muuttaa perinteisiä liiketoimintamalleja, strategioita, rakenteita ja prosesseja. Digitaalista yrittäjyyttä pidetään monien maiden kriittisenä osaamisena talouskasvulle, työpaikkojen luomiselle ja innovoinnille. Erilaiset digitaaliset tekniikat ovat mahdollistaneet myös jakamisen talouden kasvun, yhdistäneet omistajat ja käyttäjät ja häirinneet jo jonkun verran yritysten ja asiakkaiden aiempaa vuorovaikutusta. Yhä useammat ihmiset osallistuvat tietojen, taitojen ja tavaroiden jakamiseen ja vaihtoon. Jakamistalous on yksi aikamme ilmiöistä, joissa on taloudellisen puolen lisäksi myös vahva sosiaalinen merkitys. Sosiaalisella puolella on suurempi kysyntä asiakkaiden keskuudessa kuin yrittäjien. Yhä digitalisoituneempi ympäristö on johtanut muuttuneeseen elämäntilanteeseen, jolle on ominaista kaupungistuminen, avoimuus uusille ratkaisuille, muuttuneet työtilanteet ja uudet ajattelutavat. (Richter ym. 2017; Baiert, Behrens & Brem 2019.)

Digitaalinen yrittäjyys vaatii päätöksentekijöiltä tukea, jotka edistävät uusien digitaalisella alalla toimivien startup-yritysten syntymistä ja toisaalta vaalimaan jo olemassa olevien yritysten skaalaamisen ja kehittämisen. Talouden digitaalinen aikakausi määrittelee yrittäjyyden uudelleen. Digitaalinen yrittäjyys perustuu sellaisiin tekijöihin ja ominaisuuksiin, jotka eroavat toisistaan vakiintuneista pelisäännöistä. Muutokset tuovat yrityksille ennen kaikkea uusia mahdollisuuksia. Tämä vaatii kuitenkin yrityksiltä mukautumista uuden digitaaltekniiikan luomiin mahdollisuuksiin. Uusien digitaalisten ekosysteemien luominen on

monimutkainen ja vaivalloinen tehtävä, joka edellyttää turvallista ja asiantuntevaa ohjausta sekä monien paikallisten toimijoiden aktiivista osallistumista. (Thomas, Passaro & Quinto 2019.)

Digitalisaatio tulee muuttamaan jatkossakin useita toimialoja ja jotkin niistä tulevat jopa katoamaan. Digitaaliset yrittäjät luovat digitaalista arvoa hankkimalla, käsittelemällä ja levittämällä digitaalista tietoa. Jos digitaalista yrittäjyyttä tarkasteltaisiin ainoastaan tietojenkäsittelyn näkökulmasta, tarjoaisi se vain mikrotason lähestymistavan aiheeseen. Digitaalisen yrittäjyyden yhteiskunnallinen merkitys tulee näkymään erityisesti palvelujen lisääntymisellä.

Viimeksi kuluneen vuosikymmenen aikana digitalisoituminen on muuttanut yrittäjyyden luonnetta sekä yrittäjyysmahdollisuuksien että niiden toteuttamistapojen suhteen. Poliittiset päättäjät tarvitsevat riittäviä mittareita digitaalisen yrittäjyyden seuraamiseksi varmistaa uuden tuottavuuspotentiaalin täysimääräisen hyödyntämisen talouskasvun ja yhteiskunnallisen hyvinvoinnin hyödyksi. Digitaalisen yrittäjyyden mittaushaaste on itse ilmiön läpäisevä luonne, johon ei voida tarttua yksilötason yrittäjyyden laskentaperusteisiin ja toimenpiteisiin. Siksi on tärkeä seurata niitä olosuhteita, jotka asettavat yrittäjien liiketoimintaympäristön eri EU-maissa. Eurooppalainen digitaalisen yrittäjyyden indeksi (EIDES) vastaa mittaushaasteeseen arvioimalla puitteet ja järjestelmäolosuhteet. (Autio ym. 2018.)

Digitaalisen teknologian kehitys johtaa muutoksiin olemassa olevissa liiketoimintamalleissa ja uusien luomiseen, uusien tuotteiden ja palveluiden tuomiseen markkinoille sekä liiketoimintaprosessien tehokkuuden lisääntymiseen ja siten yritysten kilpailukyvyyn lisäämiseen. Tämä kehitys heijastuu myös paikallisen ja kansallisen talouden kilpailukyvyyn lisääntymiseen. Nykyisten talouksien muutos digitaaliseksi on merkittävä tilaisuus paikallisen ja kansallisen talouden nopeutetulle kasvulle, jonka veturina ovat pienet ja keskisuuret yritykset. (Turuk 2018.)

Digitalous kasvaa Euroopan unionissa paljon nopeammin kuin mikään muu talous, joka johtaa uusien työpaikkojen luomiseen ja Euroopan talouden digitaalisen muutoksen jatkumiseen. Maiden tulisi tunnistaa digitaalitekniikan kehittämisen mahdollisuudet ja niiden vaikutukset liiketoimintaan. Valtioiden tehtävänä on varmistaa korkealaatuinen lainsäädäntö ja infrastruktuuriympäristö digitaalisen liiketoiminnan kehittämiseksi, edistää digitaalisten työpaikkojen kehittämistä, vahvistaa rahoitusvälineitä, joilla on tarkoitus rahoittaa olemassa olevan yrityksen digitalisointia tai uusien yritysten kehittämistä ja edistämään digitaalitekniikan merkitystä. Digitaalisen teknologian vaikutus liiketoimintaan on väistämätöntä, ja yrityksille on elintärkeää hyväksyä nousevat markkinaolosuhteet ja dynaaminen liiketoimintaympäristö tai investoida liiketoiminnan digitalisointiin ja uuden teknologian integrointiin omiin liiketoimintamalleihinsa. Yritykset, jotka eivät sopeudu riittävästi digitaaliseen ympäristöön, väistämättä heikentävät omaa kilpailukykyä. (Turuk 2018.)

3 MIKÄ MUUTTUU?

Digitaalisesti suuntautuneiden pienten yritysten menestystekijöiksi on listattu mm. edelläkävijäasenne ja halu ymmärtää aitoa asiakastarvetta. Kun tutut tavat kontaktoida asiakkaita ovat miltei mahdottomia, täytyy yritysten pystyä tavoittamaan, sitouttamaan ja vakuuttamaan sidosryhmät yhä vahvemmin erilaisia digikanavia ja -materiaaleja hyödyntämällä. Yritysten myynnin sekä markkinoinnin on toimittava nyt muutoksen mukana ja lähdettävä rakentamaan yritykselleen uusia toimintamalleja. (Hiila 2020.)

Yritykset näkevät viimeistään nyt digitaalisuuteen liittyvän potentiaalin mutta yritysten osaaminen ja resurssit eivät välttämättä mahdollista digitalisaation täysimittaista hyödyntämistä. Esteiksi voivat nousta yrityksen omat resurssit, kuten osaaminen ja kustannustekijät, kumppanit ja asiakkaat sekä säädösympäristö.

Yrityksen tulisikin uudistaa vanhanaikaisia toimintatapoja ja vahvistaa omia valmiuksia digitaalisuuteen. (Suomen Yrittäjät 2016a.)

Digitaalisen liiketoiminnan kasvu vaatiikin yrityksiltä nykyisten toimintamallien kyseenalaistamista ja ajattelutavan muutosta. Menestyneiden digiyritysten liiketoimintalogiikka perustuu digitaalisiin prosesseihin. Näihin voidaan vaikuttaa myös digitaalisten yrittäjävalmiuksien kehittämällä ja kouluttamisella. Yritysten tulisi ymmärtää yhteiskunnan nopeatempoisen digitalisoitumisen tuoma muutos ja sulautua tähän. (Suomen Yrittäjät 2016a.)

Nykyhetki vaatii yrityksiltä nopeita muutoksia. Osa tämänkin kriisin muutoksista tulevat olemaan yllättäviä, eikä niihin voi varautua. Tästäkin syystä yritysten olisi pystyttävä tunnistamaan niitä muutoksia, mitä jo nyt näemme tapahtuvan. Mitä paremmin pitää fokuksen kriisin jälkeisessä ajassa, sitä varmempaa myös liiketoiminnan jatkuvuus on. Yksi suurimmista muutoksista on viimeistään nyt asiakkaissa ja kuluttajissa tapahtuva digiloikka, josta on varmasti tulossa enemmän kuin vähemmän pysyvä. Ja juuri tähän haasteeseen on yritysten pystyttävä vastaamaan.

Teknologia muuttaa voimakkaasti monia aloja ja toisaalta myös synnyttää uusia aloja. On kuitenkin epäselvää, miten työ ja toimeentulo muodostuvat ja jakautuvat tulevaisuudessa. Teknologia kehittyy nopeasti myös muilla elämän osa-alueilla, kuten liikenteessä, energiantuotannossa ja monissa perinteisissä palveluammateissa, kuten terveydenhuollossa. (Dufva ym. 2019.)

4 MIKÄ EI AINAKAAN MUUTU

Digitaalisuus vaikuttaa kaupankäyntiin monin tavoin. Viime aikoina on ollut nähtävissä verkkokauppojen lisääntyminen kivijalkakauppojen kustannuksella. Asiakaspalvelun rooli tulee korostumaan entisestään, koska asiakkaan odotusarvona on saada palvelua 24/7. Asiakas ostaa silloin, kun hänelle parhaiten sopii

ja lisäksi hän voi olla ostaessaan toisella puolella maapalloa, eri aikavyöhykkeellä. Tämä asettaa haasteita asiakaspalvelun saavutettavuudelle, ellei siitä ei ole huolehdittu esimerkiksi chatbottien avulla. (Viinikainen 2019; Hejgaard 2019; Parsama 2019.)

Vähittäiskaupan historiassa voidaan erottaa neljä erilaista, mutta suurta murroksen vaihetta. Ensimmäinen koettiin 1900-luvun alussa, kun teollistuminen mahdollisti massatuotannon, jonka ansiosta hyödykkeet olivat helpommin asiakkaiden ulottuvilla. Seuraava vaihe alkoi noin 1960-luvulla, kun kansainväliset kuljetusyhteydet helpottivat hyödykkeiden jakelua globaalisti. Kolmas vaihe oli informaation aika, joka alkoi 1990-luvulla, jolloin tietokoneiden yleistyminen vaikuttivat hyödykkeiden hankintaan ja jakeluun ja sitä kautta kaupankäynnin tehostumiseen. Nyt ja tästä eteenpäin on asiakkaan aika. (Viinikainen 2019; Hejgaard 2019; Parsama 2019.)

Digitaalisuuden avulla, asiakas ja kauppa, ovat suorassa vuorovaikutuksessa keskenään, joka mahdollistaa asiakkaan reaaliaikaisen vaikuttamisen ja kommunikaation. Tulevaisuuden asiakasta voidaan kutsua hybridiasiakkaaksi, joka ostaa kaikkea, mistä vain ja milloin vain. Tämä korostaa entisestään digitaalisen asiakaskokemuksen merkitystä tulevaisuuden vähittäiskaupassa. (Viinikainen 2019; Hejgaard 2019; Parsama 2019.)

Asiakaskokemus on kaikkea sitä, mitä asiakas kokee ja saa tehdessään ostoksia kaupan eri kanavissa. Asiakkaan kokemus on aina yksilöllinen ja se syntyy monista, eri aistein koetuista asioista. Kaupalla on monia eri mahdollisuuksia vaikuttaa asiakkaan kokemuksen syntyymiseen. Digitaalinen asiakaskokemus toteutuu osittain tai kokonaan verkon välityksellä. (Viinikainen 2019; Hejgaard 2019; Parsama 2019.)

Digitaalinen asiakaskokemus tulisikin ottaa yritysten strategiseen keskiöön, joka vaatii eri toimijoilta asiakasymmärrystä, uudenlaista kaupan toimintakulttuuria ja uutta teknologiaa. Menestyjiä

tulevaisuuden kaupassa ovat ne, jotka ymmärtävät asiakkaitaan parhaiten. Asiakasymmärryksen tulisikin olla keskiössä läpi koko yrityksen liiketoiminnan sekä organisaation. Asiakasymmärryksellä johtaminen vaatii asiakasprofiilien tunnistamista sekä personoituja valikoimia ja hinnoittelua. Asiakasymmärrys mahdollistaa myös asiakkaita osallistavan kehitysmallin esimerkiksi palvelumuotoilun avulla. (Viinikainen 2019; Hejgaard 2019; Parsama 2019.)

Digitaalinen kauppa vaatii uudenlaista johtamista ja ajattelutapaa, jonka keskiössä on toimialan digitalisaatioasteen sekä uusien palvelumahdollisuuksien tunnistaminen. Yritysten digitaalisuus tuo mukanaan myös uudenlaisia ansaintamalleja kuten erilaisia kaupankäynnin alustoja. Muutokset vaativat rinnalleen uutta teknologiaa, joka mahdollistaa datan monipuolisen hyödyntämisen. Vielä on vaikea hahmottaa, mitä mahdollisuuksia tekoäly, koneoppiminen tai virtuaalitodellisuus tuovat tullessaan. (Viinikainen 2019; Hejgaard 2019; Parsama 2019.)

Vuonna 2018 verkkokaupan arvo oli 2800 miljardia dollaria, jonka määrän arvioidaan kaksinkertaistuvan neljässä vuodessa. Business Finland:in Leevi Parsaman mukaan verkkokauppastrategian tulisi perustua mieluummin asiakaskokemukseen kuin pelkkään edulliseen hintaan. Asiakaskokemukseen liittyy myös verkkosivuston toimivuus, sillä asiakas viipyy sivustolla keskimäärin 3,7 sekuntia, kunnes joko jatkaa sivuston selailua tai siirtyy muualle. Menestyminen verkkokaupassa vaatii toimivan sivuston lisäksi tuotelajitelman ja valikoiman sekä tarkkaa kohderyhmän määrittelyä, digitaalisen asiakaskokemuksen luomista sekä palvelun saavutettavuutta. Tarkan kohderyhmän löytäminen on kuitenkin haasteellista, koska tässä runsauden ajassa, tuotteita ja palveluita on saatavilla rajattomasti. (Parsama 2019.)

Kaupan digitalisoitumisesta huolimatta, kivijalkamyymälät ja niiden miljööt eivät häviä, eikä niitä pidä unohtaa. Päinvastoin ne

tarjoavat uusia mahdollisuuksia ja erilaisia elämyksiä asiakkaille. Myymälän esillepanot ja layout tukevat kaupan kolmea tärkeää asiaa, missiota, myyntiä ja monikanavaisuutta. Asiakaskokemuksen tulee olla onnistunut kaikissa näissä kanavissa. (Viinikainen 2019; Hejgaard 2019; Parsama 2019.)

5 LOPUKSI

Sitran Tulevaisuusbarometrin (Dufva ym. 2019, 3) mukaan tärkeimpiä yhteiskunnallisia tavoitteita suomalaisten mielestä on maapallon kantokykyyn sopeutuminen ja elinympäristön tulevaisuuden turvaaminen, perusturvan uudistaminen ja kilpailukyvyyn varmistaminen korkeaa osaamista vaativassa globaalissa taloudessa. Kyselyn mukaan todennäköisimmin onnistutaan suomalaisten mielestä kilpailukyvyyn varmistamisessa, elinikäisen oppimisen tarjoamisessa ja siinä, että teknologia luo hyvinvointia ja vie yhteiskuntaa eteenpäin. Tässä myös digitaalisella yrittäjyydellä on suuri merkitys.

Ekologinen kestävyyskriisi vaatii meiltä kaikilta välittömiä toimenpiteitä. On paineita löytää ratkaisuja ja toimintatapoja, joissa talous ei rasita ympäristöä ja samaan aikaan tuottaa hyvinvointia tasaisesti. Myös kansainvälisen politiikan jännitteet ovat kasvaneet. Monissa maissa merkittävä osa kansasta on osoittanut tyytymättömyyttään omaa asemaansa ja maansa suuntaan viime vuosien äänestyksissä. Samalla vaikuttamiseen ja yhdessä tekemiseen on uusia keinoja esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Ikääntyvä väestö, robotisaatio, digitalisoituminen ja globalisaatio muuttavat työelämää. (Dufva ym. 2019, 11.)

Koronakriisin aikana kaupan kysyntä ja tarjonta ovat olleet shokkitilassa. Se ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö kysyntää olisi tulevaisuudessa. Poikkeustila ei ole syy pysäyttää myyntiä ja markkinointia, mutta toimintatapaa on uudistettava - ehkä pysy-

västikin. Ostokäyttäytyminen on siirtymässä aina vain enemmän verkkoon. Muutoksesta kertovat mm. Netflixin striimauskuvan laadun rajoittaminen sekä Amazonin päätös palkata 100 000 uutta työntekijää. Suoratoistopalveluista tarjoavat yhtiöt ovat joutuneet heikentämään palveluidensa kuvanlaatua verkkokapasiteetin säätämiseksi. Nämä kaikki uutiset kertovat kysynnän nopeasta muutoksesta: liiketoiminta kasvaa edelleen, verkossa. (Hiila 2020; Savonen 2020.)

Kuten käsillä oleva kriisi on osoittanut, tulevaisuus vaatii yrittäjiltä yhä rautaisempia digitaalisia valmiuksia. Perinteisesti yrittäjävalmiuksiksi on katsottu ahkeruus, oma-aloitteisuus, palveluallttius, sosiaaliset taidot, joustavuus, itseluottamus, halu kehittyä, luovuus, tavoitteellisuus, uskaliaisuus, kyky tehdä valintoja ja kyky vaikuttaa. (Suomen Yrittäjät 2019.)

Suuri joukko pk-yrityksiä on kuitenkin vaarassa tipahtaa kehityksestä. Digimenestyjien ja digireaktiivisten väliin jää suuri joukko yrityksiä, joiden liiketoiminnan digitaalisuuden aste on toistaiseksi riittävä, mutta joiden tuotteiden ja palveluiden haastajat voivat digiliiketoiminnan rajattomuuden ja skaalautuvuuden takia tarjota hyvin lyhyessäkin ajassa nykyisen tarjonnan korvaavia ratkaisuja. Alan nopea kehitys on monen olemassa olevan yrityksen uhka. (Suomen Yrittäjät 2016b.)

Digitaalisuus itsessään ei kuitenkaan luo vaikuttavuutta, jos yritys ei ymmärrä omia liiketoimintaprosesseja. Digitaalisuuden hyödyntäminen tuloksellisesti edellyttää yrityksen ansaintalogiikan sekä asiakastarpeiden jatkuvaa ja syvällistä analyysia.

LÄHTEET

Autio, E., Szerb, L., Komlosi, E. & Tizberger, M. 2018. The European Index of Digital Entrepreneurship Systems. Luxemburgh: Publications Office of the European Union. doi: 10.2760/39256

Baierl, R., Behrens, J. & Brem, A. 2019. Digital entrepreneurship. Cham: Springer. doi: 10.1007/978-3-030-20138-8

Clark, B. & Morris, J. 2019. Who is a digital entrepreneur? [Verkkosivu]. Digital Commerce Academy. [Viitattu 27.10.2020]. Saatavana: <https://digitalcommerce.com/podcast/the-digital-entrepreneur/digital-entrepreneur/>

Dufva, M., Laine, P., Lähdemäki-Pekkinen, J., Parkkonen, P., & Vataja, K. 2019. Tulevaisuusbarometri 2019. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Sitra. Sitran selvityksiä 147. [Viitattu 18.8.2020]. Saatavana: <https://media.sitra.fi/2019/02/28132718/sitraselvityksiätulevaisuusbarometriversioon.pdf>

Euroopan komissio. 9.12.2015. Digitaalisopimukset Euroopalle: Verkko-kaupan potentiaalin hyödyntäminen. [Verkkojulkaisu]. Komission tiedonanto Euroopan parlamentille, neuvostolle ja Euroopan talous- ja sosiaalikomitealle. [Viitattu 27.10.2020]. Saatavana: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2015:0633:FIN:FI:PDF>

Hejgaard, D. 5.11.2019. Kaupan tulevaisuus -seminaari 2019. Alustuspuheenvuoro.

Hiila, I. 2020. Kun korona muuttaa ostokäyttäytymistä, täytyy myynnissä ja markkinoinnissa ottaa digiloikka. [Blogikirjoitus]. Markkinointi&Mainonta. [Viitattu 18.8.2020]. Saatavana: <https://www.marmai.fi/blogit/vierasblogi-kun-korona-muuttaa-ostokayttaytymista-taytyy-myynnissa-ja-markkinoinnissa-ottaa-digiloikka/9636ea04-d500-4e4f-a32b-ee739b37cadb>

Parsama, L. 5.11.2019. Kaupan tulevaisuus -seminaari 2019. Alustuspuheenvuoro.

Richter, C., Kraus, S., Brem, A., Durst, S. & Giselbrecht, C. 2017. Digital entrepreneurship: Innovate business models for the sharing economy. Creativity and innovation management 26 (3), 300 - 310. doi: 10.1111/caim.12227

Savonen, S. 23.3.2020. Kissavideot joutuivat koronaviruksen sijaiskärsijöiksi: Facebook jatkaa Netflixin ja YouTuben jalanjäljillä. [Verkkosivu]. Markkinointi&Mainonta. [Viitattu 18.8.2020]. Saatavana: <https://www.marmai.fi/uutiset/kissavideot-joutuivat-koronaviruksen-sijaiskarsi-joiksi-facebook-jatkaa-netflixin-ja-youtuben-jalanjaljilla/e22f8ce5-9a7a-4367-9301-f3a416d49d02>

Suomen Yrittäjät. 2016a. Digitaalisuudella on merkittävä yhteys pk-yri-tysten menestykseen. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 18.8.2020]. Saatavana: <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/tutkimukset/digitalisaatiotut-kimukset/digitaalisuudella-merkittava-yhteys-pk>

Suomen Yrittäjät. 2016b. Digitaalisesti suuntautuneiden pienten yri-tysten menestystekijät: Raportti 30.6.2016. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 18.8.2020]. Saatavana: https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/digi-selvityksen_raportti2016.pdf

Suomen Yrittäjät. 25.10.2019. Tutkimus: Joka kolmas korkeakoulu-opiskelijoista haluaisi valmistuttuaan yrittäjäksi. [Verkkosivu]. [Viitattu 18.8.2020]. Saatavana: <https://www.yrittajat.fi/tiedotteet/613632-tut-kimus-joka-kolmas-korkeakouluopiskelija-haluaisi-valmistuttuaan-yrittajaksi>

Thomas, A., Passaro, R. & Quinto, I. 2019. Developing entrepreneurship in digital economy: The ecosystem strategy for startups growth. doi: 10.5772/intechopen.85423

Turuk, M. 2018. The importance of digital entrepreneurship in economic development. Teoksessa: A. M. Tonković & B. Crnković (toim.) 7th International Scientific Symposium. Economy of Eastern Croatia – Vision and Growth. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku, 178 - 186.

Viinikainen, V. 5.11.2019. Kaupan tulevaisuus -seminaari 2019. Alus-tuspuheenvuorot.

Zhao, F. & Collier, A. 2016. Digital entrepreneurship: Research and practice. [Verkkoartikkeli]. 9th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business. [Viitattu 27.10.2020]. Saatavana: https://www.researchgate.net/publication/309242001_Digital_Entrepreneurship_Research_and_Practice

HIILIJALANJÄLKI JA KULUTTAJAT

Beata Tajjala, KTL, insinööri, yliopettaja
SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Hannu Tuuri, YTM, lehtori
SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Marja Katajavirta, tradenomi, asiantuntija, TKI
SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

1 JOHDANTOA

Ilmaston lämpeneminen ihmisen toiminnan seurauksena on yksi suurimmista maailmanlaajuisista kriiseistä. Se vaikuttaa kielteisesti ihmisiin ja luontoon ympäri maailmaa jo nyt, myös meillä Suomessa. Tämän seurauksena kuluttajat ovat yhä kiinnostuneempia tuotteiden ympäristövaikutuksista. Yhtenä mittarina ilmastovaikutusten arviointiin alkaa vakiintua ns. hiilijalanjälki. Se kertoo, kuinka paljon kasvihuonekaasupäästöjä jonkin tuotteen, toiminnan tai palvelun tuottaminen aiheuttaa.

Hiilijalanjälkilaskureita on olemassa useita erilaisia. Ongelmallista niiden käytössä on kuitenkin useimmiten liiallinen yleistettävyys tai käytettävyyden vaikeus. Yhtenäisten CO₂-merkintöjen arvioidaan helpottavan ihmisten ilmastovalintoja kaupoissa.

Tässä artikkelissa esitellään kuluttajatutkimuksella kerättyä tietoa siitä, mitä suomalaiset aikuiset ajattelevat ilmastonmuutoksesta ja hiilijalanjäljestä sekä miten he omalla käytöksellään pyrkivät siihen vaikuttamaan.

2 HIILIJALANJÄLJESTÄ

Hiilijalanjäljellä tarkoitetaan ihmisen toiminnan aiheuttamia hiilidioksidipäästöjä. Se kuvaa tuotteen tai tekemisen kuormittavuutta ilmastolle koko sen elinkaaren ajalta. Useimmiten hiilijalanjälki raportoidaan hiilidioksidiekvivalentteina (CO_2e), mikä huomioi hiilidioksidipäästöjen lisäksi myös muut merkittävät kasvihuonekaasupäästöt, keskeisimpinä metaanin (CH_4) ja ilokaasun eli dityppioksidin (N_2O). (Sjöstedt 2016.)

Hiilijalanjälki voidaan määrittää yritykselle, organisaatiolle, toiminnalle tai tuotteelle. Yhteiskunnan hiilijalanjälki on pienempi, jos se noudattaa toiminnassaan kiertotalouden periaatteita, kuten kierrätystä. Joidenkin arvioiden mukaan yli puolet hiilidioksidipäästöistä liittyy materiaalien hallintaan ja aineellisten hyödykkeiden valmistamiseen. (Sjöstedt 2016.)

Kotitalouksien kulutuspäästöt muodostavat 70 prosenttia suomalaisten kasvihuonekaasupäästöistä. Näistä suurimman osan synnyttävät asuminen, liikkuminen ja ruoka. (Kentala-Lehtonen 2018.)

Hiilijalanjäljen koko ilmoitetaan massana, eli grammoissa, kilogrammoissa tai tonneissa. Yksikkönä on hiilidioksidiekvivalentti, CO_2ekv . Se on kasvihuonekaasujen yhteismitta. Sen tarkoitus on auttaa laskemaan yhteen eri kasvihuonekaasupäästöjen ilmastoa lämmittävät vaikutukset, jotka ovat eri kaasuilla erilaiset. Nimi on **hiilidioksidi**ekvivalentti, koska muiden kasvihuonekaasujen vaikutukselle vertailukohteeksi on päätetty hiilidioksidin vaikutus. (Optiwatti 2019.) Päästöt yhteismitallistetaan eli muutetaan ekvivalenttiseksi hiilidioksidiksi lämmityspotentiaalikerroimen avulla (Ilmatieteen laitos 2020).

Hiilijalanjäljen laskemiseen on olemassa useampia eri standardeja. Esimerkiksi ISO 14067, Greenhouse Gas Protocol ja PAS2050

(Garcia & Freire 2014). Näiden standardien pohjalta on kehitetty useita erilaisia hiilijalanjälkilaskureita myös kuluttajien käyttöön. Erityisesti vuosi 2019 oli Suomessa tässä suhteessa merkityksellinen, sillä sekä suurimmat kauppaketjut (K- ja S-ryhmä) että Nordea-pankki esittelivät vuoden aikana omat, kuluttajille suunnatut hiilijalanjälkilaskurinsa. Lettenmeier ja Jalas (2019) toteavat hiilijalanjälkilaskurin olevan ns. bandwagon -ilmiö, joka leviää kuluttajamarkkinoilla. Laskureiden määrän kasvaessa myös niiden tarve kasvaa. Matkiminen markkinoilla lisää kuluttajien yksittäisten tekojen voimaa ja vaikuttavuutta.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA AINEISTO

Tämän artikkelin aineisto on kerätty keväällä 2020 toteutetulla kuluttajatutkimuksella. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kuluttajien suhtautumista ilmastonmuutokseen, hiilijalanjälkeen ja sen pienentämiseen sekä hiilijalanjälkimerkintöihin. Kohde-ryhmänä olivat täysi-ikäiset suomalaiset.

Aineisto kerättiin Norstat Finland Oy:n kuluttajapaneelin kautta 26.3. - 2.4.2020. Kyse oli siis sähköisesti toteutetusta kyselystä. Tämä todettiin nopeaksi, laadukkaaksi ja kustannustehokkaaksi tavaksi tavoittaa tutkimuksen kohdejoukko kattavasti koko Suomen alueelta. Kyselyyn vastasi 701 kuluttajaa, jotka edustivat melko hyvin alueellisesti koko Suomea. Vastaajat olivat iältään 18 - 75 -vuotiaita, tasapuolisesti eri ikäryhmistä olevia naisia ja miehiä. Vastaajien taustatiedot esitellään tarkemmin tulosten yhteydessä.

Kyselylomake laadittiin Seinäjoen ammattikorkeakoulun toimesta yhteistyössä Atria Oy:n kanssa. Kysymyslomake koostui pääasiallisesti strukturoiduista kysymyksistä sisältäen muutamia avoimia tarkentavia kysymyksiä. Taustatietoina kysyttiin

perinteisten demografisten (ikä, sukupuoli, asuinpaikka) lisäksi asumismuotoon, päivittäiseen liikkumiseen sekä ruokahankintoihin ja -valioihin liittyviä tietoja. Taustatietojen jälkeen selvitettiin yleisiä ilmastonmuutokseen ja hiilijalanjälkeen liittyviä asenteita sekä hiilijalanjälkilaskureiden käyttöä. Viimeinen kysymysosio käsitteli hiilijalanjälkimerkintöjä.

4 KULUTTAJATUTKIMUKSEN TULOKSIA

Seuraavissa kappaleissa käydään läpi tutkimuksen keskeisiä tuloksia.

4.1 Taustatietoja vastaajista

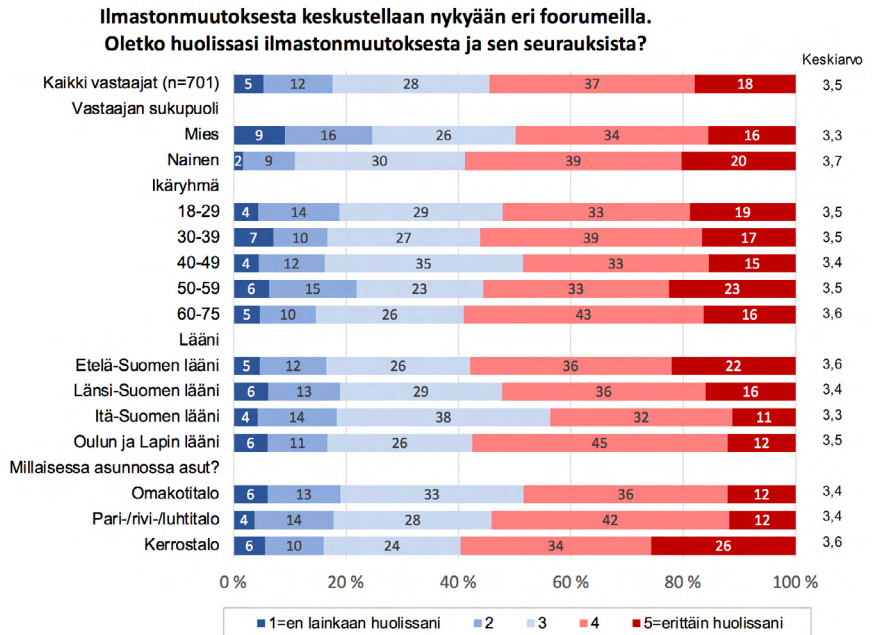
Kuluttajatutkimuksen vastaajista oli naisia 51 % ja miehiä 49 %. Vastaajat jakautuivat melko tasaisesti kaikkiin ikäluokkiin 18 ja 75 vuoden välillä. Eniten vastaajia oli Etelä-Suomen läänistä (46 %), länsisuomalaisia oli reilu kolmannes, Itä-Suomen sekä Oulun ja Lapin lääneissä asui joka kymmenes vastaaja. Kerrostaloasujia edusti 44 % vastaajista, omakotitalossa asui reilu kolmannes ja joka viides pari-, rivi- tai luhtitalossa.

Kuluttajille esitettiin lomakkeessa seitsemän erilaista nimettyä erityisruokavaliota ja lisäksi vaihtoehto olen kaikkiruokainen. Kaikista vastaajista suurin osa (90 %) ilmoitti olevansa kaikkiruokaisia. Joka kymmenes kuluttaja noudatti jotain esitettyä erityisruokavaliota; perusteluna tälle mm. ympäristösyyt, terveellisyys, hyvä olo sekä erilaiset aatteelliset tai eettiset syyt.

4.2 Huolestuneisuus ilmastonmuutoksesta

Ilmastonmuutoksen todettiin olevan suosittu keskustelunaihe lukuisilla foorumeilla; lehdissä, radiossa, televisiossa ja sosiaalisessa mediassa. Tämän pohjalta kysyttiin, ovatko vastaajat huo-

lissaan ilmastonmuutoksista ja sen seurauksista. Arvioitaessa asiaa asteikolla 1 - 5, selkeästi enemmän oli asiasta huolissaan olevia (arviot 4 tai 5) kuin vähemmän tai ei lainkaan huolestuneita (arviot 1 tai 2). Lähes joka viides ilmoitti olevansa erittäin huolissaan, ja 37 % antoi huolestuneisuudelle toiseksi korkeimman arvion 4. Vastaavasti vain 5 % ei ollut lainkaan huolissaan (1) ja 12 % antoi arvion 2 huolestuneisuudelleen (Kuvio 1).



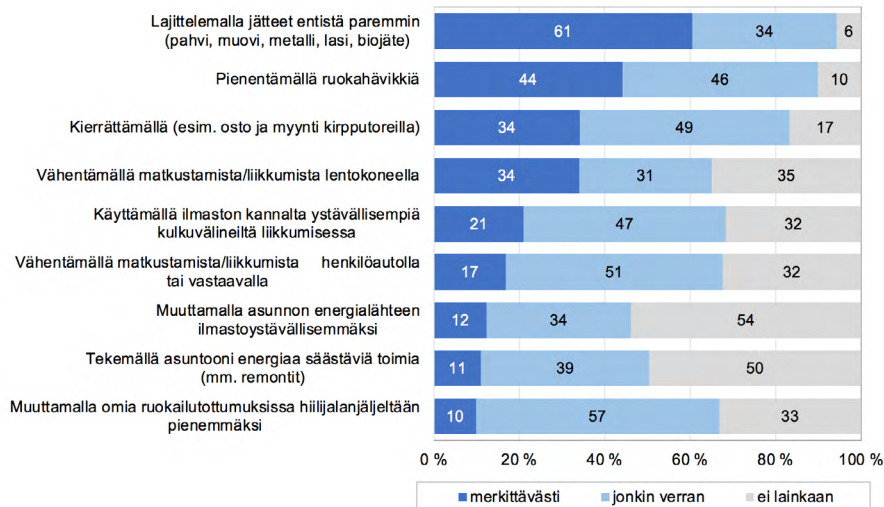
Kuvio 1. Kuluttajien huolestuneisuus ilmastonmuutoksesta ja sen seurauksista.

Naisissa on selkeästi enemmän ilmastonmuutoksesta huolestuneita kuin miehissä (ka. 3,7 vs. 3,3; $p < 0,001$). Vastaajien iällä ja asuinalueella Suomessa ei havaittu tilastollisesti merkitsevää yhteyttä huolestuneisuuteen. Sen sijaan kuluttajien asumismuodolla on vaikutusta; kerrostalossa asuvat ovat selkeästi enemmän huolissaan kuin omakotitalossa tai rivi-/pari-/luhtitalossa asuvat (3,6 vs. 3,4; $p < 0,05$) (Kuvio 1).

4.3 Toimenpiteet hiilijalanjäljen pienentämiseksi

Kuluttajatutkimuksessa kuluttajille esitettiin yhdeksän erilaista toimenpidettä, joilla hiilijalanjälkeä voisi pienentää. Vastaajilta kysyttiin ovatko he aikeissa käyttää tai jo käyttäneet jotain näistä toimenpiteistä hiilijalanjälkensä pienentämiseen. Tuloksena oli, että suosituimmat tavat hiilijalanjäljen pienentämiseksi olivat entistä parempi jätteiden lajittelu, ruokahävikin pienentäminen ja kierrätys. Jätteiden lajittelulla merkittävästi tai ainakin jonkin verran aikoo tai on jo pienentänyt hiilijalanjälkeään peräti 95 %. Vastaavat luvut ruokahävikin pienentämisessä ja kierrättämisen lisäämisessä olivat 90 % ja 83 %. Lähes 70 % aikoo kiinnittää huomiota liikkumiseen ja matkustamiseen eri kulkuvälineillä sekä muuttaa omia ruokailutottumuksiaan, jotta oma hiilijalanjälki pienenesi ainakin jonkin verran (Kuvio 2).

Aiotko sinä tai oletko jo pienentänyt hiilijalanjälkeäsi joillain näillä toimenpiteillä?

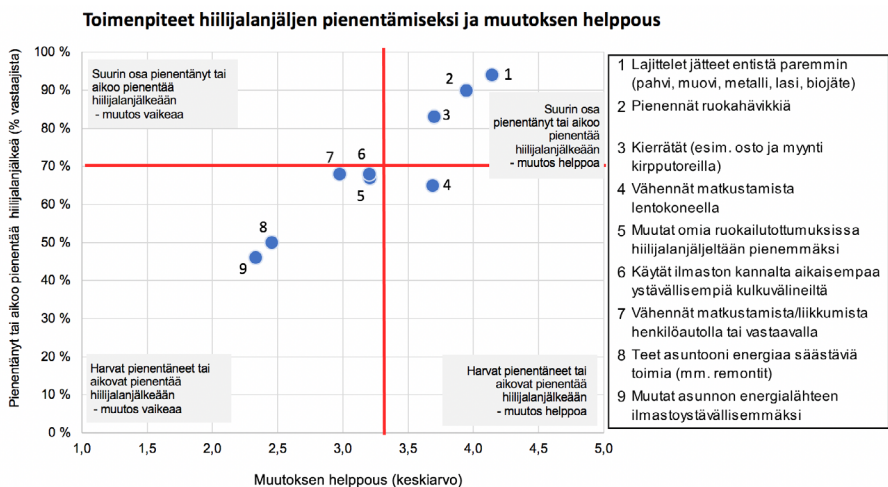


Kuvio 2. Aikooko vastaaja tai onko jo pienentänyt hiilijalanjälkeään joillain näillä toimenpiteillä?

Vastaavat toimenpiteet esitettiin myöhemmin lomakkeessa uudelleen, ja nyt kysyttiin miten helppona vastaajat pitävät näiden

muutosten toteuttamista omassa elämässään. Vastausten perusteella suosituimmat tavat hiilijalanjäljen pienentämiseksi olivat vastaajien mielestä samalla myös helpoimpia toteuttaa.

Kuviossa 3 on tarkasteltu aikomuksia/toteutuneita toimenpiteitä hiilijalanjäljen pienentämiseksi ja sitä miten helppona/vaikeana toimenpiteiden toteuttamista pidetään. Kuviossa pystyakseli on jaettu kahtia merkittävästi ja jonkin verran vaihtoehtoja kuhunkin kohtaan valinneiden kuluttajien suhteellisen osuuden keskiarvolla (70 %). Vastaavasti vaak-akseli on jaettu kahteen eri toimenpiteiden saamien 1 - 5 arvioiden keskiarvon mukaan (ka. 3,3).



Kuvio 3. Kuluttajien toimenpiteet hiilijalanjäljen pienentämiseksi (merkittävästi tai jonkin verran) ja muutoksen tekemisen helppous (asteikko 1 - 5, jossa 1=erittäin vaikeata, 5=erittäin helppoa).

Hiilijalanjäljen pienentäminen lentokoneella matkustamista vähentämällä on vastaajien enemmistön mielestä melko helppoa (65 % vs. 3,7). Noin 70 % vastaajista aikoo pienentää hiilijalanjälkeään ruokailutottumuksia muuttamalla ja käyttämällä ilmastoystävällisempiä kulkuvälineitä. Näitä toimenpiteitä ei kuitenkaan koeta kovin helposti toteutettaviksi: keskiarvot ovat 3,0 tai vähän yli ja kaikkien helppousarvioiden keskiarvon alapuolella.

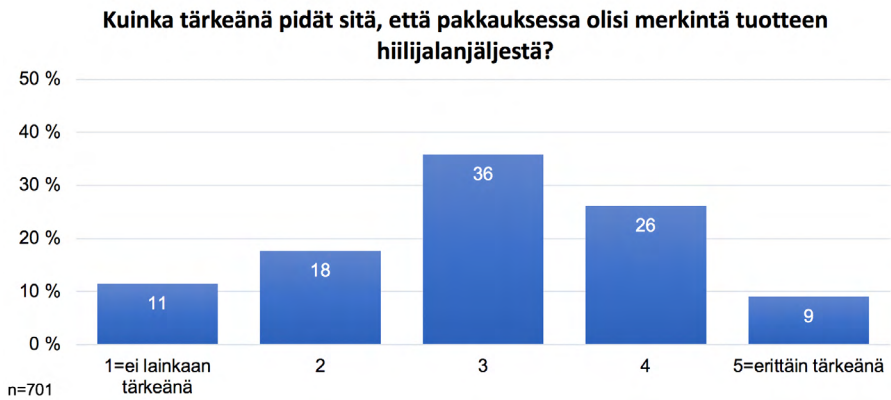
Noin puolet kuluttajista aikoo panostaa asuntoonsa, ja remontoida asunnon energiaa säästävämmäksi tai muuttaa asunnon energialähdettä ilmastoystävällisemmäksi. Näiden muutosten tekemistä ei kuitenkaan koeta helpoiksi: keskiarvot ovat lähellä kakkosta asteikolla, jossa 1 oli erittäin vaikeata.

4.4 Hiilijalanjätkilaskurit kuluttajille

Toteutettaessa hankkeen kuluttajatutkimusta keväällä 2020 olivat esimerkiksi suurimpien kaupparyhmien laskurit olleet kuluttajien saatavilla noin puoli vuotta. Kyselyn vastaajista viidennes oli jo tuona aikana tutustunut johonkin hiilijalanjätkilaskuriin. Kysymyksessä mainittiin esimerkkeinä K-, S-ryhmän ja Nordean laskurit. Melko harvat olivat kuitenkin vielä ottaneet jonkin laskurin käyttöön, sillä vain 8 % (53 vastaajaa) ilmoitti seuraavansa hiilijalanjälkeään jollain laskurilla. Laskurin käyttö on kuitenkin sikäli merkittävää, että lähes kaikki vastaajat, jotka sitä ilmoittivat käyttävänsä, sanoivat sen myös vaikuttavan ostopäätöksiinsä ainakin jonkin verran.

4.5 Hiilijalanjätkimerkintöjen tärkeys

Hiilijalanjätkimerkintöjen tärkeyttä lähestyttiin kysymällä ovatko vastaajat sellaisia kaupan tuotteissa havainneet. Reilu kolmannes muisti nähneensä kaupassa elintarvikkeita, joissa olisi ollut maininta tuotteen hiilijalanjäljestä. Seuraavaksi kysyttiin hiilijalanjätkimerkinnän tärkeydestä tuotteiden pakkauksessa asteikolla 1=ei lainkaan tärkeä – 5=erittäin tärkeä. Vastauksissa olivat asteikon ääripäät edustettuna lähes yhtä suurilla osuuksilla. Noin joka kymmenes kuluttaja ei pitänyt merkintää lainkaan tärkeänä ja vastaavasti 9 % piti sitä erittäin tärkeänä. Neutraalin kolmosen valitsi 36 % kuluttajista. (Kuvio 4).



Kuvio 4. Tuotteen hiilijalanjälkimerkinnän tärkeys pakkauksessa kuluttajalle.

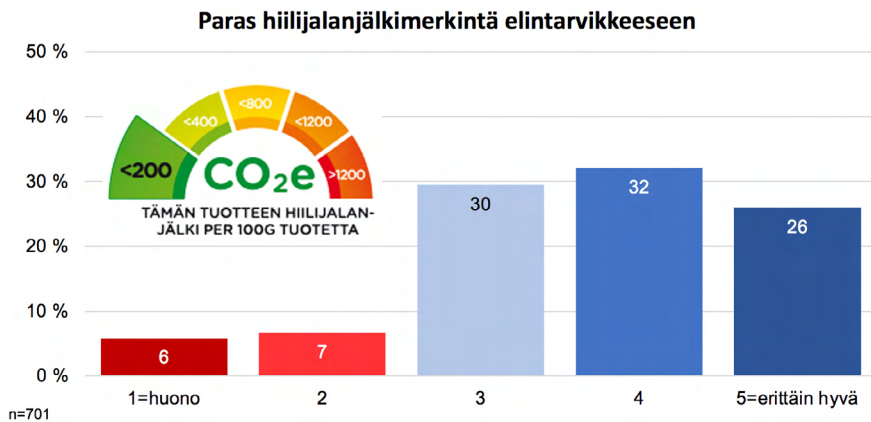
Kyselyssä oltiin myös kiinnostuneita siitä, millaista hiilijalanjäljen suuruuden ilmaisevaa merkkiä tai merkintätapaa kuluttajat pitäisivät parhaana. Tätä varten internetistä haettiin esimerkkejä käytössä olevista/käytössä olleista merkeistä. Kyselyssä ei kuitenkaan mainittu yrityksiä tai tuotteita merkkien yhteydessä. Löydetyt merkkiesimerkit olivat keskenään hyvin samankaltaisia ja lopulliseen lomakkeeseen niistä valittiin viisi. (Kuvio 5). Vastauksia pyydettiin arvioimaan kyseisten merkkien hyvyttä asteikolla 1- 5, jossa 1 oli huono ja 5 erittäin hyvä.



Kuvio 5. Kuluttajille kyselylomakkeessa esitetyt erilaiset elintarvikkeiden hiilijalanjälkimerkinnät (Keskiarvot asteikolla 1 - 5, jossa 1=huono, 5=erittäin hyvä).

Vastaajat pitivät parhaana äärimmäisenä vasemmalla olevaa merkkiä. Kuviossa 6 on eritelty tarkemmin tästä merkistä esitettyjä arvioita. Merkki sai eniten hyviä arvioita; 58 % kuluttajista

antoi merkille arvion 4 tai 5. Neutraalisti arvioi vajaa kolmannes antaen kolmosen ja vain vähän yli 10 % kuluttajista piti tätä merkkiä huonona. Vastaajia pyydettiin arvioimaan myös sanallisesti jokaista merkkiä. Lähes kaikki vastaajat, jotka pitivät voittajakuviota hyvänä tai erittäin hyvänä, kommentoivat vastaustaan myös sanallisesti. Viidennes kaikista kuluttajista kommentoi voittajakuvaa sanalla selkeä. Muita positiivisia kommentteja olivat myös lukuisat hyvä, ihan ok, parempi kuin edellinen, helposti ymmärrettävä, informatiivinen. Eräs vastaaja kommentoi arviotaan 5 seuraavasti: ”Varmaan oppisin tarkkailemaan ja huomioimaan ostoksia tehdessä.”



Kuvio 6. Kuluttajien mielestä paras hiilijalanjälkimerkintä elintarvikkeeseen esitetyistä vaihtoehdoista.

5 YHTEENVETO JA POHDINTAA

Tutkimus toteutettiin keväällä 2020 ajankohtana, jolloin koronapandemia oli Suomessa alkuvaiheessa, joten sen vaikutukset eivät todennäköisesti näy annetuissa vastauksissa.

Tutkimusaineiston laadukkuus pyrittiin takaamaan riittävän suurella otannalla (n=701) ja otannan alueellisella edustavuudella. Lisäksi aineiston hankinnassa kiinnitettiin huomiota siihen, että

kaikki ikäryhmät olivat edustettuina. Tulosten voidaankin olettaa antavan realistisen kuvan tutkimusajankohdan tilanteesta.

Vastausten pohjalta voidaan todeta, että hiilijalanjälkeä pienentävistä toimista helpoimmaksi koetaan jätteiden entistä parempi lajittelu. Se on myös toimenpide, joka useimmin toteutetaan tai aiotaan toteuttaa. Yleisesti hiilijalanjälkeä ollaan valmiita pienentämään eniten toimilla, joissa muutosten tekemisen koetaan olevan helppoa. Käytännössä tämä tarkoittaisi sitä, että yhteiskunnan olisi järkevää panostaa sellaisiin rakenteisiin, jotka tukevat hiilijalanjäljen pienentämistä (esim. Ekopisteet).

Hiilijalanjäljestä puhuttaessa usein ruoka on keskeisessä asemassa. Saatujen tutkimustulosten mukaan kuitenkin esimerkiksi ruokavalion muuttamisen merkitys hiilijalanjäljen pienentämisessä on melko pieni. Sen sijaan suurempi merkitys näyttää olevan ruokahävikin vähentämisellä.

Tuotteiden hiilijalanjäljen suuruutta osoittavien merkkien tärkeydestä kysyttäessä vastaukset jakoutuivat voimakkaasti puolesta ja vastaan. Tulevaisuudessa hiilijalanjälkimerkki saattaa kuitenkin olla laskureiden kaltainen bandwagon-ilmiö, joka leviää kuluttajamarkkinoilla. Eli merkkien määrän kasvaessa myös niiden tarve kasvaa.

Tällä hetkellä ilmasto- ja hiilijalanjälkikeskustelu on osin peitynyt koronapandemian alle, mutta se tulee kuitenkin edelleen olemaan yksi lähitulevaisuuden megatrendeistä. Siksi asian tutkiminen ja seuraaminen on tärkeää jatkossakin.

Artikkeli on valmisteltu osana Hiilijalanjälkilaskuri broileritiloille -hanketta, ja haluamme kiittää hankkeen ja tämän artikkelin rahoittamisesta Maaseuturahastoa, Atria Suomi Oy:ä, A-Rehu Oy:ä sekä Etelä-Pohjanmaan Broileriyrittäjät ry:tä.

LÄHTEET

Garcia, R. & Freire, F. 2014. Carbon footprint of particleboard: A comparison between ISO/TS 14067, GHG Protocol, PAS 2050 and Climate Declaration. *Journal of cleaner production* 66, 199 - 209. doi: 10.1016/j.jclepro.2013.11.073

Ilmatieteen laitos. 2020. Ilmakehä-ABC. Hiilidioksidiekvivalentti. [Verkkosivu]. [Viitattu: 13.9.2020]. Saatavana: <https://www.ilmatieteenlaitos.fi/ilmakeha-abc?ini=H>

Kentala-Lehtonen, J. 2018. Miten puolittaa kansalaisten hiilijalanjälki vuoteen 2030 mennessä? [Verkkosivu]. Helsinki: Ympäristöministeriö. [Viitattu: 13.9.2020]. Saatavana: [https://www.ymparisto.fi/FI/ymparisto/Ilmasto_ja_ilma/Ilmastonmuutoksen_hillitseminen/Kohti_nollapaastoja__blogi_ilmastonmuutoksesta/Miten_puolittaa_kansalaisten_hiilijalanj\(48222\)](https://www.ymparisto.fi/FI/ymparisto/Ilmasto_ja_ilma/Ilmastonmuutoksen_hillitseminen/Kohti_nollapaastoja__blogi_ilmastonmuutoksesta/Miten_puolittaa_kansalaisten_hiilijalanj(48222))

Lettenmeier, M. & Jalas, M. 18.12.2019. Hiilijalanjäljen vuosi 2019. [Verkkoartikkeli]. Helsinki: Sitra. [Viitattu 8.9.2020]. Saatavana: <https://www.sitra.fi/blogit/hiilijalanjaljen-vuosi-2019/>

Optiwatti. 5.3.2019. Hiilijalanjälki - mitä siitä pitää tietää? [Blogikirjoitus]. [Viitattu 13.9.2020]. Saatavana: <https://www.optiwatti.fi/hiilijalanjalki-mita-siita-pitaisi-tietaa/>

Sjöstedt, T. 2016, Mitä nämä käsitteet tarkoittavat? [Verkkoartikkeli]. Helsinki: Sitra. [Viitattu 13.9.2020]. Saatavana: <https://www.sitra.fi/artikkelit/mita-nama-kasitteet-tarkoittavat/>

DIGITAALINEN SINÄ JA TYÖELÄMÄ: HENKILÖBRÄNDÄYSTÄ SOSIAALISESSA MEDIASSA

Jaana Liukkonen, TaM, lehtori
SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Jussi Kareinen, FM, lehtori
SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Johanna Ikola, FM, lehtori
SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

1 JOHDANTO

Artikkelin kirjoittajat ovat mukana valtakunnallisessa OIVA-hankkeessa, jossa on muun muassa tuotettu Oivallista ohjausta -verkkokurssi ura- ja opinto-ohjaajille. Hankkeen muita osatoteuttajia ovat Metropolia, Turun ammattikorkeakoulu, Lapin Ammattikorkeakoulu ja Hämeen ammattikorkeakoulu. SeAMKin vastuulla oli tuottaa verkkokurssille osio henkilöbrändäyksestä, ja tämä artikkeli perustuu kurssin Henkilöbrändäys sosiaalisessa mediassa -osioon.

Tässä artikkelissa käsitellään sosiaalisen median kanavia ammatillisen henkilöbrändäyksen työkaluina. Artikkelissa avataan sitä, mitä asioita brändäyksessä sosiaalisessa mediassa kannattaa ottaa huomioon ja mitä yhteistä kanavien käytössä henkilöbrändäyksen näkökulmasta on. Lisäksi esitellään Facebookin, LinkedIn:n, Instagramin, blogien ja vlogien erityispiirteitä.

”Kaikilla on henkilöbrändi. Se syntyy siitä, miten tekee töitä ja miten kommunikoi yhteisön kanssa. Se on luontaisesti syntynyt käsitys tekijästä”, toteaa LinkedIn- ja rekrytoinnin asiantuntija Tom Laine ([viitattu 10.9.2020]). Laineen mukaan henkilöbrändillä ei kuitenkaan ole mitään arvoa, jos sitä ei saa missään esiin. Olisi hyvä pyrkiä viestimään omasta osaamisestaan esimerkiksi yli oman työyhteisön rajojen. Vahva henkilöbrändi tuo työntekijälle parhaimmillaan suurta lisäarvoa esimerkiksi työpaikkaa vaihtaessa.

Korkeakouluopiskelijan kannattaisi aloittaa tietoinen oman osaamisen brändääminen jo opiskeluaikana. Osaamisen saannottamisen opetteleminen vie aikaa ja tulevaisuuden haaveiden ja keinojen miettiminen tavoitteiden saavuttamiseen on koko opiskeluajan kestävä prosessi. Oma kommunikointitapa pitää tunnistaa ja löytää siihen liittyvä sopiva sosiaalisen median kanava.

2 SOSIAALINEN MEDIA JA HENKILÖBRÄNDÄYS

Riippumatta siitä, minkä kanavan oman osaamisen esille tuomiseen valitsee, kannattaa pitää mielessä some-näkyvyyden kulmakivet eli sisältö, tyyli ja säännöllisyys. Kohderyhmää kiinnostavan sisällön luominen tarkkaan harkitulla tyylillä säännöllisesti itselle luontaisessa kanavassa mahdollistaa sen, että brändäys onnistuu. Mistä sitten tietää, että brändäys on onnistunut? Onnistumisen kriteereinä voidaan pitää mm. työllistymistä tai oman ammatillisen verkoston kasvua.

Pöngän (2020) Innowiselle tekemässä kartoituksessa tutkittiin eri somekanavien käyttöä (ks. kuvio 1). Ammatillisen verkoston vahvistamiseksi käytettiin eniten LinkedIn-palvelua (87 %). Mutta myös Facebook (14 %), Instagram (11 %) sekä Twitter (20 %) nousivat tässä tarkoituksessa esille. YouTuben merkitys ammatillisen

verkoston vahvistamisen välineenä jäi 5 %:iin, se on nyt selvästi profiloitunut viihdekäyttöön.



Kuvio 1. Somepalveluiden käyttö eri tarkoituksiin (Pönkä 2020).

Sosiaalisen median kanavat mahdollistavat henkilöbrändäyksen jokainen omalla tavallaan, Esimerkiksi Instagram mahdollistaa kuvallisen kerronnan, Facebookissa taas kuva ja teksti seurustelevat ja siellä voi luoda erilaisia ryhmiä eri asioiden ympärille. LinkedIn on selkeästi ammatillisen osaamisen ja verkostoitumisen paikka. Blogit ja vlogit mahdollistavat taas oman osaamisen esilletuonnin syvällisemmin ja persoonallisemmin kuin muut kanavat.

Viestinnän ammattilaiset ry:n omille jäsenilleen tekemässä tutkimuksessa (Procom, [viitattu 9.9.2020]) tuli esille, että viestinnän ammattilaiset käyttävät melko tasaisesti useita sosiaalisen median kanavia ammatillisen osaamisensa esille tuomiseen. Tutkimuksen mukaan vaikuttava henkilöbrändi syntyy taitavan viestinnän, rohkeuden, persoonallisuuden ja ammatillisen osaamisen liitosta. Näin syntyy tunnettuutta, joka edelleen lisää henkilöbrändin vaikuttavuutta.

Oikea todennettava osaaminen ja totuudellisuus korostuvat tutkimuksen tuloksissa. Tämä vahvistaa ajatusta, että henkilöbrändäys ei ole mikään henkilön päälle liimattu keinotekoinen rakennettu kulissi, vaan se perustuu henkilön persoonaan ja osaamiseen. Tutkimus vahvistaa myös käsitystä siitä, että sosiaalisessa mediassa halutaan suositella julkaisuja, jotka ovat sisällöllisesti mielenkiintoisia ja/tai oman verkoston tuottamia. Toisaalta voi olla hyvä keskittyä myös yhdestä kahteen sosiaalisen median alustaan. Resursseja keskittämällä sosiaalisessa mediassa voi luoda itselleen vahvan vaikuttaja-aseman ja näin vahvistaa myös omaa henkilöbrändiään.

Millaista sitten on kiinnostava, henkilöbrändiä tehokkaasti rakentava some-sisältö? Kaikki omien ammatillisten projektien kuvaaminen, haasteet ja onnistumiset, kiinnostavat. Samoin kiinnostavat oman alan koulutukset, uutuuudet, tapahtumat ja messut sekä kommentit ja ajatukset niistä. Kaikki vuodenaikoihin liittyvät tervehdykset ja vinkit, huomionosoitukset sekä palkinnot ovat laadukasta some-sisältöä. Alla listaa konkreettisista, mielenkiintoisista postaus-sisällöistä:

- Kerrotaan itsestä ja yrityksestä, esimerkiksi esitellään yrityksen työntekijöitä, jaetaan kuvia työarjesta.
- Viihdytetään kertomalla alalta hauska fakta, esimerkki tai tapahtuma.
- Jaetaan tietoa ja opetetaan. Jaetaan sisäpiirin vinkki, josta on oikeasti hyötyä.
- Tehdään tutoriaali alalle tärkeästä asiasta.
- Jaetaan hyvä alan hyvä sivusto ja kommentoidaan sitä.
- Jos törmätään mielenkiintoiseen uutiseen maailmalta, jaetaan se ja kommentoidaan.
- Esitellään referenssinä tuore työnäyte. Voidaan myös kiittää yhteistyökumppania tai asiakasta.
- Jaetaan oman asiakkaan kommentti palveluista.
- Suositellaan tuotetta, menetelmää, yhteistyökumppania.
- Testataan alalle tulleita uutuuksia ja kerrotaan mielipide.

3 SOSIAALISEN MEDIAN KANAVIEN ERITYISPIIRTEITÄ HENKILÖBRÄNDÄYKSEN NÄKÖKULMASTA

3.1 Facebook

Facebook ei ehkä ole suosituin sosiaalisen median kanava henkilöbrändäykseen, mutta silläkin on omat vahvuutensa. Alla on muutama perusohje Facebookia henkilöbrändäykseen käyttäville. Ohjeet on koottu Salaterän (2014) ja Summersin (2015) julkaisujen pohjalta.

1. Valitse kaverisi huolellisesti.

Kannattaa olla vuorovaikutuksessa sellaisten henkilöiden kanssa, jotka luovat brändiä puolestasi. Tällaisia ovat oman opiskeluryhmän jäsenet, kollegat, työharjoittelupaikkojen ohjaajat, nykyiset, entiset ja mahdolliset tulevat työnantajat sekä yhteistyökumppanit.

2. Muuta yksityisasetuksesi tarvittaessa.

Kannattaa miettiä, mitä päivityksiä ja julkaisuja jakaa laajalle joukolle, mitä taas vain omille kavereille. Kaikki omaan työhön liittyvät julkaisut kannattaa laittaa julkiseksi.

3. Linkitä Facebook-kanava muihin käyttämiisi sosiaalisen median kanaviin.

4. Poista tägäys-mahdollisuus valokuvista.

Näin voi suojata itseään mahdollisesti vahingollisilta hyökkäyksiltä, mutta myös omilta hyvää tarkoittavilta ystäviltä, jotka voivat tэгätä henkilön kuviin, jotka eivät tue tämän henkilöbrändiä.

5. Valitse profiilikuva huolellisesti ja täytä taustatiedot

Tämä ohje pätee tietysti kaikkiin kanaviin. Hyvälaatuinen kuva, joka jollakin tavalla kuvastaa persoonallisuutta, herättää mielen-

kiintoa. Taustatietojen (kaikki ammattiin ja työtehtäviin liittyvät) pitää olla ajan tasalla.

6. Tunnista itsellesi luontainen identiteettinarratiivi, joka näkyy myös sosiaalisen median julkaisuissasi.

Oma elämä ymmärretään pitkälti tarinoina, koska ne helpottavat hahmottamaan sitä, kuka minä olen. Narratiivi integroi yhteen ne tarinat, joita ihminen itsestään kertoo. Identiteettinarratiivi voi liittyä elämäntyyliin, ihmissuhteisiin ja sosiaalisuuteen, tiedonjakamiseen ja viestintään, työhön ja koulutukseen, ympäristöön tai yksilöllisyyteen. Kun pystyy tunnistamaan eniten käyttämänsä narratiivin, voi sitä käyttää hyödykseen, muuttaa tai laajentaa.

7. Liity ryhmiin.

Facebookissa voi LinkedInin tavoin liittyä erilaisiin ryhmiin, jotka liittyvät omaan työhön, harrastuksiin tai kiinnostuksen kohteisiin. Tämä auttaa verkostoitumisessa ja lisää profiilin uskottavuutta.

8. Postaa mielenkiintoista sisältöä.

Kannattaa kirjoittaa asioista, jotka ovat kirjoittajalle ammatillisesti ja henkilökohtaisesti tärkeitä. Myös itseä kiinnostavien julkaisujen jakaminen rakentaa henkilöbrändiä. Asioista kannattaa olla jotakin mieltä, koska hajuton ja mauton postaus ei kiinnitä kenenkään huomiota, eikä niin ollen myöskään rakenna positiivista henkilöbrändiä.

3.2 LinkedIn

Microsoftin omistama LinkedIn on suosituin ammatillinen verkostoitumisympäristö. Se on Suomessa pitkään ymmärretty teknisten ja kaupallisten alojen toimintaympäristönä, mutta tilanne on muuttunut ja sieltä löytyy jo kaikkien alojen edustajia. LinkedIn käyttäjiä oli Suomessa vuonna 2019 1,2 miljoonaa (Rönnqvist 2020). LinkedIn on suosittu rekrytointikanava, mutta siellä on mahdollista tarjota omaa osaamista potentiaalisille

työnantajille. Seuraava ohjeistus mukailee Laineen LinkedIn Megaopasta (Laine 2020).

Oma profiili kuntoon

Henkilöbrändäyksen kannalta on tärkeää rakentaa oma profiili huolellisesti. Studiotason hyvä laatuinen omakuva on tärkeä ensivaikutelman tekijä. Myös taustakuvalla luodaan mielikuvaa ja siihen kannattaa panostaa. Jos henkilöbrändiä varten on luotu selkeä visuaalinen ilme, niin se kannattaa tuoda esille.

Oman osaamisen kuvaaminen käytännön tasolla on erittäin tärkeää. Kerrotaan, mitä on tehty ja miten, sekä minkälaiset työtehtävät kiinnostavat. Hakusanojen määrittelyn avulla tehdään oma osaaminen löydettävään muotoon. Oma osaaminen kuvataan englanniksi, koska LinkedIn:ssä haut tehdään sillä.

Verkoston rakentaminen

Facebookissa valitaan tietoisesti rajattu tuttavapiiri, mutta LinkedIn:ssä pyritään verkostoitumaan kaikkien mahdollisten henkilöiden kanssa. Verkostoa voi lähteä rakentamaan aikaisemmista opiskelutovereista, opettajista, entisistä kollegoista, messuilla ja konferensseissa tavatuista mielenkiintoisista ihmisistä sekä vapaa-ajan tutuista. Vapaa-ajan tutut todennäköisesti edustavat eri alaa kuin itse ja tuovat siten mukanaan mielenkiintoisia verkoston jäseniä.

LinkedIn jakaa verkostot kolmeen tasoon. Ensimmäiseen tasoon kuuluvat ihmiset, jotka tunnetaan. Sopivana määränä pidetään 500 - 1000 henkilöä. Tämä taso on se, joka määrittelee postaus-ten jatkokäsittelyn LinkedIn algoritmeissa. Mitä nopeammin he reagoivat, sen paremman näkyvyyden postaus saa. Toiseen tasoon kuuluvat tuttujen henkilöiden verkoston ykköstason jäsenet. Myös heidän reagointinsa postauksiin vaikuttaa sen näkyvyyteen. Kolmanteen tasoon kuuluvat muut, ja heidän merkityksensä ei ole näkyvyydelle suurta.

Toimiva postaus

LinkedIn:ssä voidaan jakaa kuvaa, videoita sekä tekstiä. Tekstimuotoinen päivitys saa parhaimman näkyvyyden. Toimivana postauksena pidetään 150 merkkiä ja isommat artikkelit kannattaakin linkittää omaan blogiin. LinkedIn tukee tekstimuotoista päivitystä, koska se saa lukijat pysymään palvelun parissa. Laadukas keskustelu aktivoi lukijat ja omaan postaukseen kannattaa lisätä kysymys loppuun ja siten aktivoida keskustelua edelleen.

Kuva herättää mielenkiinnon, mutta jos kuvaan ei liitetä tekstiä, saa se huomattavasti vähemmän näkyvyyden ja laatuasteutuksen. Videon merkitys kasvaa myös ammatillisessa keskustelussa ja tiedonjaoissa. Jos kuitenkin video linkittyy esimerkiksi YouTube-palveluun saa se huomattavasti vähemmän laatuasteutusta, koska se vie lukijat kilpailevan palvelun piiriin. LinkedIn:iin voi ladata myös suoraan videoita, jolloin niiden laatuasteutus kasvaa.

Koska postauksien näkyvyys riippuu siitä, kuinka moni niihin reagoi kahden tunnin aikana, ne kannattaa julkaista silloin, kun ihmiset ovat LinkedIn:ssä. Parhaimpia aikoja ovat aamu- ja ilta-päivän kahvitunnit sekä sunnuntai-ilta. Moni aloittaa työviikkoon orientoitumisen sunnuntai-iltana ja käy pikaisesti lukemassa LinkedIn päivityksiä.

LinkedIn:n ammatilliset verkostot

Eri aloille on muodostunut LinkedIn:iin omia ammatillisia ryhmiä, joihin kannattaa liittyä. Ryhmät voivat olla suomalaisia tai kansainvälisiä. Näkyvyys ammatillisessa keskustelussa kasvattaa verkostoa ja myös vahvistaa kuvaa henkilöbrändistä alan edustajien mielissä.

3.3 Vlogit ja blogit

Blogit tai vlogit ovat jokaiselle saavutettavissa oleva oma julkaisukanava. Niiden käyttö ei edellytä suurta ammattitaitoa, eikä

sisältöön vaikuta kukaan ulkopuolinen. Blogin avulla saadaan omaa osaamista helposti ja jopa ilmaiseksi esille. Toki se vaatii viitseliäisyyttä, säännöllisyyttä ja tavoitteellisuutta.

Blogi on helppo tapa vahvistaa omaa brändinäkyvyyttä. Omassa blogissa pystyy hallinnoimaan sisältöä ja sen kerronnan persoonallista tyyliä. Blogin pohdittu visuaalinen ilme on myös vahva väline oman brändin erottuvuuden parantamisessa.

Blogin perustaminen

Tärkeä osa blogia on sen nimi. Henkilöbrändäyksen kannalta oman nimen käyttö on perusteltua. Mutta jos nimi on tavanomainen, niin on tarkistettava, ettei se ole jo käytössä. Tästä voi aiheuta sekaannuksia, varsinkin jos kyseessä on saman alan blogit. Oma nimeä voi joutua myös hieman varioimaan, jos käyttää ilmaisia blogialustoja. Blogin nimi voi liittyä myös aiheeseen ja sen käsittelytapaan (Huono Äiti) tai nimenä voi käyttää yrityksen nimeä.

Blogi perustetaan alustalle, joita on ilmaisia ja maksullisia tai sitten omalle domainille. Valmiit blogialustat ovat helppoja ottaa käyttöön, ja niillä on jatkuva tekninen tuki ongelmatilanteissa. Tietoturva-asiat ovat myös automaattisesti hoidossa. Itse ei kuitenkaan pääse vaikuttamaan niillä tapahtuvaan mainontaan sekä blogin sisältö ei välttämättä ole omassa hallussa.

Googlen omistama Blogger (omablogi.blogspot.com) on ilmainen alusta ja sen luomiseksi tarvitaan vain Google-tili. Blogger on helppokäyttöinen ja siinä on valmiina paljon erilaisia tyylejä, joita voi jossain määrin muokata. Jos oman blogin haluaa myöhemmin siirtää toiseen alustaan, se on tehty suhteellisen vaikeaksi. Bloggeri sopii hyvin aloittavalle blogistille. Wordpress.com (omablogi.wordpress.com) on myös ilmainen blogialusta, jossa on Bloggeria enemmän valmiita tyylejä, sekä ilmaisia että maksullisia. Käyttö on yhtä helppoa. Tyylejä pystyy joissain määrin muokkaamaan haluamukseen.

Wordpress.org on maksullinen blogialusta, jossa on käytössä kaikki muokkausmahdollisuudet. Tämä vaatii kuitenkin jo jonkin verran koodaustaitoja. Blogia varten joudutaan hankkimaan erillinen domain eli verkko-osoite, jonka nimen voi itse päättää haluamakseen (omablogi.fi). Samoin joudutaan hankkimaan webhotellista tilaa blogin julkaisupaikaksi. Blogilla ei ole teknistä tukea tai tietoturvaa, vaan näistä on blogin pitäjä itse vastuussa.

Blogiyhteisö voi olla myös varteenotettava vaihtoehto, jos löytyy omaan brändiin sopiva yhteisö. Blogiyhteisöt keskittyvät eri teemoihin kuten lifestyleen, matkailuun jne. Blogien siirto toiselle alustalle myöhemmin on tehty yleensä hyvin vaikeaksi.

Vlogit

Liikkuva kuva somessa kasvattaa jatkuvasti suosiotaan, mutta se on myös toisaalta sukupolvikysymys. Nuoret ja nuoret aikuiset jakavat ja kuluttavat elävää kuvaa omasta elämästään luontevasti ja vanhemmat sukupolvet lukevat mieluummin tekstiä ja katsovat kuvia.

Miten henkilöbrändi voi näkyä videolla ja miten voi erottautua? Tärkeintä on oma persoona ja oma tapa esittää asioita. Videon avulla voi tuoda omaa persoonaa ja tyyliä helpommin ja aidommin esille, mutta liikkuva kuva on myös armoton. Aihepiiri kannattaa pitää selkeänä ja sen käsittelytapa yhtenäisenä. Vlogin erottuvuutta voi parantaa myös hyödyntämällä systemaattisesti erilaisia kuvakulmia ja pyrkimällä aina omanlaiseen tunnelmaan. Videokerronta ja kuvaustyyli voi olla käsivaraista ja dokumentoivaa tai sitten selkeämmin käsikirjoitetumpaa ja teknisesti laadukkaampaa. Samoin kuin blogiteksteissä, napakat, lyhyet ja hyvin käsikirjoitetut videot ovat tehokkaimpia. Tietotulvan kilpaillessa huomiostamme, tiivis kerronta erottuu edukseen.

Googlen omistama Youtube on tällä hetkellä suosituin kanava liikkuvalla kuvalla ja sinne pystyy kuka tahansa perustamaan oman

tv-kanavan Google-tilin avulla. Vlogin pitäminen vaatii hieman enemmän teknistä osaamista ja välineitä kuin blogi. Laadukas videokamera ja lisävalaistus voivat olla jatkossa harkittavia investointeja, mutta nykyisten älypuhelimien kamerat kuvaavat varsin hyvällä laadulla ja niillä voi päästä jo pitkälle. Suoraan kamerasta harvemmin tulee sinällään julkaisukelpoista materiaalia eli jonkin videoeditointiohjelmiston hallinta on myös tarpeen.

Pöngän (2020) katsauksessa tutkittiin, minkä tyyppiset videot olivat suosittuja katsojien keskuudessa. Parhaimman vastaanoton saivat mobiililaitteille sovitettut videot eli neliömäinen raja-alue videoruudulla toistuu mobiililaitteissa parhaiten. Videon tekstitys toimii myös paremmin kuin puhuvat kasvat, koska videoita katsotaan usein paikoissa, jossa on taustamelua, tai tilanteessa, jossa ääntä ei voi pitää päällä. Tehokkaimmaksi aloitusnäytöksi on osoittautunut kuvan ja tekstin yhdistelmä. Sen avulla voidaan kertoa valmiiksi videon sisällöstä ja helpottaa katsojan valintaa.

Isommat kokonaisuudet kannattaa jakaa julkaisujen sarjaksi, koska isojen tekstimassojen tai pitkien videoklippien läpikäynti on työlästä. Julkaisujen säännöllisyys on myös tärkeämpää kuin tiheys. Kohderyhmä tottuu siihen, että julkaisuja voi tulla päivittäin, viikoittain tai kerran kuukaudessa. Epäsäännöllinen julkaiseminen aiheuttaa sen, että kanavalla käydään turhaan, ja muutaman turhan käynnin jälkeen turhaudutaan ja poistutaan lopullisesti. Hyvää palvelua on se, että kerrotaan julkaisurytmi.

3.4 Instagram

Instagram on visuaalisen kuvan ja videon jakamiseen tarkoitettu palvelu. Sitä ovat perinteisesti hyödyntäneet luovan alan edustajat (valokuvaajat, media-ala jne.), mutta siitä on viime vuosina tullut yhä merkittävämpi henkilöbrändäyksen kanava myös muille ammattialoille. Sovellusta hyödynnetään lisääntyvässä määrin myös vaikuttajamarkkinoinnissa. Kyseessä on markkinointiyh-

teistyö, jota yritykset toteuttavat tunnettujen Instagram-käyttäjien kanssa.

Käyttäjätunnus kannattaa valita sellaiseksi joka parhaiten kuvaa käyttäjätilin sisältöä. Sosiaalisessa mediassa on olennaista, että sinut löydetään. Instagram-profiili toimii eräänlaisena portfoliona. Se kannattaa linkata osaksi cv:tä sekä työhakemukseen. Osuvan käyttäjänimen lisäksi bioon kannattaa tiiviisti kuvata yhteystiedot ja osaaminen. Erottuvan profiilin tunnusmerkkejä ovat myös visuaalinen identiteetti, persoonallisuus (aitous), uniikkisuus, sekä em. yhteistyöt muiden Instagram-käyttäjien kanssa. Kunnolla mietitty Insta-profiili voi kerätä suuriakin seuraajamääriä ja tätä kautta tuoda vahvemmin esille omaa henkilöbrändiä sovelluksessa. Myös autenttisuus ja aihetunnisteiden eli hastagien käyttö kuuluvat keskeisinä ominaisuuksina Instagramiin. (Sirkiä 2017.)

Mietitty Instagramiin luotu henkilöbrändi toimii myös toiseen suuntaan. Yritykset ja työpaikat hyödyntävät Instagramia yhä enenevässä määrin ja työnhakijan kannattaakin tutustua mahdollisiin työnantajiin heidän Instagram-profiiliensa kautta.

Yritysten Insta-profiilista voi löytyä

- tietoa siitä, minkälaisiin yhteyksiin työntuoja on tægätty
- tietoa yrityksen arvoista, yhteistyökumppaneista ja käynnissä olevista projekteista
- avoinna olevat työpaikat
- vinkkejä niin sanotuista piilotyöpaikoista, jotka eivät ole vielä julkisessa haussa.

Kehittynyt tekniikka mahdollistaa kuvien muokkaamisen ja erityisesti Instagramissa siihen kannattaa kiinnittää huomiota. Vaihtuvien kuvakulmien ja tehosteiden mietitty käyttö tehostavat viestin perille menoa ja osaltaan vahvistavat käyttäjän henkilöbrändiä.

LÄHTEET

Laine, T. Ei päiväystä. Merkitse ja menesty - Henkilöbrändäys kannattaa. [Verkkosivusto]. Trainee.fi. [Viitattu 10.9.2020]. Saatavana: <https://trainee.fi/merkitse-ja-menesty-henkilobrandays-kannattaa/>

Laine, T. 2020. LinkedIn Megaopas 2020. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 13.9.2020]. Saatavana: <https://www.tomlaine.com/linkedin-megaopas>

Procom. Ei päiväystä. Vaikuttavan viestijän henkilöbrändi -kyselyn tulokset. [Verkkoesitys]. [Viitattu 9.9.2020]. Saatavana: http://procom.fi/wp-content/uploads/2016/11/Vaikuttavan-viestij%C3%A4n-henkil%C3%B6r%C3%A4ndi-kyselyn-tulokset.pdf?fbclid=IwAR1YjzHYzpBwnXydLSPyN6am5h-73sQnouyG4FHOSgTC393_RC6DjqRt0MY

Pönkä, H. 13.2.2020. Sosiaalisen median tilastot ja käyttö Suomessa: somekatsaus 02/2020. [Ppt-esitys]. [Viitattu 14.9.2020]. Saatavana: <https://www.innowise.fi/fi/sosiaalisen-median-tilastot-suomessa-somekatsaus-022020/>

Rönqvist, K. 16.1.2020. Kuuminta osaamista 2020. [Verkkolehtiartikkeli]. TEK Verkkolehti. [Viitattu 15.9.2020]. Saatavana: <https://lehti.tek.fi/tyoelama/kuuminta-osaamista-2020>

Salaterä, L. 2014. Henkilöbrändi narratiivisen identiteetin julkisena edustuksena sosiaalisessa mediassa. [Verkkojulkaisu]. Vaasan yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta. Pro gradu -työ. [Viitattu 14.12.2020]. Saatavana: <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/5067>

Sirkiä, K. 2017. Henkilöbrändin rakentaminen Instagram sovelluksessa. [Verkkojulkaisu]. Turun ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. [Viitattu 10.9.2020]. Saatavana: <https://www.theseus.fi/handle/10024/126929>

Summers, Z. 2015. 13 Ways to use Facebook for personal branding. [Verkkolehtiartikkeli]. SocialMediaToday 8.4.2015. [Viitattu 10.9.2020]. Saatavana: <https://www.socialmediatoday.com/social-networks/2015-04-08/13-ways-use-facebook-personal-branding>

MATKAILUN TKI- KEHITTÄMISHANKKEET ASIAANTUNTIJAN NÄKÖKULMASTA

Jenny Janhunen, YTM, lehtori
SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Elina Järvinen, restonomi (AMK), asiantuntija, TKI
SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Sanna Jyllilä, restonomi (ylempi AMK), asiantutija, TKI
SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

1 JOHDANTOA

Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta (tästä eteenpäin TKI) perustuu yhteistyöhön ja vahvaan vuorovaikutukseen eri sidosryhmien kanssa. Usein pääasiallisena kohderyhmänä TKI-kehittämishankkeissa ovat tietyn toimialan pk-yritykset tietyllä alueella, tässä tapauksessa matkailu- ja palvelualan yritykset Etelä-Pohjanmaalla. Lisäksi välilliset vaikutukset yltävät laaja-alaisesti koko alueelle läpileikkaavasti muille toimialoille, kehittäjätahoihin, yhdistyksiin, kuntiin ja kaupunkeihin sekä paikallisiin asukkaisiin. Matkailun kehittämishankkeissa tavoitteena on lisätä maakunnan vetovoimaisuutta ja elinvoimaa, mikä vaikuttaa pitkällä aikavälillä niin elinkeinoelämään, asumiseen kuin matkailuunkin positiivisesti. Lisäksi on huomionarvoista, että myös kehittäjien kuten hanketyöntekijöiden osaaminen ja asiantuntijuus kehittyvät kaiken tämän rinnalla.

Kehittämishankkeet yrityksille ja koko alueelle ovat erityisen tärkeitä perustoimintojen kehittämisessä sekä alueen vetovoimaisuuden ja elinvoimaisuuden lisäämisessä. Hanketyöllä on myös merkittävä rooli yritysten ja ammattikorkeakoulun yhteistyössä. On selvää, että hanketyöntekijän rooli TKI-toiminnassa on olennainen kehittämisen jatkuvuuden ja laadun kannalta. Kehittäminen on pitkäjänteistä työtä, jossa tulokset näkyvät usein vasta myöhemmin, joskus jopa vuosien päästä. Oman osaamisen kehittämisen mahdollisuus TKI-työssä motivoi ja tukee työskentelyä vaihtelevissa tilanteissa ja joskus jopa haastavien asiakokonaisuuksien ja roolien äärellä. Samaan aikaan TKI-työ mahdollistaa hankkeille välttämättömiä arjen ahertajia.

Tässä artikkelissa tarkastellaan matkailun TKI-toimintaa SeAMKin liiketoiminnan ja kulttuurin yksikön matkailutiimissä työskentelevien asiantuntijoiden näkökulmasta ottaen huomioon sen mukanaan tuomat haasteet ja mahdollisuudet sekä asiantuntijuuden ja oman osaamisen kehittämisen. Artikkelissa tarkastellaan matkailun TKI-työtä kolmen case-esimerkin kautta, jotka ovat 1) projektipäällikkö matkanjohtajana, 2) TKI-työstä tukea opetukseen ja 3) opinnäytetyön tekeminen osana kehittämishanketta. Ensimmäinen case-esimerkki käsittelee projektipäällikön roolia ja tehtäviä kehittämishankkeissa, mitkä ovat usein moninaiset alansa asiantuntijasta, talousosaajaan ja aina matkanjohtajan rooliin saakka. Toisessa case-esimerkissä pohditaan opettajan työskentelyä kehittämishankkeissa, mikä mahdollistaa opettajalle uuden, ajankohtaisen tiedon siirtämisen opetukseen sekä jatkuvan oman asiantuntijuuden kehittymisen omalla alallaan. Kolmas case-esimerkki kuvaa hanketyöntekijän opiskelua työn ohella osana käynnissä olevaa kehittämishanketta ja sen mukanaan tuomia mahdollisuuksia ja haasteita. Lopussa pohditaan vielä hanketyöntekijän oman osaamisen ja asiantuntijuuden kehittymisen suhdetta alueelliseen matkailun kehittämiseen ja sen jatkuvuuteen.

2 PROJEKTIPÄÄLLIKKÖ MATKANJOHTAJANA

Muutosvauhtinen matkailuelinkeino asettaa alalla työskenteleville monenlaisia haasteita ja mahdollisuuksia. Matkailualan asiantuntijoiksi ja projekteihin hanketyöntekijöiksi haetaan moniosaajia, jotka hallitsevat niin toimialan kuin hankkeen johtamisen taidot. Matkailuhankkeiden työpaikkailmoituksissa haetaan usein idearikasta, innostunutta, joustavaa, innovatiivista henkilöä, joka tuntee matkailun markkinoinnin, myynnin ja erityisesti nykyisin digitalisaation. Työntekijän tulisi myös hallita erilaiset viestimisen taidot. Lisäksi hanketyöntekijöiltä odotetaan erinomaisia vuorovaikutustaitoja, organisointikykyä ja itsensä johtamisen taitoa. Ollakseen hyvä asiantuntija tai hanketyöntekijä ei kuitenkaan tarvitse hallita aivan kaikkea, vaan hanketyöskentely myös kehittää työntekijöitä TKI-osaajina.

2.1 Projektipäällikkö näköalapaikalla

Suomessa koulutusorganisaatiot ovat tiiviisti mukana matkailun alueellisessa kehittämisessä. Myös Seinäjoen ammattikorkeakoululla on keskeinen rooli eteläpohjalaisen matkailun kehittäjänä. Työ tapahtuu pääosin kehittämissankkeilla ja niillä on toteutettu ajankohtaisia teemoja. Hankkeiden suunnitteluun ja toteutukseen osallistuvat TKI-toiminnasta vastaavat alan asiantuntijat.

Matkailu on palveluala, joka omaa suuren kasvupotentiaalin ja sen kerrannaisvaikutukset ovat laajat. Matkailun kehittämiseen ja kehittymiseen vaikuttavat monet erilaiset yhteiskunnalliset tekijät. Myös megatrendeillä ja trendeillä sekä yksittäisillä ilmiöillä ja yllättävillä tapahtumilla on vaikutuksensa matkailuun. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019.) Asiantuntijoilla on mahdollisuus seurata mitä matkailussa tapahtuu maailmalla ja kotimaassa ja

siten ohjata alueensa kehittämistoimenpiteitä hankkeiden ja TKI-toiminnan kautta. Asiantuntijoiden tehtävänä on tunnistaa ajankohtaiset kehittämisen kärjet, joilla nähdään olevan merkitystä alueen matkailulle. Tehtävänä on myös huolehtia, että alueellista kehittämistyötä tehdään samansuuntaisesti ja samanaikaisesti kansallisen kehitystyön kanssa.

TKI-toiminta vie hankkeissa työskentelevät näköalapaikoille myös eri sidosryhmien kautta. Työ on verkostoitumista ja yhteistyön tekemistä eri toimijoiden kanssa ja eri alueiden kesken. Asiantuntijuuden kehittymisen kannalta on tärkeää osallistua matkailualan erilaisiin tilaisuuksiin ei vain tiedonhankinnan takia vaan myös verkostoitumisen vuoksi. Syntyneitä verkostoja voidaan hyödyntää TKI-toiminnassa. Hankkeet mahdollistavat laajan toimintaympäristön ja asiantuntijat toimivat myös linkkinä eri toimijoiden välillä. Yrittäjien kanssa käytävät keskustelut antavat tärkeää tietoa elinkeinon nykytilasta ja kehittämistarpeista. Asiantuntijoita pyydetään usein esimerkiksi eri hankkeiden ohjausryhmiin. Hanketyöntekijöiden asiantuntijuutta hyödynnetään myös paikallisesti päätöksenteon tukena.

Työskentely TKI-asiantuntijana antaa mahdollisuuden oman osaamisen kehittämiseen. Hankkeissa etsitään ajankohtaistietoa hankkeiden teemoihin liittyen. Tarjolla olevaa informaatiota on runsaasti ja niiden läpikäynti sekä analysointi vievät aikaa. Se on ajoittain haasteellista, sillä työajasta suurin osa kuluu itse hankkeen toteuttamiseen. Omaan osaamisen kehittämistä tukee myös mahdollisuus käyttää eri alojen asiantuntijoita hankkeiden toteutuksessa.

2.2 Projektipäällikkö mahdollistaja

Projektipäällikön tehtävänä on tukea ja auttaa löytämään mahdollisia ratkaisuja koko toimialaa hyödyttävästi eikä niinkään suoraan yksittäiselle yritykselle.

Rahoitusinstrumenttien tunteminen ja niiden hyödyntämisen mahdollisuudet vaikuttavat siihen millaisia hankkeita voidaan toteuttaa. Haasteena on usein yleisten kehittämishankkeiden sovittaminen yritysten toiveisiin. Tämä on haasteellista hankesuunnitelmaa laadittaessa, jotta toteutettavat toimenpiteet nähdään tarpeeksi hyödyttävinä yritysten näkökulmasta ja siitä ollaan valmiita maksamaan. Perinteisesti Etelä-Pohjanmaalla on toteutettu kehittämishankkeita, joissa kerätään yksityisrahoitusta. Projektipäällikön tehtävänä on innostaa alueen matkailuyrittäjät mukaan hankkeisiin ja saada kohderyhmät ymmärtämään mitä hyötyä osallistuminen tuo tullessaan.

Toimenpiteiden tulokset näkyvät usein vasta hankkeen päätyttyä, jopa vuosien päästä. Rahoittajien toiveena on, että hankkeiden vaikuttavuutta tuodaan esille. Sen mittaamista pitäisi osata miettiä jo hankkeen suunnitteluvaiheessa. Samoin suunnitteluvaiheessa asiantuntijoiden on kyettävä hahmottamaan asioiden kehittyminen pitkällä aikavälillä ja asettamaan realistisia tavoitteita, joihin kyetään myös sitoutumaan. Tehdyt toimenpiteet aloittavat kohderyhmässä aina jonkinlaisen prosessin, joka ilmenee eri tavoin. Hankesuunnitelman mukaisiin tavoitteisiin pääseminen palkitsee, mutta yhtä lailla nopeasti nähtävät pienetkin muutokset kertovat siitä, että matkailualan kehittäminen hankkeilla ja TKI-toiminnalla on tarkoituksenmukaista. Vaikuttavuutta tulisikin osata mitata läpi koko hankkeen toteutuksen eikä vasta hankkeen loputtua, kun arvioidaan hankkeen tuloksia.

Etelä-Pohjanmaalla matkailun kehittäminen toteutetaan lähestulkoon kokonaan yleisillä kehittämishankkeilla. Osa alan kasvua ja yritysten kehittämistä vaativista toimenpiteistä jää toteuttamatta, koska niille ei löydy tarvittavia resursseja, lähinnä toimenpiteille sopivia rahoitusmuotoja. Suomessa on alueiden välisiä suuriakin eroja, kun tarkastellaan mitä toimenpiteitä hankkeilla on toteutettu. Etelä-Pohjanmaalla matkailun kehittäminen hankkeilla on selkeästi rajatumpaa verrattuna muuhun Suomeen. Koska sopivat instrumentit tai resurssit puuttuvat jää myös asiantuntijuuden hyödyntäminen vajaakäytölle.

2.3 Projektipäällikkö matkassa mukana

SeAMKissa matkailualan hankkeita on tehty jo vuosia, pienemmistä yritysryhmähankkeista laajempiin koordinaatiohankkeisiin. Olipa hanke iso vai pieni budjettinen, lyhyt- vai pitkäkestoinen, hanke toteutetaan samalla pieteetillä. Jokainen hanke myös haastaa projektipäällikön asiantuntijuutta, mutta opettaa myös työntekijöitensä. Paitsi, että projektipäällikön täytyy hallita hankkeen läpivienti toimenpiteiden ja talouden osalta aikataulussa, täytyy myös hallita hankkeen toimenpiteiden suunnitteleminen ja toteuttaminen. Hankkeet eivät aina toteudu suunnitelman mukaisesti ja tällaisissa tilanteissa täytyy osata reagoida ja hakea uusia ratkaisuja.

Vaikka projektipäällikön tehtävänä on huolehtia hankkeen suunnitelmallisesta toteutumisesta, täytyy myös osata antaa asioiden tapahtua. Nurkan takana voi olla jotakin odottamatonta, joka palvelee tavoitteiden saavuttamista ja edistää matkailuelinkeinon kehittymistä. Hankkeissa pyritään aina lujittamaan olemassa olevia verkostoja ja luomaan uusia. Sitä voi ei tehdä pakottamalla, vaan luomalla puitteita kanssakäymiseen ja nostamalla esiin hyviä käytänteitä. Menestyäkseen matkailuyrittäjän on tehtävä yhteistyötä ja on palkitsevaa huomata, kun hankkeiden aikana syntyvät uusia kumppanuuksia ja osallistujat oppivat toisiltaan. Tai jotakin opittua otetaan käytäntöön, vaikka jokin opintomatalla koettu asia. Projektipäällikkö toimii ikään kuin matkajohtajana, joka vie hankkeeseen osallistuvat uusiin maisemiin. Joskus käy kuitenkin niin, että hyvästä yrityksestä huolimatta matka ei onnistu toivotulla tavalla. Hankkeissa voi olla omat ilmakeuoppansa, joita ei voi ennakkoon nähdä, mutta sen sijaan helpommat maakuopat on seuraavalla kerralla mahdollista väistää tai korjata kokonaan. Yritysten ja hanketyöntekijöiden näkökulmasta päämäärää tärkeämmäksi usein muo-dostuukin yhdessä kuljettu matka.

3 TKI-TOIMINNASTA TUKEA OPETUSTYÖHÖN

Korkeakouluopettajien työ on viimeisen vuosikymmenen aikana ollut murroksessa. Työhön on opetuksen lisäksi tullut uusi ulottuvuuksia muun muassa palveluliiketoiminnan ja hanketyön muodoissa. Erityisesti hanketyön osuutta korkeakouluopettajan vuosityöajassa on lisätty viimeisten vuosien aikana, jotta kosketus yritysrajaan ja tietoisuus alan kehityksessä näkyisi yhä vahvemmin opetuksessa. Opettajat eivät siis työskentele korkeakoulu-umpiossa vaan havainnoivat monin eri tavoin kentällä tapahtuvia muutoksia ja siirtävät parhaassa tapauksessa uuden tiedon suoraan opiskelijoille ja tulevaisuuden osaajille.

3.1 Työelämälähtöiset korkeakouluopettajat

Suomessa ammattikorkeakoulut ovat vahvoja aluekehittäjäorganisaatioita. Ammattikorkeakoulujen tuleekin lain mukaan harjoittaa korkeakouluopetusta palvelevaa sekä työelämää ja aluekehitystä tukevaa ja alueen elinkeinorakenteen huomioon ottavaa soveltavaa tutkimus- ja kehitystyötä. Ammattikorkeakoulujen tehtävänä on opetuksen lisäksi toiminta-alueensa elinkeinoelämää palveleva kehitystyö sekä alueen yritysten kansainvälistymisen ja kasvun tukeminen. (L 14.11.2014/932.) Ammattikorkeakouluilla on siis luontainen rooli alueen TKI-hankkeiden suunnittelijana, toteuttajana ja koordinoijana. SeAMK on vuosikymmeniä toteuttanut lukuisia kehittämishankkeita strategisten paino- ja vahvuusalojen mukaisesti (SeAMK strategia 2020). Matkailuliiketoiminnan kehittäminen on nostettu vuonna 2019 yhdeksi Yrittäjyys ja kasvu -painoalan teemaksi, mikä on entisestään vahvistanut matkailun kehittämishankkeiden roolia ammattikorkeakoulussa.

Työelämälähtöisyyttä halutaan edistää ammattikorkeakouluopetuksessa, jotta opetus yliopistotutkintojen rinnalla olisi

käytännöllisempää ja ammatillisemmin suuntautuvaa. Selvitysten mukaan erityisesti opettajien pitkä opettajakokemus ilman kiinteää suhdetta ulkopuoliseen työelämään johtaa helposti opetussisältöjen teoretisoitumiseen ja etääntymiseen käytännön työelämästä. (Ammattikorkeakoulujen työelämälähtöisyyden kehittäminen 2009.) Työelämälähtöisyyden edistämiseen on erilaisia keinoja kuten kurssien tai opinnäytetöiden yritystoimeksiannot, työelämäjaksot tai TKI-kehittämishankkeet. Aluekehittämistyön ollessa merkittävässä roolissa ammattikorkeakouluissa myös yhä useampi korkeakouluopettaja osallistuu TKI-kehittämishankkeisiin opetuksen rinnalla osana työelämäyhteistyön lisäämistä. Työelämälähtöisyys on edelleen kuitenkin pitkältä opettajalähtöistä, joten uusia tapoja kannustaa opettajia lisäämään työelämäkontakteja ja -yhteistyötä tulisi kehittää organisaatiotasolla.

Opettajuus on ollut jo vuosikymmenen murroksessa rikkoen perinteisiä opettajan rooleja ja vastuita. Tämä on erityisesti nähtävissä korkeakouluissa ja ammatillisen koulutuksen oppilaitoksissa, joissa opetuksen luonne on muuttunut yhä enemmän ilmiöpohjaiseen ja sen lisäksi itsenäisempiin opiskelumenetelmiin. Korkeakouluissa painotetaan opiskelijan itseohjautuvuutta ja vastuuta opintojen etenemisestä. Opettajuus korkeakouluasteella perustuu yhä vahvemmin yhdessä oppimisen periaatteeseen, jossa kokemuksia ja osaamista jaetaan opiskelijaryhmässä sekä opiskelijoiden että opettajan kesken. Opettajan rooli pelkkänä tiedon jakajana on häviämässä ja opettajuus rakentuu yhä vahvemmin ohjaamiseen, sparraamiseen ja opiskelijan omien vahvuuksien löytämisen tukemiseen.

3.2 Kokemuksia hanketyön ja opettajuuden yhdistämisestä

SeAMKissa useimmat tai kaikki opettajat osallistuvat opetustyön ohella hankkeiden ideointiin, suunnitteluun ja toteuttamiseen. Se on yksi keino kurssitoimeksiantojen ja hankkeistettujen opinnäy-

tetöiden ohjaamisen ohella lisätä opettajien työelämälähtöisyyttä ja kehittää opettajan osaamista. Yleisesti se tuo myös mielekkyyttä opettajan työhön lisäämällä työn monipuolisuutta, haasteita ja tarjoaa mahdollisuuden oman osaamisen kehittämiseen. Hanke työ mahdollistaa myös verkostojen laajentamisen sekä tiiviimmän yhteistyön alueen yrittäjien kanssa. Hyödyt ovat siis moninaiset sekä opettajalle, opiskelijoille että koko organisaatiolle.

Parhaassa tapauksessa opettaminen on ajankohtaisen tiedon jakamista opetettavasta aineesta siihen soveltuvin menetelmin ja työkaluin. Matkailu on moninainen ilmiö ja elinkeino, ja sen vaikutukset ovat laajat niin yhteiskuntaan kuin ympäristöönkin. Siitä syystä myös opettajalle juuri ajankohtaisen tiedon omaaminen ja alan kehityksen jatkuva seuraaminen ovat erityisen tärkeitä. Ymmärryksen lisääminen matkailusta ja sen vaikutuksista onkin matkailuopetuksen yksi tärkeimmistä tavoitteista ja opetusta ohjaava punainen lanka. Ilman työelämälähtöistä pedagogiikkaa tämä voi tuottaa haasteita opettajalle sekä voi jättää opiskelijoiden ymmärryksen moninaisista matkailun ilmiöistä vajavaiseksi. Laadukas opetus perustuukin monilta osin opettajan tapaan tuoda matkailuosaaminen opiskelijan saavutettavaksi ajankohtaisen tiedon tarjoamisella opetuksiin soveltuvin menetelmin ja käytännön esimerkkien avulla. Käytännön esimerkit löytyvät työelämärajapinnasta, mihin kehittämishankkeet tarjoavat oivan kanavan.

SeAMK matkailuhankkeissa tehdään tiivistä yhteistyötä yrittäjien kanssa. Viimeisten vuosien aikana SeAMKissa on kehitetty ja tuoteistettu muun muassa maakunnan ulkoilureitistöjä, vahvistettu matkailuyrittäjien liiketoimintaosaamista sekä kehitetty alueen kumppanuusverkostoja ja laadittu tämän ohella maakunnan matkailustrategiaa. Maakunnan matkailustrategian laatimisprosessissa mukana oleminen on mahdollistanut hanketyöntekijälle uuden alustan oppia ja rakentaa verkostoja matkailutoimijoiden kesken. Se onkin yksi hyvä konkreettinen esimerkki työstä ja käytännön kokemuksesta, jonka voi siirtää suoraan opetukseen.

Opettajan oma kokemus matkailun käytännön työstä oli se sitten tarjoilijana, vastaanottovirkailijana tai matkailun hankelyöntekijänä on opetuksen näkökulmasta erittäin merkityksellistä.

Kokemuksesta voi siis todeta, että hanketyö tarjoaa erinomaisen kanavan työelämälähtöiseen opetukseen. Se mahdollistaa jatkuvan oppimisen ja parhaassa tapauksessa laadukkaan, ajankohtaisen opetussisällön matkailuopetukseen. Opettajan näkökulmasta se tuo myös mielekkyyttä ja monipuolisuutta opetustyöhön. Vaikka haasteina voidaan tunnistaa resurssien riittävyyden, opetuksen ja hanketyön yhteensovittamisen vaikeuden, useamman yhtäaikaisen työtehtävän tasapainottelun ja uusien asiakokonaisuuksien haltuunottamisen, voidaan hanketyön lisäarvo tunnistaa opetuksessa selvästi. Hanketyö tukee opetusta ja päinvastoin.

4 OPISKELU JA OPINNÄYTETYÖN TEKEMINEN HANKETYÖN TUKENA

Kolmas case-esimerkki kuvaa hankelyöntekijän opiskelua työn ohella ja opinnäytetyön tekemistä osana käynnissä olevaa kehittämishanketta. Samalla pohditaan opiskelun ja työn yhdistämisen mukanaan tuomia mahdollisuuksia ja haasteita.

4.1 Asiantuntijan osaamisen lisääminen tutkinnon kautta

Ammattikorkeakoulujen tavoitteet kohdistuvat sekä koulutukseen että työelämään ja aluekehitykseen liittyvään TKI-toimintaan. Tässä kappaleessa tarkastellaan hankelyöntekijän näkökulmasta asiantuntijuuden lisäämistä ja toimialaa kehittävää soveltavaa tutkimusta osana tutkintoon tähtäävää ylemmän ammattikorkeakoulun opintoja.

Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista (A 1129/2014) määrittelee ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavien opintojen tavoitteet. Tutkinnon suorittaneella on 1) laajat ja syvälliset tiedot sekä tarvittavat teoreettiset tiedot toimia työelämän kehittäjänä vaativissa asiantuntija- ja johtamistehtävissä; 2) syvällinen kuva omasta ammattialasta, sen asemasta työelämässä ja yhteiskunnallisesta merkityksestä sekä valmiudet seurata ja eritellä alan tutkimustiedon ja ammattikäytännön kehitystä; 3) valmiudet elinikäiseen oppimiseen ja jatkuvaan oman ammattitaidon kehittämiseen; 4) hyvä viestintä- ja kielitaito oman alansa tehtäviin sekä kansainväliseen toimintaan ja yhteistyöhön.

Luvussa 2 kuvattiin projektipäällikön monipuolista roolia, joka edellyttää projektijohtamisen taitojen lisäksi myös vahvaa toimi- tai ammattialan asiantuntijuutta. Ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavien opintojen tavoitteet edesauttavat hanketyössä tarvittavan asiantuntijuuden ja osaamisen lisäämistä sekä projektipäällikön tehtävässä toimimista erinomaisesti. Työn ohella opiskelevan oman ammatti- tai toimialan syvällisen ymmärryksen saavuttaminen on opintojen keskeisintä antia. Työn ohella suoritettavassa ylemmissä AMK-tutkinnossa hedelmällistä on myös se, että opintojen aikaiset kehittämistehtävät voi nivoa osaksi omaa työtä. Tämä hyödyttää luonnollisesti työntekijää itseään, mutta kehittämistehtävät tuovat lisäarvoa myös työnantajalle. Eri opintojaksot muodostavat loogisen kokonaisuuden, joka mahdollistaa oman toimialan tarkastelun useiden eri näkökulmien kautta. Opiskelujen edetessä on mahdollista löytää itseään kiinnostavia teemoja ja sisältöjä, joiden kautta toimialaan liittyviä kehittämistarpeita voi työssään kartoittaa. Tarpeita tunnistamalla ja opittuja uusia näkökulmia yhdistämällä voi parhaimmillaan syntyä esimerkiksi kokonaan uusia hankeideoita.

4.2 Opinnäytetyön avulla syvälinen ymmärrys hankkeen teemasta

Kohti kestävää matkailua Etelä-Pohjanmaalla -hankkeen idea lähti liikkeelle jo pari vuotta ennen sen lopullista saattamista hankehakemuksen muotoon. Matkailutiimin asiantuntija, joka toimii myös hankkeen projektipäällikkönä, oli jo aiemmin aloittanut YAMK-opinnot, joiden aikana kiinnostus vastuulliseen liiketoimintaan heräsi. Myös kestävän matkailun trendin voimakas kasvu innosti tarttumaan aiheeseen ja viemään ajatusta hanketasolle asti. Kestävyyden ja matkailun vastuullisuuden ajankohtaisuus niin kuluttajakäyttäytymisen muutoksessa, mediassa kuin Suomen tavoitteessa olla tulevaisuudessa kestävän matkailun kärkimaa, toi lisävahvistusta hankkeen tarpeellisuudelle. Matkailuyritysten vastuullisuustoimien ja vastuullisuusviestinnän edistäminen sekä alueen yritysten tukeminen kohti kestävän matkailun kehittämispolkua oli tunnistettavissa ja muodostui hankkeen ydinajatuksiksi.

Hanke sai positiivisen rahoituspäätöksen alkuvuodesta 2020. Hankesuunnitelmaan kirjattiin maaseutumatkailuyritysten kestävyyden nykytilan selvittäminen ja tulosten vertaaminen aiempaan v. 2011 tehtyyn selvitykseen. Opinnäytetyö osoittautui hyväksyttäväksi kerätä tietoa hankkeessa toteutettavan selvityksen tueksi ja aiheeksi muotoutui matkailuyritysten vastuullisuudesta viestiminen yritysten verkkosivuilla. Opinnäytetyön avulla saatiin kokonaiskuva kestävän matkailun nykytilasta matkailuyrityksissä asiakkaan näkökulmasta katsottuna. Opinnäytetyöprosessi käynnistyi siis jo ennen hankkeen varsinaisten toimenpiteiden aloittamista ja työstä saadut tulokset auttoivat hanketoteuttajia suunnittelemaan hankkeen varsinaisten toimenpiteiden tarkempaa sisältöä hankkeen käynnistysvaiheessa. Opinnäytetyön tuloksia esiteltiin hankkeen aloituswebinaarissa ja hyödynnettiin hankkeen viestinnässä ja podcastien toteuttamisessa.

4.3 Kokemukset opiskelun ja työn yhdistämisestä

Opiskelun ja moninaisen hanketyön yhdistäminen tuo omat haasteensa. Nopeatahtinen ja sirpaleinen työ sekä opiskelun vaativuus ovat haastava yhdistelmä ajankäytöllisesti. Hanketyöstä on vaikea irrottautua opintovapaalle, joka tukisi opintojen nopeampaa loppuunsaattamista. Toisaalta oman asiantuntijuuden ja ammattitaidon vahvistuminen sekä mahdollisuus viedä opittuja asioita saman tien käytäntöön omassa työssä kannustaa opinnoissa eteenpäin. Ymmärrys toimialan nopeasta muutosvauhdista ja ennakkoinnin merkityksestä on ollut tärkeimpiä oivalluksia matkailun asiantuntijana kehittämisessä.

5 TKI-TULOKSIA ALUEEN HYVÄKSI JA YKSÖLLISEEN KEHITTYMISEEN

Hanketyöntekijän tai projektipäällikön roolit ovat moninaiset ja tämä näkyy usein myös esimerkiksi työpaikkailmoituksessa. Kaikkea ei kuitenkaan tarvitse osata heti vaan työ onneksi opettaa. Hankkeet voidaankin nähdä matkana, jonka aikana tulee vastaan erilaisia vaiheita ja polkuja sekä hanketyöntekijälle että hankkeeseen osallistuvien sidosryhmien jäsenille.

Hanketyöntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet ja valmiudet työhön voivat vaikuttaa sekä asiantuntijuuden kehittämiseen sekä hankkeen tavoitteiden saavuttamiseen. Hankkeet ovat moninaisia ja asiakokonaisuudet usein laajoja. Hanketyöntekijän oman alan asiantuntijuus, joustavuus, heittäytymismiskyky ja kyky omaksumaa uusia asioita nousevat usein tärkeimmiksi ominaisuuksiksi hankkeiden toteutusvaiheessa. On kuitenkin muistettava, että työhön kuuluu ennen toteutusta myös hankkeiden ideointi, niiden suunnittelu ja pitchaus valitulle kohderyhmälle. Hanketyöntekijää usein haastaa työn sirpaleisuus, ajankäytön suunnitteluun liittyvät haasteet sekä muuttuvat yllättävät tilanteet.

Opettajuuden ja hanketyön yhteensovittamisessa on enemmän positiivisia vaikutuksia kuin haasteita. Erityisesti nopeasti muuttuvassa globaalissa maailmassa on tärkeää, että vuorovai-
kutteinen tiedonkulku on taattu korkeakoulun ja yrityskentän välillä. Se mahdollistaa laadukkaan ja ajankohtaisen opetuksen ja ohjauksen tulevaisuuden osaajille. Parhaassa tapauksessa opetus on myös ennakoivaa ja tulevaisuusorientoitunutta, jolloin opiskelijat ovat valmiimpia työelämään. Matkailuopetuksen ja -hanketyön osalta tämä on erityisen tärkeää, koska muutokset voivat olla erittäin nopeita ja radikaaleja kuten kevät 2020 osoitti COVID-19-pandemian muuttaessa kaiken lyhyessä ajassa. Opettajan roolin muutoksen myötä myös opiskelijat osallistuvat yhä enemmän tiedon jakamiseen ryhmässä. Opettajan rooli onkin yhä vahvemmin opiskelijoiden johdattaminen uuden tiedon äärelle kohti oivalluksia ja onnistumisia.

Opiskelun yhteensovittaminen hanketyön kanssa antaa mahdollisuuden perehtymiseen omiin mielenkiinnon kohteisiin ja tietyn teeman tai aihepiirin syvällisempään paneutumiseen. Monipuolinen ymmärrys toimialasta auttaa asiantuntijaa viemään käynnissä olevia hankkeita eteenpäin ja löytämään kohderyhmän toimijoita mukaan hankkeen toimenpiteisiin. Opintojen kautta syntyviä uusia oivalluksia ja oppeja voi suoraan viedä työssään käytäntöön. Se hyödyttää niin oman toimialan yrityksiä ja toimijoita kuin samalla vahvistaa SeAMKin asemaa matkailun aluekehittäjänä.

Hanketyö korkeakoulussa tarjoaa moninaisia mahdollisuuksia oman asiantuntijuuden kehittymiseen. Työ mahdollistaa oman osaamisen vahvistamisen ja osaamisen laajentamisen monialaisesti yhteistyössä sekä korkeakoulun sisällä että sen ulkopuolisten sidosryhmien kanssa. Jokainen hanke on erilainen teemoineen ja sisältöineen, jolloin myös hanketyöntekijä kartuttaa uudenlaisia taitoja ja omaksuu uutta tietoa. Haasteilta tuskin voidaan välttyä, mutta toisaalta ne kuuluvat osana elämää kuin hanketyötäkin. Asenne ratkaisee.

LÄHTEET

A 1129/2014. Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista.

Ammattikorkeakoulun työelämälähtöisyyden kehittäminen. 2009. [Verkkajulkaisu]. Valtiontalouden tarkastusviraston tuloksellisuustarkastuskertomukset 188/2009. [Viitattu 25.8.2020]. Saatavana: <https://www.vtv.fi/app/uploads/2018/07/02154010/ammattikorkeakoulutuksen-tyoelamalahtoisyyden-kehittamin-188-2009.pdf>

L 14.11.2014/932. Ammattikorkeakoululaki.

SeAMK Strategia. 2020. Strategia ja laatu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun strategia 2020 -2024. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 25.8.2020]. Saatavana: <https://storage.googleapis.com/seamk-production/2020/02/seamk-strategia-2020-2024-nettiin.pdf>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2019. Yhdessä enemmän - kestävä kasvua ja uudistumista Suomen matkailuun: Suomen matkailustrategia 2019 - 2028 ja toimenpiteet 2019 - 2023. [Verkkajulkaisu]. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2019:60. [Viitattu 25.8.2020]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-472-3>

YRITTÄJÄMÄINEN ORIENTAATIO, YRITYKSEN KASVU JA MENESTYMINEN

Kirsti Sorama, KTT

Sanna Joensuu-Salo, FT, yliopettaja
SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Marko Matalamäki, KTT, projektipäällikkö
SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

1 JOHDANTOA

Yritysten erilaiset strategiset suuntaukset, kuten markkina-, asiakas-, oppimis-, teknologia- ja yrittäjämäisyys -orientaatiot, ovat enenevästi olleet johtamistutkijoiden huomion kohteena (Hakala 2011; Soininen ym. 2013). Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että jo yksikin näistä orientaatioista (Kohli & Jaworski 1990; Calantone, Cavuskil & Zhao 2002; Wiklund & Shepherd 2005) tai orientaatioiden eri yhdistelmät ja niiden välinen vuorovaikutus voivat tarjota menestymisen lähteen tai kilpailuedun kasvuun (Hult, Hurley & Knight 2004; Eggers ym. 2013). Yrittäjämäisen orientaation mittari (jatkossa EO-mittari) tarjoaa työkalun yritysten strategisen käyttäytymisen arvioinnille. Kun arvioidaan yrityksen kehittämisprosesseja, käytäntöjä ja päätöksentekoa, EO mittaa yritysten taipumusta toimia yrittäjämäisesti (Lumpkin & Dess 1996).

Palvelusektorista on tullut merkittävä osa kansantaloutta (Kohtamäki ym. 2015). Alkuperäinen EO-mittari on kuitenkin soveltunut parhaiten pääasiassa teollisuuteen. Tästä syystä aikaisemmissa tutkimuksissa käytetty alkuperäinen EO-mittari ja sen suhde

yrittäjien kasvuun ja menestymiseen on tuottanut ristiriitaisia tuloksia. Lisäksi alkuperäinen EO-mittari soveltuu paremmin suurille yrityksille kuin pk-yrityksille. Se ei ole näin ollen kovin hyvin sovellettu pienten yritysten kontekstiin, eikä varsinkaan pienten palveluyritysten tutkimiseen.

Millerin (1983) mukaan alkuperäisen EO-mittarin kolme ulottuvuutta (innovatiivisuus, proaktiivisuus ja riskinotto) ovat toisiaan täydentäviä ja muodostavat yhdessä yksiulotteisen rakenteen. Lumpkin ja Dess (1996) ovat kuitenkin ehdottaneet, että EO-mittarin ulottuvuuksilla voi olla merkittävä toisistaan riippumaton varianssi ja siitä syystä mittaria tulee kuvata rakenteeltaan moniulotteisena. Lukuisissa aiemmissa tutkimuksissa EO-mittaria on kuitenkin edelleen pidetty yksiulotteisena (esim. Rauch ym. 2009; Engelen ym. 2015; Engelen, Kaulfersch & Schmidt 2016; Gupta & Batra 2016). Ehkä juuri tästä syystä tulokset ovat olleet ristiriitaisia ja osin jopa vastakkaisia tutkittaessa yrittäjämäisen orientaation vaikutusta yrityksen menestykseen ja kasvuun. Esimerkiksi innovatiivisuudella ja riskinotolla voidaan olettaa olevan erilaiset vaikutukset eri talouden tunnuslukuihin. Niillä on myös erilainen vaikutusaika. Innovatiivisuus heijastuu usein yrityksen tulokseen ja kasvuun vuosien viiveellä, kun taas riskipohjainen kehitystoiminta heijastuu yrityksen taloudellisiin tunnuslukuihin paljon lyhyemmällä ajanjaksolla. Jotkin tutkijat, esimerkiksi Wang ja Yen (2012), ehdottivat EO-mittarin käyttöä moniulotteisena rakenteena.

Edellä esitetyistä syistä on tarpeellista kehittää uusi EO-mittari, joka soveltuu paremmin sekä pienten palveluyritysten että valmistavien yritysten tutkimukseen, ja jossa EO-rakenteen nähdään olevan moniulotteinen. Tässä tutkimuksessa EO-mittari lähtökohtaisesti muodostuu aikaisemmin todetuista kolmesta ulottuvuudesta - innovatiivisuudesta, proaktiivisuudesta ja riskinotosta, jotka voivat vaihdella toisistaan riippumattomasti.

Tässä kuvatussa tutkimuksessa testattiin uuden EO-mittarin toimivuutta toimialariippumattomasti pk-yrityksissä. Ensimmäinen tavoite oli testata kehitettyä EO-mittaria. Toisena tavoitteena oli tutkia EO:n eri ulottuvuuksien suhdetta yrityksen kasvuun ja menestymiseen.

2 YRITTÄJÄMÄISEN ORIENTAATION TEOREETTINEN TAUSTA

Yrittäjämäisen orientaation käsitteellistäminen on ollut yksi systemaattisen tutkimuksen painopisteistä yrittäjyys- ja johtamiskirjallisuudessa. Lisäksi sen rakenteen eri ulottuvuuksia on tutkimuksissa tuotettu useita. Yrittäjämäinen orientaatio määritellään yleisesti strategiseksi suuntautumiseksi, jonka eri ulottuvuudet liittyvät yritystason tuloksiin sekä yrityksen ylimmän johdon mieltymyksiin, uskomuksiin ja käyttäytymiseen (Covin & Miles 2006). Runyan, Droge ja Swinney (2008) toteavat, että yrittäjämäinen orientaatio ilmenee innovatiivisuutena, proaktiivisuutena ja riskinottona. Miller (1983) ja myöhemmin Covin ja Slevin (1989) käyttivät näitä ulottuvuuksia alkuperäisessä EO-mittarissa. He pitävät niitä myös keskeisimpinä yrittäjämäisessä orientaatiossa ja sen mittaamisessa. Nämä ulottuvuudet on määritelty seuraavasti (Miller 1983; Covin & Slevin 1989): innovatiivisuudella tarkoitetaan luovuutta ja kokeilua, mikä ilmenee uusien tuotteiden/palveluiden kehittämisenä sekä teknisenä johtajuutena kehittämällä uusia prosesseja - innovatiivisuus on valmiutta poiketa nykyisistä tekniikoista tai käytännöistä. Riskinotto puolestaan kuvaa taipumusta ottaa taloudellista riskiä ja käyttää merkittävässä määrin resursseja epävarmoissa toimintaympäristöissä. Proaktiivisuus ilmenee mahdollisuushakuisuutena, tulevaisuuteen suuntautuvana näkökulmana, jolle on ominaista uusien tuotteiden ja palveluiden tuominen markkinoille ennen kilpailijoita ja ennakoimalla tulevaisuuden kysyntää. Kuitenkin

Rauch ym. (2009) mukaan yrittäjämäisen orientaation ulottuvuuden mittarit vaihtelevat eri tutkimuksissa.

Yrittäjämäistä orientaatiota voidaan pitää merkittävänä teoreettisena rakenteena jo siitäkin syystä, että yrittäjämäisten yritysten on havaittu käyttäytyvän eri tavalla kuin muun tyyppiset yritykset. Siksi yrittäjyyden ja jossain määrin myös strategisen johtamisen tutkimuksessa yrittäjämäisestä orientaatiosta on tullut tärkeä tutkimuskohde (Wolff, Pett & Ring 2015). Millerin (1983) käsitteellistämä, Covinin ja Slevinin (1989) operationalisoima sekä Lumpkinin ja Dessin (1996) edelleen jalostama mittari, on ollut perustana huomattavalle tutkimuskirjallisuudelle. EO-mittarin rakenteeseen tiiviimmin liittyvät ulottuvuudet - jotka ovat Millerin (1983) alkuperäisen käsitteellistämän yrittäjämäisen yrityksen ytimessä, ovat olleet riskinotto, innovatiivisuus ja proaktiivisuus. Lumpkin ja Dess (1996) lisäsivät näihin vielä autonomisuuden ja kilpailullisen aggressiivisuuden. Kilpailullinen aggressiivisuus on yrityksen pyrkimys ylittää kilpailijoiden suorituskyky, ja sille on luonteenomaista vahva hyökkäävä asenne tai aggressiivinen vastaus kilpailun luomiin uhkiin. Autonomialla puolestaan tarkoitetaan yrittäjämäisten johtajien tai tiimien toteuttamia kilpailijoista riippumattomia toimia, jotka on suunnattu uuden aikaansaamiseksi ja sen toteuttamiseksi. Nämä liittyvät läheisesti jo proaktiivisuuden ja innovatiivisuuden ulottuvuuksiin, joten ne eivät tuo merkittävää lisää mittariin. Voidaan lisäksi olettaa, että kahta viimeksi mainittua voidaan pitää erityisesti kulttuuriin liittyvänä ja siten ne voivat aiheuttaa epä johdonmukaisuuksia tutkimustuloksissa eri maissa toteutettujen tutkimusten välillä.

Suurimmassa osassa tutkimuksia yrittäjämäistä orientaatiota tarkastellaan kolmena ulottuvuutena (riskinotto, innovatiivisuus, proaktiivisuus) edellä mainitun viiden (riskinotto, innovatiivisuus, proaktiivisuus, autonomisuus, ja kilpailun aggressiivisuus) sijasta, mikä viittaa siihen, että Covinin ja Slevinin kehittämä mittari on yleisin yrittäjämäisen orientaation tutkimuskirjallisuudessa

(Andersen 2010; Vora, Vora & Polley 2012). Esimerkiksi Rauch ym. (2009) osoittavat meta-analyysissään, että kaikkia näitä viittä ulottuvuutta oli vuoteen 2009 mennessä käytetty vain yhdessä tutkimuksessa.

Yrittäjämäisen orientaation ulottuvuuksien välillä on yleensä todettu olevan korkea korrelaatio ja siksi useimmissa tutkimuksissa ne on yhdistetty yhdeksi ulottuvuudeksi (Rauch ym. 2009, 764), vaikka Millerin (1983) mukaan ne ovat toisiaan täydentäviä ja muodostavat yhdessä perusrakenteen. Lumpkin ja Dess (1996) ovat kuitenkin todenneet, että yrittäjämäisen orientaation ulottuvuuksilla voi olla merkittävä riippumaton varianssi ja siksi ne muodostavat moniulotteisen rakenteen (Lumpkin, Wales & Ensley 2006). Marino ym. (2002) löysivät todisteita tälle väitteelle osoittamalla merkittävän varianssin ja alhaisen korrelaation kolmen ulottuvuuden välillä. Lisäksi yritystä voidaan pitää yrittäjämäisesti toimivana, vaikka se ei saakaan korkeita arvoja kaikissa kolmessa ulottuvuudessa. Lähtökohtaisesti tässä tutkimuksessa pidetään yrittäjämäistä orientaatiota moniulotteisena ilmiönä tutkittaessa sen eri ulottuvuuksien ja kasvun sekä menestymisen välistä suhdetta.

3 YRITTÄJÄMÄISEN ORIENTAATION YHTEYS YRITYKSEEN KASVUUN JA MENESTYMISEEN

3.1 Yrittäjämäisen orientaation ja kasvun välinen yhteys

Kasvu voi ratkaista monia pienen yrityksen haasteita ja kasvun seuraukset ovat useimmiten positiivisia. Yritysten kasvuun on liitetty mm. kyky sietää paremmin ympäristön uhkia (Hannan & Freeman 1984). Aikaisemmat tutkimukset osoittavat, että

kasvu on tärkeä tavoite yritykselle ja erityisesti yrittäjämäistä orientaatiota tutkitaan juuri kasvun edeltäjänä (Moreno & Casillas 2008). Tärkeimmät toteutuneeseen kasvuun johtavat tekijät ovat tutkimusten mukaan kasvuorientaatio ja kasvumotivaatio (Davidsson 1991; Achtenhagen, Naldi & Melin 2010; McKelvie & Wiklund 2010). Yrittäjämäisen orientaation ulottuvuuksilla, proaktiivisuudella, innovatiivisuudella ja riskinotolla, on myös todettu olevan positiivisia vaikutuksia kasvuun (esim. Covin & Wales 2012). Yrittäjämäisen orientaation on havaittu olevan erityisen tärkeä niille yrityksille, jotka pyrkivät kasvamaan laajentamalla uusille markkinoille (Wiklund & Shepherd 2011). Yrittäjämäinen orientaatio on yhteydessä myös varhaisten signaalien löytämiseen ulkoisesta toimintaympäristöstä, mikä auttaa löytämään uusia liiketoimintamahdollisuuksia (Lumpkin & Dess 1996). Mahdollisuuksien löytyminen auttaa yritystä kasvupyrkimyksiensä toteuttamisessa (Ireland, Covin & Kuratko 2009).

Yritykset, jotka ovat halukkaita uudistamaan käytäntöjään ja toteuttamaan muista yrityksistä poikkeavia ideoita uusien tuotteiden ja palvelujen luomiseksi, kehittävät muita todennäköisemmin myös radikaaleja innovaatioita, jotka voivat häiritä koko markkinaa tai luoda täysin uudet markkinat (Lumpkin & Dess 1996). Tutkimusten mukaan radikaalit innovaatiot toimivat kasvun lähteenä ja korkea yrittäjämäinen orientaatio auttaa niiden kehittämistä (Troilo, De Luca & Atuahene-Gima 2014). Näin innovaatiostrategioiden on havaittu johtavan liiketoiminnan kasvuun. Pk-yritykset, jotka toteuttavat tällaista strategista suuntausta liiketoiminnassaan ja sen kehittämisessä, kasvavat muita yrityksiä todennäköisemmin (O'Regan, Ghobadian & Galleary 2006).

Stenholm, Pukkinen ja Heinonen (2016, 705) puolestaan osoittivat, että innovaatio-orientaatio liittyy positiivisesti perheyriyten kasvuun, mutta ei muiden yritysten kasvuun. Myös yrityksen proaktiivisuuden ja kasvun välinen suhde on positiivinen perheyriyksissä, mutta riskinoton ja kasvun ei. Sen sijaan muissa

kuin perheyriyksissä riskinotto liittyy yrityksen kasvuun. Vaikka kasvuyrityksillä on todettukin yrittäjämäisiä strategioita, tällaisten strategioiden ei ole tutkimuksissa havaittu yleisesti edistävän liiketoiminnan kasvua, vaikka esimerkiksi kyky luoda jotain ainutlaatuista, näyttääkin kiihdyttävän liiketoiminnan kasvua (Zhang, Yang & Ma 2008).

Monissa tutkimuksissa kasvua ja menestymistä pidetään usein samaa tarkoittavana (ks. esim. Wolff ym. 2015). On kuitenkin tärkeää erottaa selvästi myynnin kasvulla mitattu kasvu muista kasvun indikaattoreista, kuten markkinaosuuden kasvusta tai asiakasmäärän kasvusta. Kaksi viimeksi mainittua mittaavat paremmin yrityksen menestymistä suhteessa kilpailijoihin kuin sen kasvua. Edellä esitettyihin perustuen oletamme kuitenkin, että yrittäjämäinen orientaatio liittyy positiivisesti yritysten kasvuun.

3.2 Yrittäjämäisen orientaation ja menestymisen välinen yhteys

Yrittäjämäisen orientaation tutkimuksissa pääpaino on ollut tutkia ja luonnehtia sen ja yrityksen menestymisen välistä syy-seuraussuhdetta (Frank, Kessler & Fink 2010). Useissa tutkimuksissa on löydetty niiden välinen positiivinen suhde (esim. Harms ym. 2010; laaja katsaus, katso Rauch ym. 2009), jonka on todettu olevan pysyvä (Wiklund 1999; Madsen 2007). Tätä ei kuitenkaan ole kyetty todistamaan yleistettävästi; yrittäjämäiseen orientaatioon vaikuttavat monet eri tekijät, kuten yrityksen strategia ja sen rakenne (Harms ym. 2010), ympäristö (dynaamisuus, heterogeenisuus, vihamielisyys) (Lumpkin & Dess 2001) ja resurssien saatavuus, kuten taloudellinen pääoma (Wiklund & Shepherd 2005), sosiaalinen pääoma (Stam & Elfring 2008) ja verkostot (Walter, Auer & Ritter 2006). Nämä tekijät toimivat välittävänä kaksisuuntaisesti tai jopa kolmisuuntaisessa vuorovaikutuksessa, kuten Wiklund ja Shepherd (2005) ovat ehdottaneet. Yksi yrittäjämäisen orientaation ja menestymisen väliintuleva muuttuja on yrityksen koko.

Yrittäjämäinen orientaatio välittyy useimmiten ylimmän johdon kautta. Mitä pienempi organisaatio, sitä suurempi suora vaikutus on ylimmällä johdolla. Pienemmät yritykset ovat joustavampia ja voivat tehdä nopeita muutoksia ja hyödyntää uusia mahdollisuuksia ympäristössään. Siten yrittäjämäisen orientaation vaikutus menestymiseen on suurempi pienissä yrityksissä. Muut aikaisempien tutkimusten tunnistamat välittävät muuttujat ovat toimiala ja sen toimintaympäristö sekä maa ja sen kulttuuri (Rauch ym. 2009).

Viimeisten kymmenen vuoden aikana tutkimuksissa on löytynyt monimutkaisia suhteita yrittäjämäisen orientaation ja yrityksen menestymisen välillä. Kuitenkin havainnot viittaavat näiden kahden suhteen huomattavaan vaihteluun. Joissakin tutkimuksissa on havaittu positiivinen suhde, toisissa negatiivinen, ja joissakin jopa täysin merkityksetön. Yrittäjämäistä orientaatiota ja sen suhdetta menestymiseen on tutkittu laajasti sekä perheyriyksissä että muissa yrityksissä. Aiemmat tutkimukset osoittavat eräitä eroja näiden välillä, etenkin kun yrittäjämäistä orientaatiota mitataan moniulotteisena rakenteena (Stenholm ym. 2016).

Menestymisen mittaamiseen liittyy taloudellisen tuloksen mittareita, koettujen taloudellisten ja ei-taloudellisten tulosten mittareita, ja jotkut tutkimukset yhdistivät kaikki kolme näkökulmaa menestymisen mittaamiseen. Rauch ym. (2009) huomasivat toteuttamassaan meta-analyysissa, että yrittäjämäisen orientaation ja menestymisen välinen korrelaatio oli kohtalaisen merkittävä. Niissä tapauksissa, joissa yrittäjämäisen orientaation jokainen ulottuvuus otettiin mukaan erikseen, suurin korrelaatio oli innovatiivisuuden ja menestymisen välillä ja alhaisin riskinoton ja menestymisen välillä, mutta erot eivät olleet kuitenkaan tilastollisesti merkitseviä. Tästä syystä oletamme aikaisempien tutkimusten perusteella, että yrittäjämäisen orientaation ja menestymisen välinen suhde on positiivinen suhde.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkimuksessa, jonka aineisto koostui 260 eteläpohjalaisen pk-yrityksen vastauksista, havaittiin, että uuden EO-mittarin innovatiivisuus ja proaktiivisuus kuvaavat faktorianalyysin mukaan samaa asiaa ja niistä muodostui yrittäjämäisen orientaation ensimmäinen ulottuvuus, innovatiivisuus. Riskinottoa kuvaavista väittämistä muodostui toinen faktori. Näin ollen faktorianalyysin perusteella yrittäjämäinen orientaatio on pk-yrityksissä kaksiulotteinen (innovatiivisuus ja riskinotto), jossa proaktiivisuus latautui innovatiivisuuden faktorille.

Tutkimuksessa havaittiin myös, että innovatiivisuudella on positiivinen ja merkitsevä vaikutus yrityksen menestymiseen, mutta sillä ei ollut vaikutusta yrityksen kasvuun. Riskinotolla puolestaan oli positiivinen ja merkitsevä vaikutus yrityksen kasvuun, mutta ei menestymiseen. Näin ollen yrittäjämäisen orientaation kahdella ulottuvuudella on erilaiset vaikutukset yrityksen kasvuun ja menestymiseen; innovatiivisuus liittyy positiivisesti yrityksen menestymiseen ja riskinotto kasvuun.

Se, että pk-yrityskontekstissa, innovatiivisuus ja proaktiivisuus kuvaavat samaa ilmiötä, saattaa liittyä erityisesti siihen, että pk-yrityksissä käytetään yleisimmin jäljittelystrategiaa kuin edelläkävijästrategiaa. Edelläkävijäisyys liittyy siihen, että yritys on ensimmäisenä markkinoilla innovoimalla uusia tuotteita, käyttämällä uusia teknologioita tai kehittämällä uusia prosesseja.

Useissa aikaisemmissa tutkimuksissa yrittäjämäinen orientaatio on kuvattu yksiulotteisena ja oletuksena on ollut, että kaikki alaulottuvuudet vaikuttavat samalla tavalla kaikissa tilanteissa. Tässä tutkimuksessa käytettiin erityisesti pk-yrityskontekstiin soveltuvaa EO-mittaria, jossa otetaan huomioon pk-yritysten

erityispiirteet kuten esim. rajalliset resurssit. Lisäksi kehitetty mittari on toimialariippumaton.

Se, että innovatiivisuudella on positiivinen vaikutus yrityksen menestymiseen, mutta ei kasvuun, osoittaa, että jokaisella alaulottuvuudella on erilainen suhde eri tulos-muuttujiin - innovatiivisuudella ja proaktiivisuudella on positiivinen vaikutus yrityksen menestymiseen ja riskinotolla yrityksen kasvuun. Pk-yritykset tarvitsevat molempia yrittäjämäisen orientaation alaulottuvuuksia. Innovatiivisuus parantaa esimerkiksi prosesseja, tuote- ja palvelukehitystä sekä tuottaa uusia liiketoimintamalleja. Tämä vaikuttaa sen menestymiseen sekä taloudellisesti että ei-taloudellisesti. Jos yritys hakee kasvua, tarvitaan myös riskinottoa. Innovatiivisuus on erittäin tärkeää pk-yrityksille globaalissa kilpailussa, mutta kaikki uusi sisältää aina myös riskiä, joten tarvitaan myös riskinottokykyä että riskinottohalua.

LÄHTEET

Achtenhagen L., Naldi, L., Melin, L. 2010. Business growth - Do practitioners and scholars really talk about the same thing? *Entrepreneurship theory and practice* 34 (2), 289 - 316. doi: 10.1111/j.1540-6520.2010.00376.x

Andersen, J. 2010. A critical examination of the EO-performance relationship. *International Journal of entrepreneurial behavior research* 16 (4), 309 - 328. doi: 10.1108/13552551011054507

Calantone, R. J., Cavuskil S. T. & Zhao, Y. 2002. Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial marketing management* 31 (6), 515 - 524. doi: 10.1016/S0019-8501(01)00203-6

Covin, J. G. & Miles, M. P. 2006. Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. Teoksessa: S. Zahra (toim.) *Corporate entrepreneurship and growth*. Indianapolis: Edward Elgar, 47 - 63.

Covin, J. G. & Slevin, D. P. 1989. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic management journal* 10 (1), 75 - 87. doi: 10.1002/smj.4250100107

Covin, J. G. & Wales, W. J. 2012. The measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship theory and practice* 36 (4), 677 - 702. doi: 10.1111/j.1540-6520.2010.00432.x

Davidsson, P. 1991. Continued entrepreneurship: Ability, need, and opportunity as determinants of small firm growth. *Journal of business venturing* 6 (6), 405 - 429. doi: 10.1016/0883-9026(91)90028-C

Eggers, F., Kraus, S., Hughes, M., Laraway, S. & Snyckerski, S. 2013. Implications of customer and entrepreneurial orientations for SME growth. *Management decision* 51 (3), 524 - 546. doi: 10.1108/00251741311309643

Engelen, A., Gupta, V. Strenger, L. & Brettel, M. 2015. Entrepreneurial orientation, firm performance, and the moderating role of transformational leadership behaviors. *Journal of management* 41 (4), 1069 - 1097. doi: 10.1177/0149206312455244

Engelen, A., Kaulfersch, A. & Schmidt, S. 2016. The contingent role of top management's social capital on the relationship between entrepreneurial orientation and performance. *Journal of small business management* 54 (3), 827 - 850. doi: 10.1111/jsbm.12164

Frank, H., Kessler, A. & Fink, M. 2010. Entrepreneurial orientation and business performance – A replication study. *Schmalenbach business review* 62 (2), 175 - 196. doi: 10.1007/BF03396804

Gupta, V. K. & Batra, S. 2016. Entrepreneurial orientation and firm performance in Indian SMEs: universal and contingency perspectives. *International small business journal* 34 (5), 660 - 682. doi: 10.1177/0266242615577708

Hakala, H. 2011. Strategic orientations in management literature: Three approaches to understanding the interaction between market, technology, entrepreneurial and learning Orientations. *International journal of management reviews* 13, 199 - 217. doi: 10.1111/j.1468-2370.2010.00292.x

Hannan, M. T. & Freeman, J. 1984. Structural inertia and organizational change. *American sociological review* 49 (2), 149 - 184. doi: 10.2307/2095567

Harms, R., Reschke, C. H., Kraus, S. & Fink, M. 2010. Antecedents of innovation and growth, analyzing the impact of entrepreneurial orientation and goal-oriented management. *International journal of technology management* 52 (1/2), 135 - 152. doi: 10.1504/IJTM.2010.035859

Hult, G. M, Hurley, R. F. & Knight, G. A. 2004. Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial marketing and management* 33 (5), 429 - 438. doi: 10.1016/j.indmarman.2003.08.015

Ireland, R. D., Covin, J. G. & Kuratko, D. F. 2009. Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship theory and practice* 33 (1), 19 - 46. doi: 10.1111%2Fj.1540-6520.2008.00279.x

Kohli, A. K. & Jaworski, B. J. 1990. Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of marketing* 54 (2), 1 - 18. doi: 10.2307/1251866

Kohtamäki, M., Hakala, H., Partanen, J., Parida, V. & Wincent, J. 2015. The performance impact of industrial services and service orientation on manufacturing companies. *Journal of service theory and practice* 25 (4), 463 - 485. doi: 10.1108/JSTP-12-2013-0288

Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management review* 21 (1), 135 - 172. doi: 10.2307/258632

Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. 2001. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance. *Journal of business venturing* 16 (5), 429 - 451. doi: 10.1016/S0883-9026(00)00048-3

Lumpkin, G. T., Wales, W. J. & Ensley, M. D. 2006. Entrepreneurial orientation effects on new venture performance: the moderating role of venture age. *Academy of Management best conference paper*. doi: 10.5465/ambpp.2006.22898263

Madsen, E. L. 2007. The significance of sustained entrepreneurial orientation on performance of firms – a longitudinal analysis. *Entrepreneurship and regional development* 19 (2), 185 - 204. doi: 10.1080/08985620601136812

Marino, L., Strandholm, K., Steensma H. K. & Weaver, K. M. 2002. The moderating effect of national culture on the relationship between entrepreneurial orientation and strategic alliance portfolio extensiveness. *Journal of entrepreneurship theory and practice* 26 (4), 145 - 160. doi: 10.1177%2F104225870202600409

McKelvie, A. & Wiklund, J. 2010. Advancing firm growth research: A focus on growth mode instead of growth rate. *Entrepreneurship theory and practice* 34 (2), 261 - 288. doi: 10.1111%2Fj.1540-6520.2010.00375.x

Miller, D. 1983. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management science* 29 (7), 770 - 791. doi: 10.1287/mnsc.29.7.770

Moreno, A. M. & Casillas, J. C. 2008. Entrepreneurial orientation and growth of SMEs: A causal model. *Entrepreneurship theory and practice* 32 (3), 507 - 528. doi: 10.1111%2Fj.1540-6520.2008.00238.x

O'Regan, N., Ghobadian, A. & Galleary, D. 2006. In search of the drivers of high growth in manufacturing SMEs. *Technovation* 26 (1), 30 - 41. doi: 10.1016/j.technovation.2005.05.004

Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T. & Frese, M. 2009. Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship theory and practice* 33 (3), 761 - 787. doi: 10.1111%2Fj.1540-6520.2009.00308.x

Runyan, R., Droge, C. & Swinney, J. 2008. Entrepreneurial orientation versus small business orientation: what are their relationships to firm performance? *Journal of small business management* 46 (4), 567 - 588. doi: 10.1111/j.1540-627X.2008.00257.x

Soininen, J. S., Puumalainen, K., Sjögrén, H., Syrjä, P. & Durst, S. 2013. Entrepreneurial orientation in small firms – values-attitudes-behavior approach. *International Journal of entrepreneurial behavior & research* 19 (6), 611 - 632. doi: 10.1108/IJEBr-10-2012-0106

Stam, W. & Elfring, T. 2008. Entrepreneurial orientation and new venture performance: The mediating role of intra and extra industry social capital. *Academy of Management journal* 51 (1), 97 - 111.

Stenholm, P., Pukkinen, T. & Heinonen, J. 2016. Firm growth in family businesses – The role of entrepreneurial orientation and the entrepreneurial activity. *Journal of small business management* 54 (2), 69 - 73. doi: 10.1111/jsbm.12166

Troilo, G., De Luca, L.M. & Atuahene-Gima, K. 2014. More innovation with less? A strategic contingency view of slack resources, information search, and radical innovation. *Journal of product innovation management* 31 (2), 259 - 277. doi: 10.1111/jpim.12094

Vora, D., Vora, J. & Polley, D. 2012. Applying entrepreneurial orientation to a medium-sized firm. *International journal of entrepreneurial behavior & research* 18 (3), 352 - 379. doi: 10.1108/13552551211227738

Walter, A., Auer, M. & Ritter, T. 2006. The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. *Journal of business venturing* 21, 541 - 567. /doi: 10.1016/j.jbusvent.2005.02.005

Wang, H.-K. & Yen, Y.-F. 2012. An empirical exploration to corporate entrepreneurial orientation and performance in Taiwanese SMEs: A perspective of multidimensional construct. *Total quality management* 23 (9), 1035 - 1044. doi: 10.1080/14783363.2012.670917

Wiklund, J. 1999. The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Entrepreneurship theory and practice* 24 (1), 37 - 48. doi: 10.1177/104225879902400103

Wiklund, J. & Shepherd D. A. 2005. Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of business venturing* 20 (1), 71 - 91. doi: 10.1016/j.jbusvent.2004.01.001

Wiklund, J. & Shepherd, D. A. 2011. Where to from here? EO-as-experimentation, failure, and distribution of outcomes. *Entrepreneurship theory and practice* 35 (5), 925 - 946. doi: 10.1111/j.1540-6520.2011.00454.x

Wolff, J. A., Pett, T. L. & Ring J. K. 2015. Small firm growth as a function of both learning orientation and entrepreneurial orientation: An empirical analysis. *International journal of entrepreneurial behavior & research* 21 (5), 709 - 730. doi: 10.1108/IJEBr-12-2014-0221

Zhang, Y., Yang, X. & Ma, F. 2008. A quantitative analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their entrepreneurs in China. *Journal of small business and enterprise development* 15 (4), 675 - 688. doi: 10.1108/14626000810917799

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUSARJA – PUBLICATIONS OF SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

A. TUTKIMUKSIA - RESEARCH REPORTS

B. RAPORTTEJA JA SELVITYKSIÄ - REPORTS

C. OPPIMATERIAALEJA - TEACHING MATERIALS

Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarjojen aiemmin ilmestyneet julkaisut löytyvät SeAMKin verkkosivuilta

<https://www.seamk.fi/yrityksille/julkaisut/>

ja Theseus-verkkokirjastosta **<https://www.theseus.fi>**

Seinäjoen ammattikorkeakoulun kirjasto

Kalevankatu 35, 60100 Seinäjoki

p. 040 830 0410

kirjasto@seamk.fi

ISBN 978-952-7317-33-4 (verkkojulkaisu)

ISSN 1797-5573 (verkkojulkaisu)

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES