

*Tikka -toimintamalli*



Seinäjoen yliopistokeskuksen asiantuntijapalvelut

**TIKKA**

- toimintamalli

*Heli Kurikka ja  
Pertti Wathen  
Tampereen yliopisto  
2016*

## Sisällys

Johdanto.....	2
Lähtötilanne ja tarve.....	3
Palvelujen kehittäminen Tikka-hankkeessa .....	4
Tikka -caset.....	6
Strateginen näkökulma - Miksi?.....	7
Yliopistot markkinoilla.....	7
Motiivit tutkimusyhteistyöhön alueellisten toimijoiden kanssa .....	8
Millainen on hyvä yhteistyöhanke? .....	9
Millainen on haluttu yhteistyökumppani? .....	10
Tikka -strategiamalli.....	11
Sisäinen näkökulma - Miten? .....	12
Palvelutoiminnan sisäinen prosessi .....	12
Välittäjärooli toimivien yliopistokeskuksen palveluiden edellytyksenä.....	15
Palveluprosessin taloudelliset-hallinnolliset kysymykset.....	16
Asiakasnäkökulma - Mitä? .....	21
Seinäjoen yliopistokeskuksen TIKKA-asiantuntijapalvelut .....	21
Yleiset palvelut.....	22
Tutkimusryhmien erityispalvelut .....	23
Muut palvelut .....	26
Etenemisprosessi .....	26
Lopuksi .....	27
Lähteet .....	28
Liite 1 Tikka -casekuvaukset .....	29
Liite 2. Verohallinnon (2015) ohje korkeakoulujen elinkeinotoiminnasta.....	39

## Johdanto

Tikka-hankeen päätavoitteena on ollut laajentaa ja monipuolistaa tutkimus-, innovaatio- ja kehittämistoimintaa Etelä-Pohjanmaalla hyödyntämällä Etelä-Pohjanmaan yliopistoyhteisön kapasiteettia alueen kehittämisessä. Tarkoitus oli luoda konseptoitu toimintamalli, jonka avulla tutkimustietoa voidaan paremmin soveltaa käytännön kehittämistyössä. Toimintamallin luomiseksi kerättiin kokemuksia 10 kehittämistapauksen avulla, joissa yliopistoyhteisön jäsenet osallistuvat käytännön kehittämishaasteiden ratkaisemiseen. Toimintamallin näkyvänä käytännön sovelluksena ovat yliopistokeskuksen palvelukonseptit, selkeät myytävät ja tuotteistetut asiantuntijapalvelut.

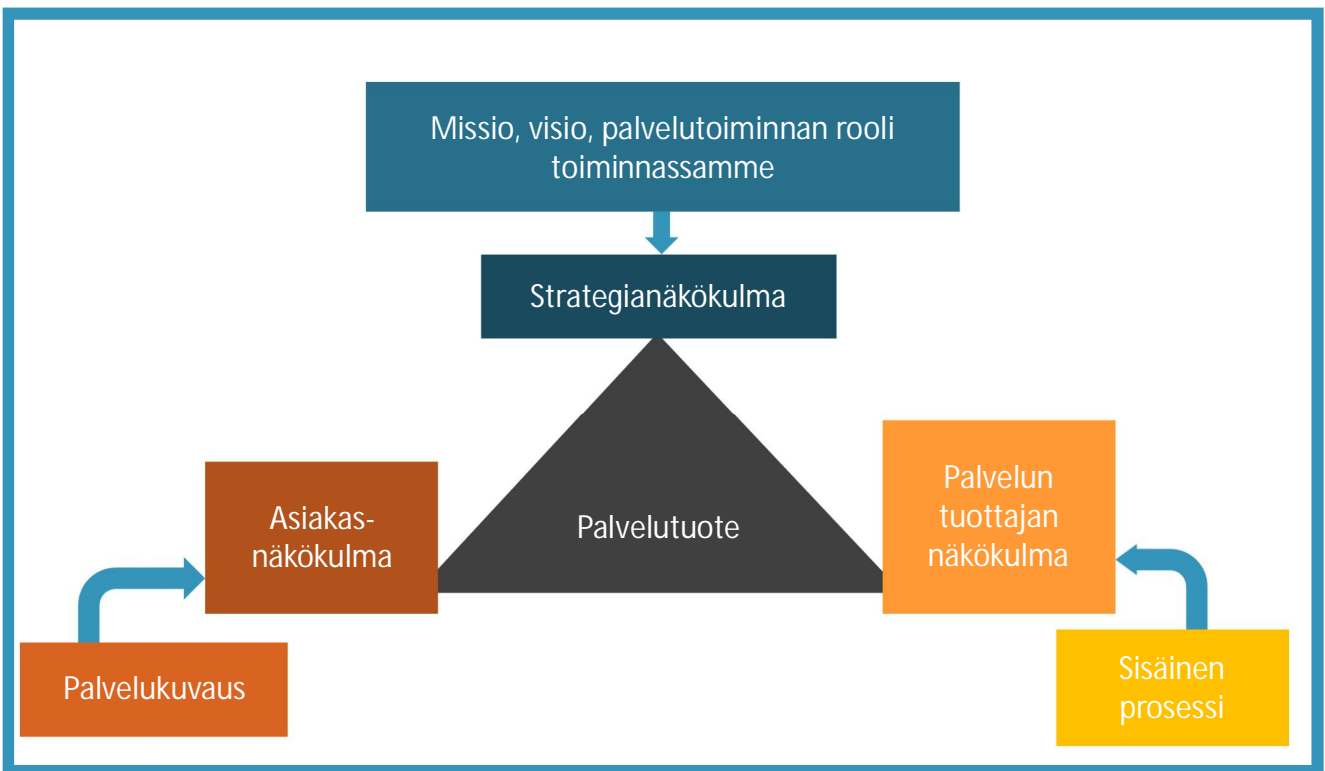
Miksi yliopistot haluaisivat tuottaa tällaisia ulkopuolelle suunnattuja palveluita? Kuka niitä voi hyödyntää? Mitä hyötyä yhteistyökumppanit ja tilaajat saavat? Miten palvelut voidaan järkevällä tavalla toteuttaa? Tässä on liuta tärkeitä, mutta vaikeita kysymyksiä, joihin Tikka-hankkeessa on haettu vastauksia. Asiantuntijayrityksessä palvelutuotteiden rakentaminen lähtee annetusta olettamuksesta ja yrityksen perimmäisestä olemassaolon tarkoituksesta: tehdä voittoa. Yliopistomaailmassakin taloudelliset edellytykset toiminnalle täytyy luonnollisesti turvata, mutta yliopistojen olemassaolon taustalla on muita yliopistolaisissa määriteltyjä tavoitteita: tutkimus, opetus ja yhteiskunnallinen vuorovaikutus: ”Yliopistojen tehtävänä on edistää vapaata tutkimusta sekä tieteellistä ja taiteellista sivistystä, antaa tutkimukseen perustuvaa ylintä opetusta sekä kasvattaa opiskelijoita palvelemaan isänmaata ja ihmiskuntaa. Tehtäviään hoitaessaan yliopistojen tulee edistää elinikäistä oppimista, toimia vuorovaikutuksessa muun yhteiskunnan kanssa sekä edistää tutkimustulosten ja taiteellisen toiminnan yhteiskunnallista vaikuttavuutta.” (Yliopistolaki 2009) Tämä lähtökohta luo oman erilaisen sävynsä yliopistollisen osaamisen tarjoamiseen.

Yliopistojen yhteiskunnalliseen palvelutehtävään on aina sisältynyt jännitteitä. Perinteiseen humboldtilaiseen sivistysyliopiston käsitteeseen ei kuulunut vuorovaikutus yhteiskunnan kanssa vaan se eli omilla ehdoillaan eikä esimerkiksi pyrkinyt valmentamaan opiskelijoitaan muuhun työelämään. Hautamäki ja Stähle ovat esittäneet ”uushumboldtilaisen” yliopiston käsitteen, joka pyrkii huomioimaan myös yliopistojen yhteiskunnallisen vastuun isojen haasteiden ratkaisemisessa. ”Uushumboldtilaisen yliopiston peruseriaatteena on tutkimuksen, opetuksen ja ilkeiden ongelmien ratkaisemisen ykseys. Tämä on yliopiston kolmoistehtävä.” Usein ajatellaan, että tieteen tekemistä ei saa alistaa millekään ulkopuolisille tavoitteille. Tämä periaate ei kuitenkaan ole puhtaassa muodossaan kestävä, koska valtiontalouden näkökulmasta yliopistot ovat investointeja, joiden tulee edistää kansantalouden kilpailukykyä, veronmaksajien näkökulmasta niiden on tuotettava hyvinvointia ja elinkeinoelämä odottaa tietoa, joka auttaa sitä selviämään globaalissa kilpailussa. Yliopistot ja yhteiskunta tarvitsevat toisiaan molemminpuolisesti, yliopistot rahoitusta ja yhteiskunta tietoa. Yliopistoilla tulee säilyä tieteen autonomia siten, että se itse asettaa tieteelliset kysymykset ja valitsee tutkimusmenetelmät, mutta haasteet sille voivat tulla yhteiskunnan ongelmista (Hautamäki 2016).

Seinäjoen yliopistokeskus ja Epanet-verkoston toimijat ovat lähtökohtaisesti sitoutuneet alueen kehittämiseen ja yhteistyöhön sen toimijoiden kanssa. Yhteistyötä yritysten ja julkisen sektorin kanssa on tehty alusta saakka. Tarpeena oli kuitenkin saada yhteistyölle yhä laajempi verkosto perinteisen kumppaniverkoston lisäksi, jotta tutkimuksen vaikuttavuus maakunnassa kasvaisi. Tämän saavuttamiseksi yliopistokeskuksen osaaminen oli tuotava helpommin saataville. Tarvittiin selkeät prosessit, yhteydenottokanavat sekä helposti hahmotettavat palvelukokonaisuudet.

Valitsimme lähestymistavaksi asiantuntijapalveluiden tuottamisen viitekehysten. Palvelutuotteen kehittämiseen liittyviä näkökulmia voidaan jäsenellä esimerkiksi kuvassa esitetyllä tavalla (kuva 1). Tuotteistamisen perusidea on se, että sen avulla palvelu pyritään vakioimaan soveltuvin osin, niin ettei palvelua tarvitse aina tuottaa alusta loppuun räätälöitynä jokaiselle asiakkaalle. Samalla asiakkaan on helpompi hahmottaa, mitä on tarjolla. Tuotteistaminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, että palveluita ei voitaisi räätälöidä asiakaskohtaisesti. Määritellyistä tuotteista käsin on helpompaa lähteä rakentamaan asiakkaalle sopivaa ja hänen tarpeisiinsa muokattua ratkaisua.

Lehtinen ja Niinimäki 2005: 43–44 kuvaavat tuotteistamisen näkökulmia. Ensinnäkin sisäisellä tuotteistamisella tarkoitetaan asiakkaalle näkymättömien sisäisten prosessien systematisointia. Tämä tehdään kuvaamalla palveluprosessi ja eli siihen liittyvät tehtävät ja toimijat. Toiseksi tuotteistamisessa on ulkoinen näkökulma eli palvelun kuvaus asiakkaalle ja asiakashyödyn konkretisoiminen. Näiden lisäksi on huomioitava myös palvelutuotteen yhteys strategiseen näkökulmaan. Käytännössä organisaation itseymmärrys määrittää paljolti sen palveluiden tuotteistamista.



Kuva 1. Palvelun tuotteistamisen näkökulmat. (mukailen Ramboll 2013 & Lehtinen ja Niinimäki 2005:43-45)

## Lähtötilanne ja tarve

Etelä-Pohjanmaalla on rajattu joukko kunnallisia toimijoita sekä yrityksiä, jotka ovat tottuneita hyödyntämään Seinäjoen yliopistokeskuksen osaamista ja ovat mukana kehittämishankkeissa. Ongelmana on, että tämän vakiintuneen joukon ulkopuolella ei yliopistokeskuksen tarjoamia mahdollisuuksia osata täysin hyödyntää. Yliopistokeskuksen tarjoamien mahdollisuuksien jääminen näkymättömiin on viime

vuosina pulpahtanut esille esimerkiksi Epanet-koordinaation kuntien rahoitusosuuden keräämisen vaikeutena. Kuntien valtuustojen haluttomuus kustantaa toimintaa on signaali siitä, että tarjolla olevia palveluita ei tunneta, niitä ei osata hyödyntää tai että yliopistokeskus ei ole onnistunut vastaamaan olemassa oleviin tarpeisiin riittävän tehokkaasti. Yliopistokeskuksen mahdollisuuksien näkymistä ulkopuolelle on siis terävöitettävä. Samalla yliopistojen rahoitustilanne on kiristynyt ja ulkopuolista rahoitusta olisi haalittava yhä enemmän. Yliopistokeskuksille tämä ei toki ole mitään uutta vaan oman rahoituksen hankkiminen on vanhastaan tuttu toimintatapa.

Nykymuodossaan yliopistokeskuksen ja alueen toimijoiden välinen yhteistyö organisoituu usein hankkeiden kautta. Tutkimus- tai kehittämishanke on vakiintunut tapa yhteistoiminnalle. Aloite voi tulla kentältä tai tutkijoilta. Usein alkuunpanijana on kuitenkin yliopistotaho, jolla on omat tutkimusintressinsä. Hankkeeseen haetaan kumppaneita, joita monet rahoittajatkin edellyttävät. Hankeyhteistyöhön on helpointa saada suuria toimijoita, joilla on resursseja osallistumiseen ja kyky hyödyntää teoreettistakin tietoa.

Jotta myös pk-yritykset, pienet kunnat ja järjestöt voisivat lähteä yhteistyöhön matalammalla kynnyksellä, hanketta kevyempiä palvelumuotoja olisi kehitettävä. Yliopistokeskuksen asiantuntijoiden osaamista olisi mahdollista käyttää monien käytännön kehittämishaasteiden ratkaisemiseksi tutkimushanketta kevyemmällä menetelmällä kuten kohteeseen jalkautumisilla tai työpajoilla. Kyse on osittain ajattelutavan muutoksesta.

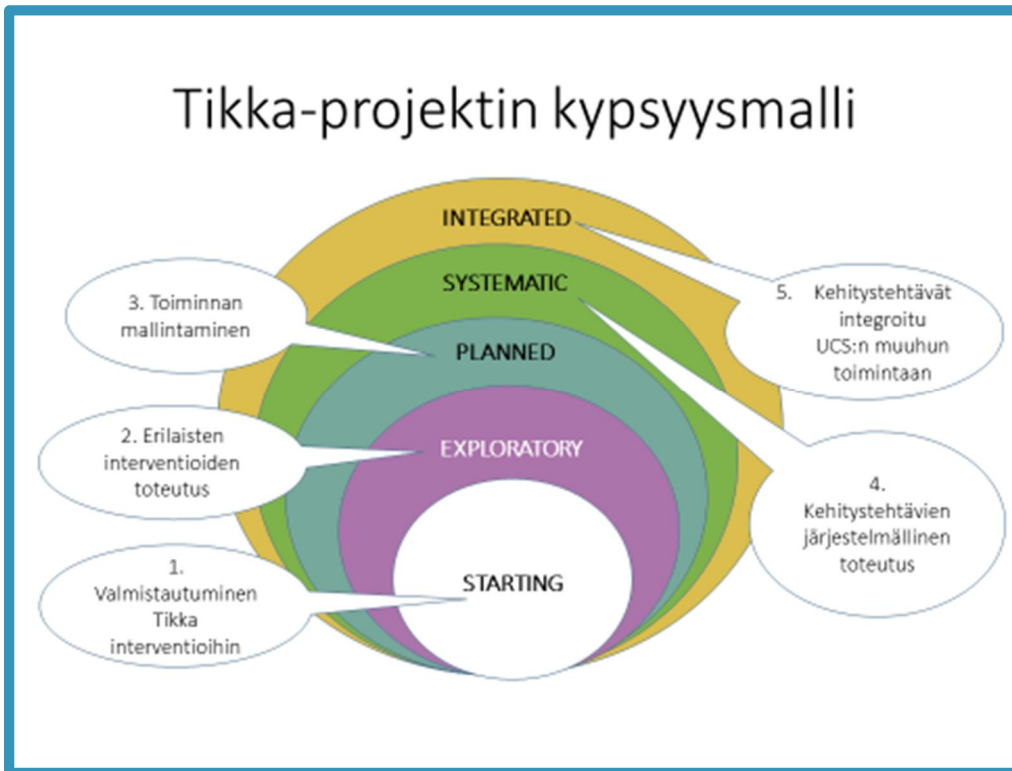
Seinäjoen yliopistokeskuksen tutkimusjohtajia ja professoreita on Tikka-hankkeen puitteissa haastateltu 13 kpl. Haastatteluissa nousi esille, että tällaisia kevyempiä palvelutoiminnan muotoja on toki tälläkin hetkellä käytössä. Tutkimusprofessorit- ja tutkimusjohtajat käyvät esimerkiksi asiantuntijaosallistujina ja luennoimassa ympäri maakuntaa. Esille kuitenkin nousi, että kutsu tällaisiin tapahtumiin tulee usein Seinäjoen yliopistokeskuksen sisältä, kuten Maakuntakorkeakoulun Osaamisen aamupala -tilaisuuksiin. Kunnat ja muut toimijat eivät ole kovin aktiivisia ottamaan yhteyttä. Myös tutkimusryhmien jäsenien hyödyntämistä asiantuntijaosallistujina voitaisiin lisätä.

Tutkimusjohtajilta ja professoreilta tiedusteltiin, millainen heidän mielestään on ollut jokin onnistunut toteutunut yhteistyöprojekti. Taustalla on usein ollut selkeä yhteistyökumppanin tunnistama tarve. Kysyntä ja tarjonta ovat näissä tapauksissa kohdanneet onnistuneesti. Sitoutumista on voinut edesauttaa yhteistyökumppanin rahallinen osallistuminen. Onnistuneessa yhteistyössä vastuut on jaettu selkeästi ja esimerkiksi yhteyshenkilöt hoitavat omat osuutensa sovitusti. Myös tulosten levittämisestä on huolehdittu. Tuotoksen ei tarvitse aina olla massiivinen. Tilaaja voi olla tyytyväinen tulosten esittelyyn esimerkiksi Powerpoint-esityksen muodossa tai pienenä yhteisenä seminaarina. Myös keskusteluseminaareista jonkin uuden asian äärellä on hyviä kokemuksia. Seminaariin kootaan sekä asiasta kiinnostuneita, että asiantuntijoita, jotka tuovat tutkittua tietoa keskustelun pohjaksi ja moderoivat keskustelua. Nämä kokemukset rohkaisivat asiakaslähtöisten ja kevyiden palvelutuotteiden olevan oikea kehityssuunta Tikka-hankkeessa.

## Palvelujen kehittäminen Tikka-hankkeessa

Tavoitteena Tikka-hankkeessa on ollut, että saadaan aikaiseksi toimintamalleja, joihin sekä käytännön toimijat että tutkijat voivat omilla ehdoillaan sitoutua. Kuvassa 2 on kuvattu toimintamallin kehittyminen Tikka-hankkeen interventioiden kautta osaksi yliopistonyhteisön rutiineja. Interventioiden avulla on kerätty tietoa, jonka perusteella on luotu tässä raportissa kuvattu Tikka-toimintamalli, jonka on tarkoitus jäädä

pysyväksi osaksi yliopistokeskuksen toimintaa. Ensimmäisessä vaiheessa lähdettiin hakemaan Tikkaan asiakkaiden tarjoamia pienimuotoisia tutkimus- ja kehittämisaihoita ja luotiin niille kriteeristö. Toinen vaihe eli interventioiden toteutus on kulkenut hankkeessa alusta loppuun saakka. Toiminnan mallintaminen ja tuominen osaksi toimintaa ajoittui hankkeen loppupuoliskolle.



Kuva 2. Interventioihin perustuvan palvelumallin kehittyminen

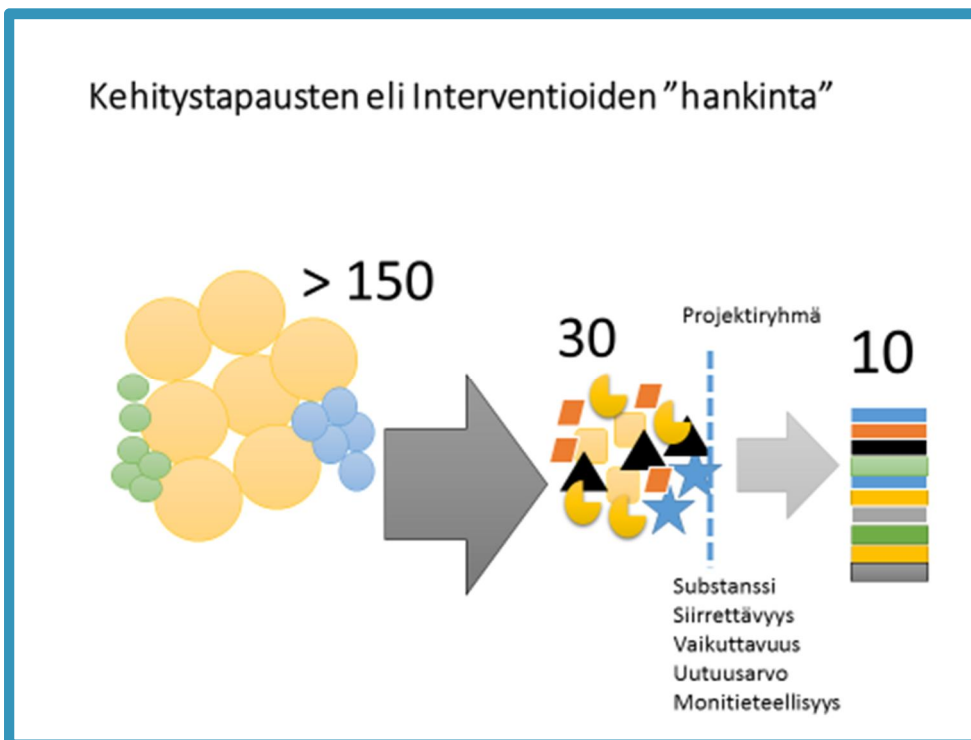
Haasteena Tikka-hankkeessa on se, että hanke rahoitti toimenpiteet itse. Todellista markkinaehtoista tilannetta oli siten vaikea simuloida totuudenmukaisesti. Kiinnostavia olivat myös sellaiset caset, joita ei esimerkiksi EU-rahoituksen de minimis -sääntöjen vuoksi voitu ottaa hankkeen rahoitettavaksi. Silloin selvitettiin, onko yritys valmis maksamaan asiantuntijatyöstä täyden hinnan. Tikka-hanke on välittänyt muutamia tällaisiakin tapauksia arvioitavaksi yliopistokeskuksen asiantuntijoille ja seurasi niiden edistymistä. Nämä caset eivät kuitenkaan edenneet maksulliseen toteutukseen. Toinen tapa hahmottaa palveluiden sopivaa markkinahintaa asiakasnäkökulmasta, oli jälkikäteen tehtävän tyytyväisyyskyselyn yhteydessä tiedustella, paljonko tilaaja olisi todellisuudessa ollut valmis maksamaan saamastaan palvelusta.

Tikka-hankkeen on tärkeää raportoida myös epäonnistumisia, joista voidaan oppia. Miksi, jokin ehdotus ei edennyt, oliko toteutuksessa tai koordinoinnissa kehitettävää, miten viestintä toimi, olivatko löydettyt osaajat tehtävään sopivia ja oliko lopputuloksen vaikuttavuus suhteessa käytettyyn rahasummaan.

Tikka-hankkeen haasteena oli luoda koko Seinäjoen yliopistokeskukselle yhteiset toimivat palvelukonseptit. Jotta palvelut todella muotoutuisivat osaksi arkea, on niitä vielä pidettävä esillä aktiivisesti ja koko yliopistoyhteisö on saatava mukaan niitä toteuttamaan. Muuten vaarana on, että palvelut jäävät vain paperille.

## Tikka -caset

Tikka -hankkeessa toteutettiin 10 kpl interventioita eli caseja kokemusperäisen tiedon keräämiseksi. Jokaisesta casesta kirjoitettiin lyhyt kuvaus, jotka on esitetty liitteessä 1. Tarkoituksena oli saada toteutuksia eri toimialoilta ja sekä julkiselta, että yksityiseltä sektorilta ja tässä onnistuttiinkin. Tikka-toteutukset muodostivat laaja-alaisen ja ketterän kehityksen mukaisen oppimisen tavan palvelumallin luomisen tueksi. Aihioita haettiin monikanavaisesti ottaen yhteyttä alueen kuntiin, koulutuslaitoksiin, järjestöihin ja yrityksiin sekä kirjoittamalla tiedotteita ja lehtijuttuja. Kontakteja syntyi n. 150, joista noin 30 tuotti jonkinasteisen aihion. Näistä valikoitiin kriteerien perusteella toteutukseen 10 kpl (kuva 3).



Kuva 3. Tikka-kehitystapausten hankintaprosessi.

Tikka-hanke toteutti seuraavat caset:

1. Alajärven monipalvelukeskus
2. Seinäjoen eläkeläisten osaamisen hyödyntäminen
3. Pien-CHP:n sähköntuotannon vaihtoehdot
4. Ruokatietous lisäarvona kuluttajille
5. Päivähoitoikäisten lasten liikunnan esteet
6. Yritysten tarve ja halu hyödyntää tutkijahotellia
7. Kasvavien yritysten johtamishaasteet
8. Maatilamatkailualan yritysten toiminnan kannattavuus Kuusiokunnissa
9. Puutuotealan tulevaisuussuuntautunut toimiala-analyysi
10. Kurikan huonekalualan kehittämisenäkymät

Muita yrityscaseja oli edellämainittujen lisäksi Sulbana Oy ja Finnlamelli Oy, joita ei de minimis -periaatteen vuoksi voitu ottaa Tikka-hankkeen toteutettaviksi. Näissä tapauksissa ohjattiin yritys kontaktiin Epanet-

professorin kanssa, jonka kanssa yritykset pohtivat yhteistyön mahdollisuuksia. Tikka-hanke toimi näissäkin välikätenä ja piti kommunikaatiota yllä. Tapauksissa ei lopulta päädytty varsinaisen yhteistyön aloittamiseen. Kontakti yrityksiin kuitenkin syntyi tulevaisuutta ajatellen.

Toteutusten kautta opittiin monia tärkeitä asioita. Taloudellis-hallinnollisten kysymysten merkitys oli yksi keskeinen havainto. Ns. suurten yleiskulujen ongelma pienissä projekteissa on yksi keskeisimmistä haasteista. Lopulta Tikka-hankkeen johtopäätökseksi jäi se, että kaikkia pieniä hankkeita ei nykyisen järjestelmän puitteissa ole mahdollista teettää yliopistojen kautta vaan yksityisenä sivutulona tutkijoilla. Myöskään yhteistä sopimuskäytäntöä Seinäjoen yliopistokeskukselle ei luotu. Toisaalta kokemus opetti, että tekniset ongelmat on mahdollista käsitellä yliopistokeskuksen sisällä, ilman että byrokratian tarvitsee näkyä asiakkaan suuntaan.

Toiseksi kirkastui aihoiden aktiivisen etsinnän merkitys. Vaikka projektissa tarjottiin maksutonta tutkimuspalvelua, ei toimeksiantajia tästä huolimatta ollut helppo löytää. 150:stä kontaktista kymmenen johti yhteistyöhön. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että yliopistokeskuksen markkinoinnin ja kontaktoinnin täytyy olla aktiivista, jatkuvaa ja systemaattista, mikäli uusia yhteistyökumppaneita halutaan löytää. Ajan mittaan tämän voidaan olettaa helpottuvan palveluiden tunnettuuden lisääntyessä, jolloin yhteydenottoja alkaa syntyä enemmän myös mahdollisten asiakkaiden suunnasta.

Kolmanneksi selvisi palveluiden välittäjän, eräänlaisen "välikäden" rooli on merkittävä. Aihoiden etsintä, jalostaminen, resurssin etsiminen ja fasilitointi ovat kaikki vaiheita, joissa tarvitaan yhteyshenkilöä, yliopistokeskuksen palveluvastaavaa. Erityisesti sopivan resurssin etsintä osoittautui yllättävän haastavaksi. Jos asiakas olisi lähtenyt itse selvittämään, kuka yliopistojen sisältä voisi tehdä hänelle selvityksen, olisi tehtävä todennäköisesti jäänyt kesken. Yhteydenotot suoraan mahdollisiin tekijöihin saattavat kiireen vuoksi unohtua tai eteenpäinohjaus ei toimi, jos aihiota ei kyetä kyseisessä tutkimusryhmässä itse edistämään. Joissakin tapauksissa vaati laajaa hakua ja verkostojen käyttöä, että lopulta löydettiin kiinnostunut ja ehtivä tekijä. Myöskään tilaajan ongelma tai haaste ei aina ollut riittävän jäsenelty, jotta sillä olisi suoraan voitu lähteä etsimään toteuttajaa. Yhteyshenkilö joutuukin tekemään aihion muotoilua yhdessä tilaajan kanssa. Usein myös toteutuksen aikainen ja jälkeinen fasilitointi on tarpeen. Yhteyshenkilö on voinut esimerkiksi kutsua osapuolet koolle tulosten esittelyä varten ja hankkinut tilaajalta palautteen.

## Strateginen näkökulma - Miksi?

### Yliopistot markkinoilla

Yhteistyö yliopistokentän ulkopuolisten toimijoiden kanssa organisoituu usein hankkeiden muodossa yhteisen intressin ympärille ja ainakin osittain ulkopuolisella rahoituksella. Tällaisten hankkeiden rakentaminen on kuitenkin suuritöistä ja siihen ei lähdetä kevyin perustein. Tilaajalähtöisillä pienillä toimeksiannoilla olisi mahdollista tuoda Seinäjoen yliopistokeskuksen osaamista maakunnan saataville hanketta kevyemmällä menetelmällä ja mahdollisesti kokonaan tilaajan rahoittamana. Yliopistojen on tässä tapauksessa pohdittava omat strategiset motiivinsa tällaisen palvelutoiminnan tuottamiseen. Yliopisto maksullisen palvelutoiminnan tarjoajana poikkeaa monella tavalla muista vapailla markkinoilla toimivista asiantuntijapalveluiden tarjoajista. Sillä on oma sisäinen logiikkansa ja tutkimukselliset intressinsä, jotka on



otettava huomioon. Lisäksi työn organisointiin, kuten työsuhteisiin, liittyvät kysymykset on harkittava tarkkaan.

Mikä sitten on se tuote, mitä yliopistot voivat ja haluavat tarjota? Yliopistojen ei lähtökohtaisesti kannata lähteä kilpailemaan konsulttiyritysten kanssa sellaisten palveluiden tarjonnassa, joihin markkinoilla on tarjota riittävää soveltavaa osaamista. Yliopistojen lisäarvo piilee nimenomaan "tietoaukoissa". Yliopisto on oikea kumppani silloin, kun tarvittavaa tietoa ei ole markkinoilla tarjolla, koska

- a) tietoa ei vielä ole tai
- b) koska tieto ei ole vielä kulkeutunut akateemisen tutkimuksen piiristä käytännön sovelluksiin tai
- c) kun tietoa pitää jalostaa kontekstiin sopivaksi ja tuottaa ratkaisuaihio. Tällaisissa palvelutapauksissa yliopistoilla on oma strateginen intressinsä olla mukana.

Mitä yliopistokumppanit odottavat yhteistyön tuottavan itselleen? Yliopistojen keskeinen vaihdannan väline ei siis ole raha. Strategisesta näkökulmasta katsottuna toiminnan kustannukset tulee kattaa, mutta voitto itsessään ei ole tavoite. Yliopistojen tärkein tavoiteltava arvo on uusi tieto ja tietopääoman kasvattaminen. Sen synnyttämisen näkökulmasta tarkastellaan myös yhteistyöhön osallistumisen kannattavuutta. Uudet kumppanuudet ja verkostopääoman kasvattaminen ovat myös tärkeitä, mutta pohjimmiltaan nekin toimivat tiedon välittämisen ja synnyttämisen foorumeina.

## Motiivit tutkimusyhteistyöhön alueellisten toimijoiden kanssa

Kysyttäessä haastatteluissa tutkimusjohtajien ja professorien motivaatiota olla mukana Tikka-hankkeen interventioissa tai sen jälkeen toteutettavissa vastaavissa toimeksiannoissa, halukkuutta löytyi laajasti. Seuraavat syyt mainittiin osallistumisen motiiveiksi:

- tukee nykyistä tutkimustyötä
- sisältää jatkohankemahdollisuuden
- nostaa esille uusia tärkeitä asioita
- hankitaan vuorovaikutusrajapintaa
- taloudelliset syyt, lisätulot itselle ja ryhmälle
- tutkimusryhmän työllistäminen
- "kolmas tehtävä" velvoittaa
- professuurin rahoitus velvoittaa
- yliopistokeskuksen toimijoiden välisen yhteistyön lisääntyminen
- maakunnassa on lisäarvoa, se on kehitysympäristö, jossa on hyödyntämätöntä potentiaalia
- uusia innostuneita yhteistyökumppaneita
- oma työ tulee tunnetuksi ja siitä voi seurata uutta yhteistyötä
- tutkimusryhmän tutkijat saavat lisämotivaatiota
- saadaan tietoa kentältä
- pienissä hankkeissa pilotointi, kokeilu pienellä riskillä

Esille nousee myös tapauskohtaisesti tehtävä harkinta. Vastaajille oli tärkeää, että he saavat arvioida mukaan lähtönsä tilanteen mukaan: mitä ovat tällä hetkellä käytettävissä olevat resurssit ja mitä mukaan

lähtemisestä on saatavissa oman tutkimuksen näkökulmasta. Professuurien rahoituspohjasta ja yleisemminkin yliopistojen kolmannesta tehtävästä juontuvat velvoitteet tunnustetaan vahvasti, vaikka samalla kritiikkiäkin kolmatta tehtävää kohtaan esitettiin. Yliopistot eivät tuloksellisuusmittareissaan todellisuudessa anna arvoa yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen tekemiselle, vaan lähinnä tieteelliselle julkaisutoiminnalle. Tutkimusjohtajat ja -professorit ovat kuitenkin valmiita osallistumaan tehtävänkuvistaan riippuen melko paljonkin maksuttomasti tilaisuuksiin. Tällöin osallistumisen toivotaan liittyvän jollakin tasolla omaan tutkimustyöhön. Rajaa maksuttomalla osallistumiselle on vaikea vetää, mutta muutamia kertoja mainittiin tehtävä esivalmistelutyö, jonka katsottiin tekevän työstä laskutettavaa. Motiivit osallistumiselle voivat olla yksilö- ja yksikkötasolla erilaiset. Johonkin hankkeeseen osallistuminen voi olla yksilön kannalta kiinnostavaa, mutta aina se ei tue yksikön tavoitteita ja päinvastoin.

Yhteenvedon voidaan sanoa, että tutkimusjohtajat ja professorit kokivat alueellisen yhteistyön hyvin tärkeäksi ja mielekkääksi osaksi työtään. Eräs haastateltava totesikin, että kaikki täällä olevat professorit ymmärtävät yliopistokeskuksen idean siitä, että maakunnassa on heille lisäarvoa ja kehitysympäristö. Eivät he muuten olisi täällä.

## Millainen on hyvä yhteistyöhanke?

Pohdittaessa yliopistokeskukselle tarjottavia yhteistyö- /tilausprojekteja voidaan käyttää seuraavaa pika-arviointityökalua, jonka avulla voidaan heti tehdä alustava arvion siitä, soveltuuko toimeksianto yliopistokeskukseen vai onko tarvetta ohjata se toiselle toteuttajataholle. Kriteeristö kehitettiin alunperin Tikka-hankkeessa case-valinnan tueksi, mutta se sopii laajemminkin käytettäväksi (taulukko 1).

Taulukko 1. Toimeksiannon valintakriteeristö.

Välttämättömät kriteerit	Lisäarvoa tuovat kriteerit
Osuuus – UCS substanssiosaaminen	Uutuusarvo
Siirrettävyys ja yleistettävyys	Hyödyn laajuus (useille toimijoille)
Sopivuus akateemiseen ongelmanratkaisuun	Yhteistoiminnan jatkokehitysmahdollisuus
Mahdollisuus tuloksiin, vaikuttavuus (resurssien puitteissa)	Mahdollisuus monitieteiseen lähestymistapaan
Tukee tutkimusryhmän tavoitteita	
Sitoutunut kumppani	

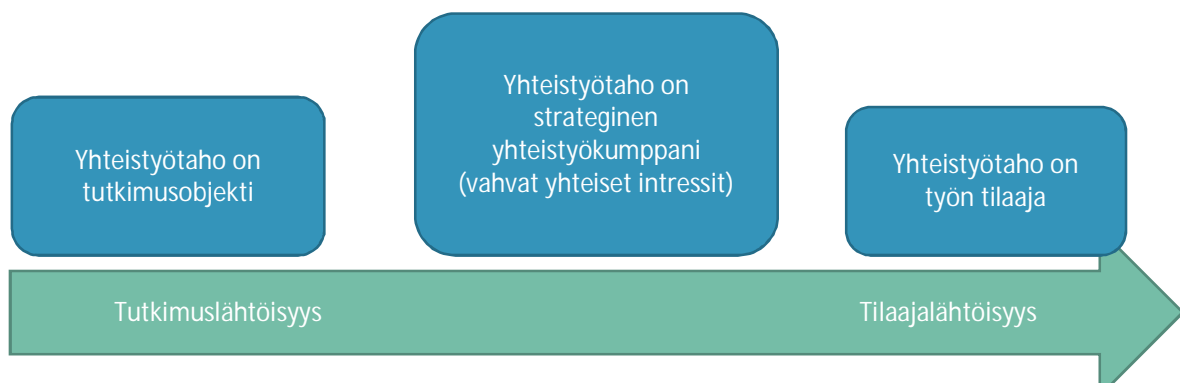
Välttämättöminä kriteereinä on käytetty kuutta ominaisuutta. Substanssiosaamisen löytyminen on usein ensimmäinen tarkasteltava edellytys. Tämä tarkoittaa sitä, että yliopistokeskuksesta löytyy tutkimusryhmä, jonka osaaminen on riittävää esitetyn haasteen ratkaisemiseksi ja myös sitä, että ongelma on tutkijan tai ryhmän näkökulmasta katsottuna kiinnostava ja relevantti. Siirrettävyys ja yleistettävyys ovat akateemisessa mielessä arvokkaita ominaisuuksia, mutta markkinaehtoisesti tarjotun asiantuntijapalvelun kautta voidaan tarvittaessa ratkaista yksittäisten yritystenkin esittämiä spesifejä pulmia. Toimeksiannon tulisi olla myös sopiva akateemiseen ongelmanratkaisuun eli sitä tulisi voida lähestyä tieteellisin menetelmin. Mahdollisuus tuloksiin ja vaikuttavuus -kriteeri varmistaa, että ongelma on riittävän rajattu resursseihin nähden. Käytävissä olevilla rahallisilla ja tutkijaresursseilla olisi kyettävä tuottamaan vaikuttavia tuloksia

määriteltyyn kysymykseen. Tutkimusryhmän tavoitteiden tukeminen on tutkimusryhmille tärkeää, kuten professoreiden haastatteluissa tuli esille. Sitoutunut kumppani ei ole aina itsestäänselvyys, vaikka se onkin ehdoton edellytys onnistuneelle yhteistyöhankkeelle. Tilaaja- / yhteistyötahon on oltava valmis panostamaan omia aika-, henkilö-, verkosto- ja raharesurssejaan. Epämääräinen kumppanitaho esim. kaupunkiorganisaatio, jossa selkeää vastuuta ottavaa yhteistyöhenkilöä ei ole nimetty, luo haasteita projektille.

Lisäarvokriteereiksi määriteltiin neljä kriteeriä. Uutuusarvo tarkoittaa, että yhteistyössä tutkitaan ja tuotetaan aidosti uutta tietoa tai uudessa kontekstissa. Hyödyn laajuus -kriteeri merkitsee sitä, että toteutusvaiheessa on useita yhteistyökumppaneita, jotka saavat suoraa hyötyä toimenpiteistä, erotuksena siirrettävyyden ja yleistettävyyden kriteeriin, jossa ajatellaan syntyvän tiedon olevan jatkossa siirrettävissä. Yhteistoiminnan jatkokehitysmahdollisuutta on monessa mielessä tärkeää, sillä todelliset hyödyt tutkimukselle voivat syntyä vasta laajemman jatkotutkimuksen muodossa. Erään haastateltavan sanoin ”yhteistyö on lottokuponki”, josta ei etukäteen tiedä, mitä se tuottaa, mutta näitä riskejä on otettava. Monitieteisyyden mahdollisuudet ovat tärkeä voimavara erityisesti Seinäjoen yliopistokeskuksessa, jossa alatiittävä yhteistyö on luonnollinen osa tutkimuksen arkea.

## Millainen on haluttu yhteistyökumppani?

Millainen on yliopistonäkökulmasta katsottuna tavoiteltava yhteistyökumppani? Millaisia ominaisuuksia yhteistyökumppanilta toivotaan? Yhteistyön syvyysaste vaihtelee (kuva 4) ja yhteistyön lähtölaukaus voi tulla joko yliopistolta, tilaajalta tai olla yhteinen. Joissakin tapauksissa projekti on lähtenyt liikkeelle yliopiston omista intresseistä tutkimuslähtöisesti ja tällöin sidosryhmät ovat lähinnä tutkimuksen kohteita. Tutkimuksen tuloksista kiinnostuneita yhteistyötahoja voi tutkimuslähtöisessäkin tapauksessa olla mukana. Keskelle asettuu Seinäjoen yliopistokeskuksessa paljon käytetty strategisen kumppanuuden malli, jossa sekä yliopistolla, että yhteistyökumppanilla on vahvat yhteiset intressit. Kolmantena vaihtoehtona on se, että ajatus ja tarve tutkimustiedolle tai kehittämistoimenpiteelle nousevat tilaajalta ja yliopisto toimii lähinnä asiantuntijapalvelun toimittajana. Näistä kolmesta yliopistotoimijoille tuntuimpia ja omiin tavoitteisiin parhaiten istuvia, ovat kaksi ensimmäistä. Silti tilaajalähtöistä mallia ei kannata hylätä, kun varmistetaan tietty tavoitteiden yhdensuuntaisuus myös tutkimusryhmän työn kannalta. Kumppanuuden syntyminen on verkostopääoman kannalta merkittävää ja voi johtaa uusiin yhä merkityksellisimpiin jatkohankkeisiin. Samoin käytännöstä nousevat uudet ajatukset voivat inspiroida tutkimustyötä eteenpäin ja uusiin suuntiin.



Kuva 4. Yhteistyön syvyysaste vaihtelee.

Mitä yhteistyökumppanilta tai tilaajalta sitten voidaan odottaa? Kaksi tutkimusprofessoreista mainitsi, että kumppanilta ei voida odottaa erityisiä taitoja, mutta asenteen on oltava kohdallaan. Innostunut, tavoitteellinen ja eteenpäin suuntautuva ote on edellytys onnistuneelle yhteistyölle: "Organisaatio tai henkilö, joka on matkalla johonkin tarvitsee rinnallakulkijaa. Jos ei ole menossa minnekään, sitä ei tarvitse." Yhteistyökumppanilta odotettiin myös ajan ja vaivannäön panostuksia. Yhtälailta yhteistyökykyistä ja -hakuista asennetta odotetaan yliopistotutkijoilta. Kyky katsoa asioita yhteistyökumppanin näkökulmasta on tärkeää, sillä esimerkiksi tulkin rooli jää yliopistotoimijalle. Yhteistyökumppanilta ei voida odottaa taitoja tulkita tieteellisiä tekstejä, vaan viesti on sopeutettava ja sovellettava käytännön toiminnan tasolle

Tavoitteena on, että asiakkaat tai yhteistyökumppanit, toimivat pääasiallisesti yliopistoyhteisön painoalueilla. Koska haluamme lisää yhteistyökumppaneita, voimme keskittää laajentumisaktiiviteettimme sekä nykyisiin että mahdollisesti tuleviin painoalueisiin. Vuositasolla sovitaan mihin toimintasektoriin kohdistetaan erityiset markkinointitoimet, joilla pyritään lisäämään ja toisaalta ylläpitämään yhteistyökumppanuuksia. Useimmat alueen kunnat ja kaupungit ovat myös yliopistoyhteisön kumppaneita. Alentamalla asiantuntijapalvelujen toteutuksen kynnyksiä, voimme osaltaan motivoida kuntia osallistumaan toiminnan rahoitukseen myös tulevaisuudessa. Myös liike-elämän järjestöt kuten Kauppakamari ja Suomen Yrittäjät sekä useat kolmannen sektorin toimijat ovat yliopistoyhteisön tärkeitä asiakkaita ja kumppaneita.

## Tikka -strategiamalli

Seinäjoen yliopistokeskukselle on sen omista lähtökohdista luotu strateginen business model canvas koskien Tikka -asiantuntijapalveluita. Canvaksen idea on esittää tiiviisti kaikki palvelukehityksessä tarvittavat elementit (Osterwalder & Pigneur 2016). Canvas sisältää yhteistyötahot, avaintoiminnot, avainresurssit, arvolupauksen, asiakassuhteet, kanavat, asiakassegmentit, kustannusrakenteen ja tulovirrat. Siinä ilmaistaan se näkemys, mitä palvelua, kenelle ja millaisin resurssein haluamme tarjota. Osa-alueita käsitellään syvemmin tulevissa luvuissa.



Kuva 5. Tikka-asiantuntijapalveluiden business model canvas.

## Sisäinen näkökulma - Miten?

### Palvelutoiminnan sisäinen prosessi

Sisäinen näkökulma tarkoittaa palvelun tuottamisprosessin hahmottamista, sisäistä tuotteistamista. Siinä on kyse resurssien, toimintatapojen ja vastuiden suuntaviivoista. Jotta Seinäjoen yliopistokeskus pystyisi tarjoamaan selkeää ja lähestyttävää palvelua, on palveluiden tuottamisen oltava jollakin tavalla yhteisesti organisoitua. Yliopistokeskuksen yksiköillä tulisivat edelleen toimimaan omat olemassaolevat prosessinsa suorien yhteydenottojen osalta, mutta keskitetysti yliopistokeskukselle jatkossa tulevat yhteydenotot organisoitaisiin tässä esitetyn mallin mukaisesti. Taulukossa 2 on kuvattu palvelun tuottamisprosessia toiminnallisesta näkökulmasta ja osoitettu prosessin eri vaiheiden vastuuhenkilöt.

Yliopistokeskuksen viestinnän, verkostojen ja kontaktoinnin kautta haetaan aktiivisesti aihioita, tutkimus- ja kehittämishaasteita ratkottaviksi koko maakunnasta kunnilta, yrityksiltä ja kolmannelta sektorilta. Yhteyshenkilö toimii keskeisessä aloitteellisessa roolissa aihioita hankkien. Kaikessa viestinnässä henkilökohtaiset kontaktit ovat tärkeitä. Asiantuntijapalvelujen myynnissä yhteistyö- suhteet ovat erityisen tärkeitä. Se, että sopimuskumppanina on yliopisto, tuo varmasti palvelun toimeksiantajalle turvallisuuden tunnetta.

Yliopistokeskuksen tutkijoilla ja Etelä-Pohjanmaan korkeakoulu yhdistyksen edustajilla on vahva alueellinen kontaktiverkosto. Tätä verkostoa on syytä hyödyntää myös asiakaspalvelujen tarjonnassa. Verkoston kontakteja on syytä huolellisesti vaalia. Jos yhteistyökumppanin avainhenkilö vaihtuu, yliopistoyhteisön on aktiivisesti otettava hänen seuraajaansa yhteys. Samaa periaatetta pitää noudattaa myös silloin, kun joku yliopistoyhteisön verkostossa vaihtaa tehtäviä tai lähtee muualle. "Avainasiakkaita" ovat kaikki professuurien rahoittajat sekä kehityshankkeisiin osallistuneet organisaatiot ja yhteisöt. Avainasiakkaita tai yhteistyökumppaneita halutaan lisää. Uudet ja vanhat kumppanit pitäisi saada sitoutumaan pitkäaikaiseen yhteistyöhön. Tätä voidaan edistää tuomalla esiin tutkimuksen konkreettisia hyötyjä.

Asiantuntijapalveluja voivat kaikki yliopistoyhteisön toimijat markkinoida. Ellei mahdollinen tutkimustarve sovi omaan tutkimus ja tai kompetenssialueeseen, asiakkaan voi ohjata yliopistokeskuksen palveluvastaavalle. Hän ottaa tehtävän hoitaakseen. Palvelujen toteutus tapahtuu suorissa kontakteissa toimeksiantajien kanssa. Lisäksi markkinointia tekevät yhteiskumppanit omien verkostojensa ja kontaktiensa kautta. Luonteva yhteiskumppani on esim. paikallinen ammattikorkeakoulu (SeAMK) ja sen toimintaan liittyvä maakuntakorkeakoulu. Eteläpohjalaiset kehittämisorganisaatiot ovat hyvin tärkeässä asemassa yliopistollisten palvelujen markkinoinnissa. Kehittämisyrityksillä voi myös itsellään olla tutkimustarpeita, joihin tarvitaan yliopistollista osaamista. Kehittämisyritykset ovat paikallisesti yhteydessä yrityksiin. Se miten kehitysyritykset yliopistokeskuksen palveluista viestivät voi osaltaan luoda positiivista kuvaa tarjonnasta. Kaupungit ja kunnat ovat myös luonteva kanava viestintään. Niillä omat verkostonsa, joiden kautta yliopistokeskuksen palvelutarjonnasta voi viestiä. Kunnat ovat toisaalta rahoittajia ja toisaalta asiakkaita. Yhteistyötahoksi voidaan nimetä myös alueen yritykset. Lähtökohtaisesti ainakin ne ovat yliopistojen partnereita, jotka rahoittavat EPANET-professoreja. Käsitteellisesti yhteistyökumppaneita ovat kaikki ne organisaatiot, joiden kanssa yliopistokeskus tekee yhteistyötä.

Kun aihio löytyy, sitä aletaan alustavasti työstää. Yhteistyökumppanilta pyydetään lyhyt ongelman määrittely (n. yksi A4). Yhteyshenkilö tekee aihion soveltuvuudesta arvion kriteeristön perusteella ja mahdollisesti tutkimusryhmiltä kommentteja tiedustellen. Yhteistyötaho arvioi omat käytettävissä olevat resurssinsa.

Jos aihio alustavan arvion mukaan voisi sopia yliopistokeskuksen asiantuntijoiden työstettäväksi, yhteyshenkilö alkaa etsiä siihen sopivaa tekijäresurssia. Hän ottaa sopivaan tutkimusryhmään suoraan yhteyttä tai tarvittaessa tekee UCS-sähköpostilistalle hakukuulutuksen. Jos aihe ei liity minkään Seinäjoen ryhmän ydinosaan, asiantuntijoita voidaan hakea taustayliopistojen kautta tai tarvittaessa ohjata muille yhteistyökumppaneille (esim. SeAMK). Pääkampukset ovat yliopistokeskuksen luontevia yhteistyökumppaneita. Yliopistoilla on myös tarve lähentyä työelämää ja tähän pienten tutkimustehtävien toteuttaminen tarjoaa hyvän väylän. Resurssikysymys on myös otettava huomioon aihioita hankkiessa. Jos yhteyshenkilö onnistuu hankkimaan potentiaalisen tilaajan, jolla on hyvä aihio, olisi mahdollisimman varhaisessa vaiheessa varmistettava, että työn toteuttajaksi sopivalla taholla on aika- ja henkilöstöresursseja toimeksiannon vastaanottamiseen. Asiakkaan kannalta on erittäin huono tilanne, jos hän innostuu yhteistyöstä, mutta sitä ei kyetäkään hänelle tarjoamaan.

Alkukartoituspalaveriin koordinaattori kutsuu yliopistokeskuksesta sopivat henkilöt ja yhteistyötahon edustajat. Palaveri on osa maksutonta esikartoitusta ja yliopistoyhteisön jäsenet sitoutuvat tarjoamaan tämän ilman erilliskorvausta. Palaverissa pohditaan yhdessä, miten ongelma määritellään ja rajataan, mitä osaamista yliopistokeskuksessa olisi sen ratkaisemiseksi, millaiset voisivat olla valittavat menetelmät ja mitkä ovat tarvittavat ja käytettävissä olevat resurssit. Palaverin seurauksena voi olla, että aihiota ei viedä eteenpäin yliopistokeskuksessa, jos yhteistä intressiä ei ole, ratkaisu löytyy jo tutkimuksen piiristä ja ohjataan kyselijä eteenpäin tai aihe ei sovellu selkeästi paremmin jonkin toisen toimijan ydintoimintoihin.

Jos yhteinen intressi löytyy eli aihe tukee riittävällä tavalla tutkimusryhmän /-ryhmien teemoja ja yhteistyökumppanilla on selkeä tarve viedä asiaa eteenpäin, aloitussessiossa tehdään etenemissuunnitelma muistion muodossa. Yhteyshenkilö huolehtii, että aloitussessiossa käydään läpi seuraavat kysymykset ja ne kirjataan muistioon, joka lähetetään kaikille:

- Paikallaolijat
- Idean määrittely (ideapaperi)
- Mitä yhteistyökumppani odottaa?
- Mitä yliopistokeskuksen asiantuntijat voivat tarjota? Mikä yliopistonäkökulmasta kiinnostavaa?
- Rahoitus? Hinta-arvio? Ulkopuolisen rahoituksen haku?
- Ketkä lähtevät mukaan, kutsutaanko lisää henkilöitä?
- Yhteyshenkilöt (yhteyshenkilön rooli jatkossa)
- Työnjako
- Työskentelymenetelmä
- Aikataulu
- Sopimus pohja
- (laskutuksen organisointi useamman yliopistoyhteistyökumppanin tapauksessa)
- lopullinen tehtävänanto / jatkokäsittelyajan sopiminen

Aloitussession jälkeen siirrytään toteutukseen. On kaksi mahdollista etenemismahdollisuutta. Jos aihe edellyttää laajaa tutkimus- tai kehittämishanketta ja yliopistokeskuksen asiantuntijoille sopiva, voidaan edetä perinteistä hankepolkua pitkin. Hankkeiden rakentamiseen, hyväksymisprosessiin, rahoituksen hakuun, työsuhteisiin jne. on jokaisella yliopistolla omat vakioprosessinsa, joiden mukaan toimitaan. Jos tarve on enemmänkin tilaajalähtöinen ja rajattu, voidaan hyödyntää kevyempiä palvelutoteutuksia. Näin saadaan

pienemmillä kustannuksilla, mahdollisesti täysin tilaajan rahoittamana ilman monimutkaisia rahoitushakuja, tuotettua asiantuntijapalveluita. Yhteyshenkilö on mukana taustalla varmistaen, että asia etenee tehtyjen suunnitelmien mukaisesti ja voi tarvittaessa järjestää lisätapaamisia ym. mutta varsinaisen työn tekevät itse tutkimusryhmät ja tutkijat.

Taulukko 2. Palveluiden tuottamisprosessin tehtävät toiminnallisesta näkökulmasta.

	TEHTÄVÄ	VASTUUTAHO
Aihoiden haku	Tiedotus ja markkinointi (palvelusite, nettisivut, Epanet-tiedotteet, UCS-lehti ym.)	Yhteyshenkilöt, UCS viestintäryhmä, Epanet-tiedotevastaava, nettisivuvastaavat
	Tapaamiset yritysten ja yhteisöjen edustajien kanssa	Yhteyshenkilöt, koko yliopistokeskuksen henkilökunta
	Tiedetreffit	Yhteyshenkilöt, EPKY, tutkimusryhmien johtajat
	Hankkeiden ohjausryhmät	Yhteyshenkilöt, ohjausryhmien jäsenet (UCS, EPKY)
Soveltuvuus-arviointi	Alustava arvio soveltuvuus-kriteeristöllä	Yhteyshenkilöt
	Keskustelut ongelman muotoilemiseksi	Yhteyshenkilöt
	Tarvittaessa ohjaus eteenpäin sopivammalle toimijalle, jos kriteerit eivät täyty	Yhteyshenkilöt
Resurssihaku	Selkeässä tapauksessa suora yhteydenotto soveltuvan tutkimusryhmän johtajaan	Yhteyshenkilöt
	Jos selkeää resurssia ei ole, hakukuulutus UCS-sähköpostilistalle (ja tutkijahotellille)	Yhteyshenkilöt
	Jos yliopistokeskuksesta ei löydy resurssia, käännetään pääkampusten puoleen	Yhteyshenkilöt
Neuvottelu	Alkukartoituspalaveri (syntyy etenemissuunnitelma):	Yhteyshenkilöt, yliopistokeskuksen kutsutut asiantuntijat
	• Tutkimus-/kehittämistarpeen määrittely, molemminpuoliset odotukset	
	• Rahoitus ja resursointi	
	• Työnjako ja yhteyshenkilöt	
	• Työskentelymenetelmä ja aikataulu	
	• Hallinto (sopimus ja laskutus)	
	• Tehtävänanto / jatkokäsittelyajankohta	
• → Tarvittaessa uusi neuvottelukierros		
Toteutus	Palvelun toteuttaminen yleisillä palvelutuotteilla	Yliopistokeskuksen (taustayliopistojen) asiantuntijat
	Tutkimusryhmäkohtaiset palvelutuotteet	Yliopistokeskuksen tutkimusryhmät
	Seuranta ja palaute	Yhteyshenkilöt

Työn toteutuksessa eduksi lasketaan se, jos joku yliopistokeskuksen tutkimusjohtajista- tai professoreista voi olla mukana ainakin taustavaikuttajana, vaikka joku tutkijoista tekisikin käytännön toteutuksen. Näin saadaan toteutuksen tieteellinen taso varmistettua ja samalla vahvistettua Epanet-professuurien tunnettuutta ja näkyvyyttä maakunnassa. Tutkimusjohtaja- ja professorit suhtautuivat haastatteluissa positiivisesti tutkijoidensa tilaustöiden ohjaamiseen. Tutkimusryhmään kuulumisen ei kuitenkaan tarvitse olla välttämätön edellytys vaan hyviä toteuttajia voidaan löytää esimerkiksi tutkijahotellin itsenäisistä tukijoista.

Tehdyn työn tulokset pitäisi aina pyrkiä esittelemään tilaajalle erillisessä päätöstilaisuudessa, ei pelkkänä raporttina. Näin varmistetaan, että tilaaja saa mahdollisimman suuren hyödyn tuloksista ja niistä voidaan käydä keskustelua tutkijan ja tilaaja välillä. Samalla avautuu keskustelu jatkoyhteistyön mahdollisuuksista. Yhteyshenkilö voi tarvittaessa auttaa päätöstilaisuuden järjestämisessä.

Työn toteuttamisen jälkeen yhteyshenkilö kerää myös palautteen tehdystä työstä web-kyselyn avulla ja saattaa sen myös toteuttaneen tutkijan tietoon, jotta toimintaa voidaan palautteen avulla kehittää.

## Välittäjärooli toimivien yliopistokeskuksen palveluiden edellytyksenä

Palveluprosessissa keskeinen rooli on yliopistokeskuksen yhteyshenkilö(i)llä. Prosessin onnistumisen kannalta on tärkeää, että se on jonkun vastuulla. Myös haastatellut tutkimusryhmien johtajat tunnistivat tarpeen palveluvastaavalle, joka toimisi yhteydenottojen välittäjänä.

Yhteyshenkilön/palveluvastaavan rooliin kuuluvat seuraavat tehtävät:

- Kerää yritysten ja yhteisöjen tarpeita
- Toimii yhteydenottokanavana
- Markkinoi yliopistokeskuksen palveluita
- Luo yhteistyötä yliopistokeskuksen eri toimijoiden välille
- Aihoiden yhteishahmottelu tilaajan kanssa
- Aihion alustava arviointi
- Sopivien tekijöiden hakeminen yliopistokeskuksesta / taustayliopistoista
- Kartoitustapaamisen organisointi ja sovitun kirjaaminen
- Pitää huolen tapausten etenemisestä
- Selvittää rahoituskuvioita ja rahoitusväyliä
- Tarvittaessa sopimusten ja laskutuksen organisointi
- Aihion ohjaaminen tarvittaessa toiselle toteuttajalle
- Palaute tilaajalta

Tällaisen yhteisen kontaktiväylän olemassaololle nähtiin yleisesti olevan tilausta. Suurin osa tutkimusryhmän johtajista ilmaisi, että heidän aikansa ei riitä uusien mahdollisten yhteistyökumppaneiden kontaktoimiseen ja lisäksi rahoituskuvioiden selvittämiseen tarvittiin apua. Yhteyshenkilöllä olisi siten aktiivinen ja ulospäinsuuntautuva rooli, ei vain yhteydenottojen vastaanottajana, vaan niiden aktiivisena hankkijana. Yhteyshenkilö myös vastaisi siitä, että mahdolliset aihiot eivät jää unohduksiin, vaan ne saatetaan eteenpäin.



ja loppuun saakka. Yhteyshenkilö voi tarvittaessa hoitaa myös yhteyksiä taustayliopistojen pääkampuksille, jos tarvittavaa asiantuntijuutta ei ole suoraan tarjolla Seinäjoen yliopistokeskuksessa.

Tikka-hankkeen tutkijahotelli-casen (Kamila 2016:13) yhteydessä haastateltu yrittäjä totesi: *”Pitäis olla sellainen yrittäjähenkinen ihminen yliopistossa, joka hallitsee molempia puolia, niinku viestin viejiä ja tuojia. Välikäsi. Onko siihen sitten aikaisemmin panostettu?”* Tarve kontaktihenkilölle on selkeästi tunnistettu myös yrityskentällä. Pitkällä aikavälillä yhteyshenkilön rahoitus ja organisointi on vielä avoin kysymys. Vuoden 2017 alusta alkaen yhteyshenkilöiksi on osoitettu tutkimusjohtaja Juha Alarinta (Seinäjoen yliopistokeskus) sekä kehittämisjohtaja Kimmo Kulmalaa (EPKY), jotka hoitavat tehtävää oman toimensa ohella. Tiedetreffit-konseptin toteutukseen on saatu AIKO-rahoitusta, mutta muilta osin yhteyshenkilöille suunniteltuja tehtäviä ei ole erillisellä rahoituksella resursoitu. Tämä asettaa haasteita mm. aktiiviseen aihoiden hakuun sekä niiden systemaattiseen eteenpäinviemiseen. Jos toimintamalli osoittautuu käytännössä hyödylliseksi ja sitä kyetään toteuttamaan, yliopistojen motivaatio osallistua toiminnan rahoittamiseen voisi myös kasvaa. On selvää, että yhteyshenkilön koordinoinnin ja markkinoinnin täytyisi tuottaa käynnistyneiden projektien muodossa enemmän kuin mitä on niiden hankkimiseen ja fasilitointiin käytetty panos.

## Palveluprosessin taloudelliset-hallinnolliset kysymykset

Palveluprosessin käytännön järjestelyihin liittyy monia yksityiskohtia, jotta prosessi saadaan toimimaan sujuvasti ja taloudellisesti kannattavasti. Vaikka haasteet ovat luonteeltaan hallinnollisia, ne saattavat kuitenkin luoda merkittäviä esteitä toimeksiantojen vastaanottamiselle. Yliopistoilla on tällä hetkellä erilaisia toimintamalleja pienille projekteille. Toisten on helpompi ja toisten on vaikeampi ottaa vastaan taloudellisesti pieniä tilaustöitä. Esimerkiksi TTY:n osalta kommentoitiin, että heillä ei ole mallia pienille toimeksiannoille ja pienet summat eivät tuloudu takaisin tutkimusryhmälle yliopiston järjestelmästä, jonka byrokratia on suunniteltu suurten hankkeiden mittakaavaan. Niinpä pieniä sopimuksia ei kannata tehdä muuten kuin yksityisinä toimeksiantoina sivutulona tai oman yrityksen kautta. Haastatteluissa ehdotettiin esimerkiksi TTY:n osalta, että pienille toimeksiannoille olisi tutkimusryhmällä yksi projektikoodi, jotta jokaiselle tapaukselle ei tarvitsisi perustaa talousteknisesti omaa projektiaan. Yhtenä suurimmista ongelmista ovat yleiskuluprosentit, jotka ovat yliopistoilla erilaisia ja joustovaraan niiden suhteen suhtaudutaan vaihtelevasti. Pienissä toteutuksissa yleiskulut saattavat haukata merkittävän osan budjetista ja siten syödä sen kannattavuuden.

Pienten summien tulouttamisessa tekijöille on haasteensa. Muutamia vaihtoehtoisia tapoja kuitenkin on olemassa:

- 1) Työsuhde ja palkka: Isommat hankkeet on helpointa tulouttaa työsuhteen ja palkan muodossa.
- 2) Yksityinen sivutulo: Apurahatutkijoille (ei työsuhteessa) voidaan yleensä maksaa summa sivutoimen palkkiona. Heillä on myös usein hyvät mahdollisuudet ottaa vastaan satunnaistöitä tutkimustyönsä ohella. Myös työsuhteessa oleville tutkijoille on mahdollista tulouttaa pieniä toimeksiantoja sivutoimisena palkkiona, jos toimeksiantoa ei pystytä välittämään työnantajan kautta.
- 3) Tutkimusryhmälle: Joissa tapauksissa pienet summat voidaan tulouttaa yhteisesti tutkimusryhmälle. Raha voidaan tällöin käyttää ryhmän yleisiin kuluihin kuten kongressimatkoihin.

- 4) Työaikaprocentin kasvattaminen: Osa-aikaisessa työsuhteessa olevien työaikaa voidaan yleensä nostaa nopeastikin, jos vastaanotetaan toimeksianto.
- 5) Työsuhde toiseen organisaatioon: esim. EPKY tai tutkijaosuuskunta toimisi työnantajatahona väliaikaisesti, jos tutkijan taustayliopistolla ei ole mahdollisuutta tehdä lyhyttä työsuhdetta.

Suuri osa tutkijoista tekee erimittaisissa määräaikaissa työsuhteissa projektiluonteista työtä. Monilla olisi kiinnostusta ottaa pienempiäkin toimeksiantoja ja siten saada pidennystä työsuhteelleen, mutta työnantajanäkökulmasta tämä on haasteellisia, koska useiden perättäisten lyhyiden työsuhteiden tekeminen ei ole suositeltavaa. Tikka-hankeen puitteissakin havaittiin, että muutaman tuhannen euron toimeksiantojen tulouttaminen tekijöille ei ole helppoa. Useissa tapauksissa päädyttiin lopulta maksamaan summa sivutoimen palkkiona. Niissä tapauksissa, kun tutkimusryhmän johtaja tekee itse asiantuntijatyön yliopiston kautta, saattaa siitä maksettu palkkio jäädä yliopiston yleiseen käyttöön, sillä tutkimusjohtajien ja professoreiden työsuhteiden rahoitus on jo olemassa.

Toimeksiantojen laskutus on helppoa hoitaa yliopiston omien prosessien mukaan silloin, kun toteuttajana on vain yksi yliopisto. Kun toteuttajia on useampia, tilanne mutkistuu. Asiakkaan näkökulmasta on hankalaa, jos jokaisen toteuttajan kanssa pitää olla oma sopimuksensa ja laskutus tulee useista lähteistä. Ongelma voidaan hoitaa tapauskohtaisesti kuten nykyään eli yksi partnereista voi hoitaa projektin talouden ja tulouttaa rahat yhteistyökumppaneille. Tämä jäi Tikka-hankkeen kokemusten mukaan toimivimmaksi vaihtoehdoksi. Organisatorisena haasteena on, että yliopistokeskusta ei hallinnollisena yksikkönä ole olemassa, joten se ei voi toimia neutraalina laskuttajatahona. Osa haastatelluista tutkimusjohtajista- ja professoreista kannatti keskitetympää hallinnointia yliopistokeskuksen yhteisesti markkinoimissa palveluissa, ainakin siten, että ulospäin näyttäytyään "Seinäjoen yliopistokeskuksena", osa ei osannut ottaa kantaa tässä vaiheessa ja muutamat haastatellut olivat sitä mieltä, että yliopistokeskuksen yhteinen hallinto on aina pyritty pitämään minimissään ja se saattaisi olla jatkossakin hyvä malli.

Sopimukseen on yliopistoilla omat pohjansa ja niiden perusteella todennäköisesti toimitaan jatkossakin. Yliopistoilla on myös erilaisia käytäntöjä siitä, kuka sopimuksia saa tehdä. Esimerkiksi Vaasan yliopistossa toimeksiantosopimusten allekirjoittaminen menee korkealle tasolle. Tärkeää on, että asiakkaan suuntaan prosessi näyttäytyy yksinkertaisena. Tästä huolehtii yhteyshenkilö.

Haastatteluissa myös hinnoittelu nousi esille muutamaan otteeseen. Ehdotettiin esimerkiksi, että yliopistokeskuksella olisi käytössään yhteinen hinnoittelumalli eri kategorioissa olevien henkilöiden tunti- tai tuntilaskutukselle. Tällaista mallia ei kuitenkaan saatu kehitettyä niin, että yliopistojen hinnat olisi pystytty yhtenäistämään. Hinnoittelun selkeyttä pidettiin tärkeänä mm. sen vuoksi, että usein hinta on tilaajan ensimmäinen kysymys ja siihen pitää pystyä tarjoamaan vastaus helposti ja nopeasti. Joitakin palveluita on kyetty suunnittelemaan pitäen mielessä TEKES:in innovaatioasetelin 5000 € + alv. hintataso. Se, miten paljon työtä tällä setelillä saa, vaihtelee yliopistoittain yleiskuluprosenttien vuoksi.

Valtion budjettirahoituksen ulkopuolista rahoitusta kutsutaan täydentäväksi rahoitukseksi. Hankkeet voivat olla ovat rahoittajan ja yliopiston yhdessä rahoittamia eli yhteisrahoitteisia tai sitten palvelutoimintaa. Palvelutoiminnan (taloudellisessa merkityksessä liiketoiminta) hanke määrittyy yliopistokontekstissa seuraavasti:

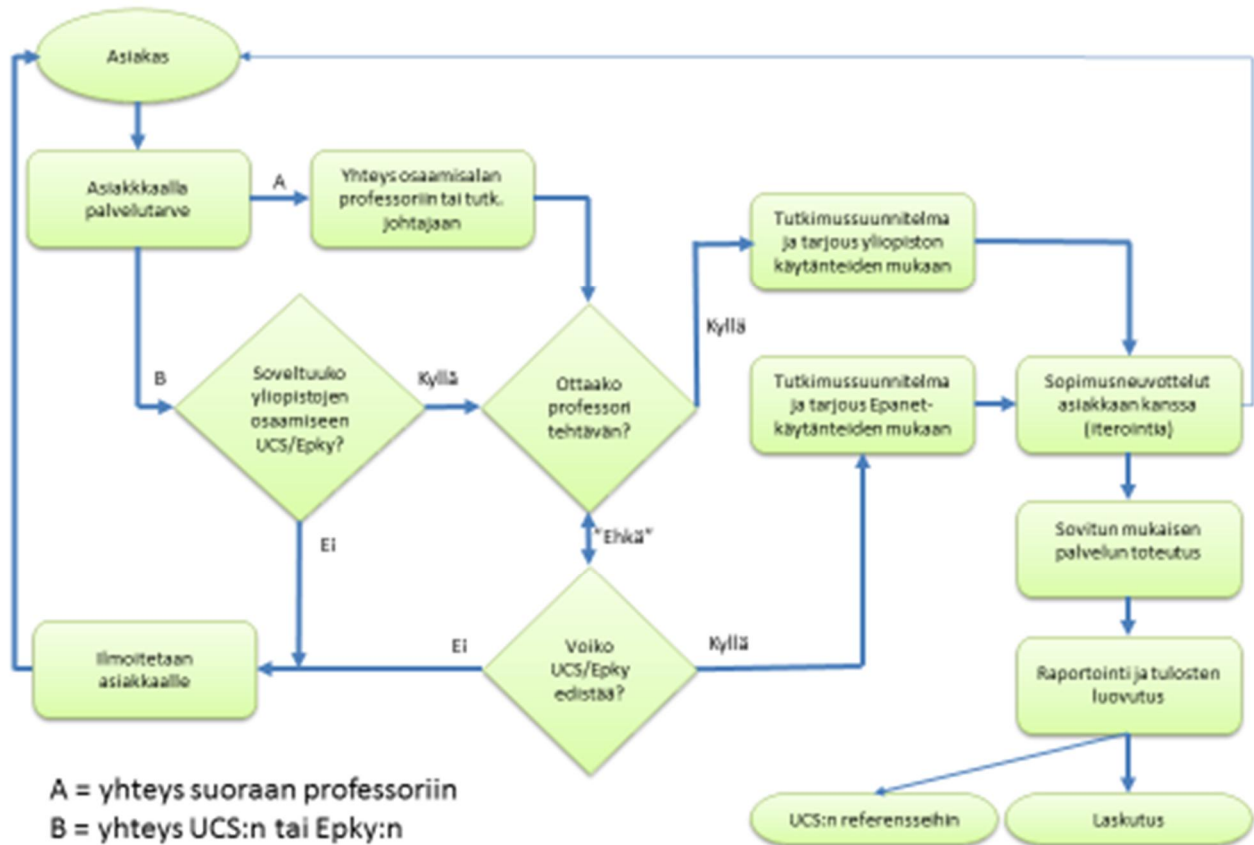
- Ulkopuolinen tilaaja (yritys tai muu) solmii kertaluonteisen palvelu- tai tutkimussopimuksen yliopiston kanssa.
- Asiakas ostaa yliopistolta tutkimuksen tai koulutuksen ja vastaa sen kaikista kustannuksista.

- Tutkimustulokset ja niitä koskevat immateriaalioikeudet siirtyvät sovitun mukaan asiakkaalle.
- Tutkimukseen ja sen tuloksiin voi kohdistua esim. julkaisu- ja käyttöoikeuksiin liittyviä rajoituksia.

Palvelutoiminnan hankkeissa käytetään yleisesti kokonaiskustannusmallia eli kaikki syntyvät kustannukset (palkat, henkilösivukulut, yleiskustannukset ja muut välittömät kulut) kohdistetaan aiheuttamisperiaatteen mukaisesti laskentakohteelle (esimerkiksi projektille). Suorat kustannukset lasketaan yleensä ilman arvonlisäveroa, mutta tutkimus-, kehittämis- ja konsultointipalveluihin lisätään alv 24 %. Arvonlisäverolaissa on verovapaita poikkeuksia, kuten koulutuksen myynti. Palvelutoimintaan sisällytetään yleensä myös kate eli tuotto. Jokaisella yliopistolla ja yliopistojen sisälläkin budjetoinnissa on eroja. Esimerkiksi yleiskustannukset määräytyvät yksikkökohtaisesti.

Verottajan ohjeessa korkeakouluille (Verohallinto 2015) tarkennetaan vielä, millainen toiminta katsotaan tuloverolain mukaiseksi ja mikä yliopiston perustehtävien mukaiseksi toiminnaksi: *“Verotus- ja oikeuskäytännön mukaan elinkeinotoimintana pidetään toimintaa, joka täyttää vakiintuneet elinkeinotoiminnan tunnusmerkit. Tunnusmerkkejä ovat mm. toiminnan itsenäisyys, jatkuvuus, voiton tavoittelu, toimiminen kilpailutilanteessa, suuri liikevaihto, toiminnan riskinalaisuus ja toiminnan kohdistuminen laajaan tai rajoittamattomaan asiakaskuntaan. Lisäksi arviointiin vaikuttaa se, millä tavoin myytävä palvelu tai tuote on hinnoiteltu sekä se, millä tavoin myytävä palvelu tai tuote vastaa yleisesti yhteiskunnassa elinkeinotoiminnan muodossa myytäviä hyödykkeitä.”*. Elinkeinoiminnaksi määritellyn palvelun tarjoaminen tarkoittaa, että tuloverolaki ja alv-velvollisuus koskevat näiltä osin yliopistoa. Yksityiskohtaisempia Verohallinnon ohjeita yliopistojen elinkeinotoiminnaksi määritellyistä toiminnoista liitteessä 1.

Seinäjoen yliopistokeskuksen sisäinen Tikka-palveluprosessin hallinnollinen käsittelyreitti on kuvattu kuvassa 6. Kuviossa on esitetty kaksi vaihtoehtoista palvelutarpeen käsittelyreittiä.



Kuva 6. Tikka-palveluprosessin liittyvän yhteydenoton käsittely.

1. Kukin yliopisto tekee tapauskohtaisen sopimuksen asiakkaan kanssa ja vastaa tutkimuksen toteutuksesta.
2. Paikallinen organisaatio kuten esimerkiksi Etelä-Pohjanmaan korkea-koulu yhdistys (Epky) tekee sopimuksen asiakkaan kanssa ja (tarvittaessa) alihankkii resurssin.

Vaihtoehdossa 1 vastuu mahdollisen palvelun toteuttamisesta tulee suoraan tai siirtyy professorille. Tarjouksen hinnoittelussa noudatetaan ao. yliopiston toimintaohjeita tai professori voi päättää toisenlaisesta transaktioperusteesta. Yliopisto ja asiakas sopivat tutkimuspalvelun ehdoista. Yliopisto laskuttaa suoraan asiakasta.

Vaihtoehdossa 2 vastuu palvelutarjouksen tekemisestä tai tekemättä jättämisestä on Yliopistokeskuksella. UCS / Epky kartoittavat resurssitarpeen mm. perustuen omaan osaamiseensa ja konsultoimalla tutkijoita. Jos tarjous tehdään, niin juridisena sopimuskumppanina toimii Epky. Se noudattaa itse määrittämiään hintoja mutta käyttää perustana mahdollisen alihankkijan hintoja. EPKY maksaa työn suorittajalle palkkion tai palkkaa.

Asiantuntijapalvelujen toteutuksen kannalta on hyvin tärkeää, että professorit ja tutkimusjohtajat tukevat tätä toimintaa. Vaikka he eivät itse ehtisi johonkin yksittäiseen tutkimustehtävään paneutua, on tärkeää, että he tahoillaan viestivät palvelujen tärkeydestä. Onnistunut asiantuntijapalvelu voi johtaa suurempiin hankkeisiin.

Palvelut voidaan jakaa myös niiden vaatiman asiantuntijuuden mukaan. Jossakin tapauksessa työn voit tehdä perustutkinto-opiskelija, toisessa ääripäässä on professorien muodostama konklaavi. Palvelujen

hinnoittelussa tämä otetaan huomioon. Luonnollisesti yliopistoyhteisö tai sen jäsen voi tarjota ja toteuttaa varsinkin pienehköjä palveluita myös pro bono- periaatteella.

Käytännössä pienen tutkimustehtävän resurssisointi hankitaan suorilla kontakteilla tai voidaan tehdä sisäisellä haulla. Tehtävä voidaan julkaista yliopistokeskuksen sähköisellä ilmoitustaululla ja / tai laittaa jakeluun erikseen päätettävän jakelulistan mukaan.

Yhteenvetona taloudellis-hallinnollisista kysymyksistä voidaan todeta, että tutkimusjohtajien- ja professorien joukossa kysymykset koettiin vaikeiksi, mutta silti erittäin oleellisiksi. Jokaisella yliopistokeskuksen yliopistolla on hieman erilaiset toimintatavat ja hallintomallit ulkopuoliselle rahoitukselle. Toimintavoissa on jopa yksikkö- ja yksilökohtaisia eroja. Samalla kyse on herkistä teemoista ja kaikkiin tilanteisiin ei ole olemassa selkeää linjausta vaan hiljaisesti hyväksytyjä käytäntöjä, jotka on todettu toimiviksi. Esimerkiksi se, miten paljon Epanet-professori kokee voivansa tehdä "ilmaista työtä" pelkästään professuurin rahoituksen perusteella tai miten paljon voi vastaanottaa henkilökohtaisia toimeksiantoja, ovat tapauskohtaisia valintoja. Erilaisista käytännöistä ei kuitenkaan tarvitse tehdä ongelmaa, vaan tärkeintä on asiakkaan näkökulma. Vaikka hallinto- ja talous vaatisivatkin järjestelytyötä, sen ei tarvitse näkyä asiakkaan suuntaan. Palveluprosessin kuvaukset antavat väljät, mutta kuitenkin riittävän ohjaavat raamit laadukkaalle toteutukselle.

## Asiaksnäkökulma - Mitä?

Palveluasenne on tärkeä yhteistyön edellytys ja siihen tulisi kiinnittää huomiota myös yliopistomaailmassa. Kumppaneita saattaa pelottaa tutkijoiden akateemisuus ja heitä askarruttaa, pystyvätkö tutkijat oikeasti ratkaisemaan ongelman. Yhteistyökumppania kiinnostavat kovat tulokset. Yliopistojen on siis tunnettava mahdolliset asiakkaansa ja heidän tarpeensa. Yliopisto voi olla etäiseksi koettu ja vaikeasti lähestyttävä yhteistyökumppani. Miten siis voisimme madaltaa yhteistyön raja-aitoja? Yksi mahdollisuus on asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen. Tuotteistamalla palvelut tehdään näkyviksi ja rajatuiksi.

Miten asiakaslähtöistä yliopiston toiminta voi olla? Onko asiakaslähtöinen ajattelu jo perustaltaan ristiriidassa tieteen riippumattomuuden vaatimusten kanssa? "Asiakas on aina oikeassa" -ajattelua tieteen kentässä ei voida sellaisenaan toteuttaa, mutta asiakkaan tarpeita tarkasti kuuntelemalla häntä voidaan palvella jopa paremmin kuin hän osaa pyytää. Kaikki käytännöstä nousevat haasteet eivät usein sellaisenaan ole akateemisesti kiinnostavia ja asiakas voi jopa pyytää ratkaisemaan kysymyksen, joka ei lopulta ole ongelman ydin. Keskusteluissa ja määrittelyissä tutkijoiden kanssa asiakas saattaa itsekkin tunnistaa, että hän on hakenut ratkaisua väärästä suunnasta. Oikean ongelman löytäminen voi auttaa siis häntä enemmän eteenpäin kuin alkuperäinen kysymyksenasettelu. Asiakaslähtöisyys siinä mielessä, että haetaan asiakkaalle paras mahdollinen apu ja asiakkaan parhaan ajattelemisen on täysin mahdollista toteuttaa myös yliopistollisen palvelutoiminnan kentässä.

Tilaajan näkökulmasta palvelun hinta ja saatavilla oleva rahoitus ovat oleellisia kysymyksiä. T&k –toimintaan on Suomessa yrityksille monenlaisia rahoitusinstrumentteja. Jos yliopistokeskus pystyy edes jonkin verran ohjaamaan palveluistaan kiinnostuneita rahoituskysymyksissä, edesauttaa se molempia osapuolia. Tekesin tarjoama innovaatioaseteli avaa mahdollisuuksia nimenomaan pienten kevyiden palvelutoteutusten osalta. Palveluseteli on arvoltaan 5000 € + alv. Tällä on mahdollista saada n. 0,5-1 kk tutkijan työpanos riippuen yliopiston ottamista yleiskuluista ja palkkatasosta. Tällaisessa ajassa on pätevän tutkijan kuitenkin mahdollista toteuttaa pienimuotoinen esiselvitys tai esimerkiksi ideapaja ja sen tulosten raportointi. Myös Leader-rahoitukset yrityksille ovat varteenotettava vaihtoehto samoin kuin ELY-keskuksen myöntämät yrityksen kehittämisavustukset. Tikka-casejen asiakastyytyväisyyskyselyissä tiedusteltiin, minkä arvoinen palvelu heidän näkökulmastaan oli. Tuloksena oli, että tilaajat olisivat arvioineet tutkimuksen arvoksi suurin piirtein sen summan, mitä todelliset kustannuksetkin olivat. Jos toteutuksilla ei tavoitella erityisesti voittoa, näyttäisi palveluiden tarjoaminen tilaajan omalla rahoituksellakin realistiselta. Hinta ei kuitenkaan ole yliopistollisten asiantuntijapalveluiden varsinainen kilpailuetu, vaan osaamisen erityislaatuus.

## Seinäjoen yliopistokeskuksen TIKKA-asiantuntijapalvelut

Seuraavaksi esitellään palvelun ulkoinen tuotteistus eli asiakkaalle suunnattu kuvaus. Asiakkaalle yliopistokeskuksen palvelut on tehtävä selkeiksi ja hahmotettaviksi palvelukokonaisuuksiksi ja etenemisprosessi yksinkertaiseksi. Yliopistollisten asiantuntijapalveluiden perusluonnetta luonnehtii suuri räätälöinnin aste. Tarkoitus ei olekaan standardoida kaikkia palveluita tiukkaan muottiin, vaan auttaa mahdollista asiakasta löytämään palvelut ja antamalla lähtökohdan niistä keskustelemiselle.

Tuotteistamisen näkökulmasta keskeistä on kiteyttää asiakkaalle palvelun ydin, se lisäarvo, mitä palvelu tarjoaa. Seinäjoen yliopistokeskus kiteyttää lupaamansa lisäarvon yhteistyökumppaneilleen arvolupauksen muodossa. Yliopistojen lisäarvo piilee tietoaukoissa:

## SEINÄJOEN YLIOPISTOKESKUKSEN ARVOLUPAUS

”Tarjoamme ratkaisuja kun sinulla on tietotarve, johon tietoa ei ole saatavilla, tieto ei ole vielä kulkeutunut käytännön sovelluksiin tutkimuksen piiristä tai tietoa pitää jalostaa ratkaisuaihioksi.”

Kenelle Tikka-asiantuntijapalvelut on suunnattu? Laajasti katsottuna asiantuntijapalveluita tarjotaan kaikille yhteisöille, mutta ei siis yksityishenkilöille. Kohderyhmät kattavat yritykset, julkisen sektorin sekä kolmannen sektorin.

TIKKA-asiantuntijapalvelut on jaoteltu erityispalveluihin ja yleisiin palveluihin. Erityispalveluita tarjoavat tietyt tutkimusryhmät ja yleisiä palveluita voi tiedustella kaikilta tutkimusryhmiltä ja niissä sovelletaan tutkimusryhmän erityisosaamista tai yhdistellään osaajia eri ryhmistä. (kuva 7)

### ERITYISPALVELUT



**Erityispalvelumme hyödyttävät nimensä mukaisesti tarkasti rajattuja kohderyhmiä, mutta sitäkin tehokkaammin**

– niihin kiteytyy valtava määrä tutkittuun tietoon ja vuosien kokemuksiin pohjautuvaa asiantuntemusta.

Erityisosaamistamme hyödynnämme myös yritysten ja yhteisöjen kanssa toteutettavissa kehityshankkeissa.

### YLEISET PALVELUT

Taipuvat avuksi, oli alasi mikä tahansa.

-  • Ideapaja
- Pikakonsultointi
- Tuotekehitysverstas
- Asiantuntijaraati
-  • Seminaarit
- Tulevaisuusfoorumi
- Workshopit
-  • Benchmarking
- Arviontitutkimukset
- Kysely- ja haastattelututkimukset
- Toteutettavuusselvitykset

Sovella  
tietoa!

Hanki  
tietoa!

Uutta  
tietoa!

Kuva 7. Tikka erityispalvelut ja yleiset palvelut. (Tikka – Seinäjoen yliopistokeskuksen asiantuntijapalvelut 2016)

### Yleiset palvelut

Yleiset palvelut on jaettu kolmeen kategoriaan tiedon tuottamisen perusteella. Tiedon soveltaminen tarkoittaa usein konsultointiluonteista työskentelytapaa. Siinä ei tuoteta varsinaisesti uutta tutkimustietoa,

vaan sovelletaan *in situ* olemassa olevaa asiantuntijoiden tietämystä käytännön ongelman parissa. Toteutuksen muotoja voivat olla ideapajat, pikakonsultoinnit, tuotekehitysverstaat ja asiantuntijaraadit.

Toinen yleisten palveluiden luokka ovat soveltuvan tiedon hankkimiseen liittyvät palvelut. Tässä palvelukategoriassa palvelun tarjoaja joutuu tekemään jonkin verran taustatyötä löytääkseen tilaajalle juuri hänen tarvitsemansa uusimman tutkimustiedon olemassaolevasta tutkimuksesta ja siirtämään sen yleistajuiselle kielelle. Tiedoin välittämisen muotoja ovat seminaarit, tulevaisuusfoorumit, workshopit ja kirjallisuuskatsaukset.

Kolmantena ovat täysin uuden tiedon tuottamiseen liittyvät palvelut. Kun aikaisemmasta tutkimuksesta ei voida löytää riittävästi tietoa tilaajan tarpeisiin, täytyy hankkia dataa ja analysoida se. Uuden tiedon tuottamisen kevyitä palvelutoteutuksia voivat olla erilaiset suppeat kysely- tai haastattelututkimukset, bechmarking-selvitykset, arviointitutkimukset, toteutettavuusselvitykset, esiselvitykset ja tiedon tuotannon workshopit. Usein tilaajalle räätälöity palvelupaketti sisältää useita erilaisia elementtejä, kuten tutkimuksen ja workshopin tai seminaarin.

## Tutkimusryhmien erityispalvelut

Tutkimusryhmien omia erityispalveluita löytyy suurimmalta osalta yliopistokeskuksen tutkimusryhmiä. Palvelut perustuvat vuonna 2015 tehtyihin professoreiden haastatteluihin sekä vuonna 2016 tehtyyn tiedusteluun siitä, mitä TEKES:in 5000 € innovaatioasetelillä voisi tarjota. Kaikki palvelut eivät siis asetu innovaatioasetelin hintakategoriaan (esim. historiateokset). Seuraavassa on kuvattu jokainen tutkimusryhmä, sekä sen oma *palvelutuote*, jos ryhmällä sellainen on:

### AGROBIOTALOUS JA KESTÄVÄT RUOKARATKAISUT

#### Elintarvikekehitys

Ryhmä tutkii monitieteisesti raaka-aineiden kemiallisia, aistinvaraisia ja teknologisia ominaisuuksia sekä tekee terveellisiin elämäntapoihin vaikuttamiseen liittyvää tutkimusta. Tutkimuskohteina ovat mm. ruoan makututkimus, molekyyli-gastronomia, ruokailun moniaistiset elämykset, arvojen ja tiedon merkitys ruokavalintoihin ja makumieltymyksiin.

Professori Anu Hopia, Turun yliopisto

*Palvelutuote: Elintarvikkeiden tuotekehitysversta*

#### Elintarviketurvallisuus

Tutkimusryhmän tehtävänä edistää riskien hallintaa elintarvikeketjussa. Erityisesti tutkimuskohteena ovat eläinten terveys ja zoonoottiset (ihmisten ja eläinten välillä tarttuvat) taudit, uudet menetelmät taudinaiheuttajien leviämisen vähentämiseksi sekä tiedon tuottaminen elintarvikeketjun toimijoille valistusta varten.

Tutkimusjohtaja Timo Nieminen, Helsingin yliopisto

*Palvelutuote: Elintarvikkeiden tuotantomenetelmien laadunhallinnan auditoinnit, kirjallisuusselvitykset ja koesuunnitelmat*

#### Kuluttajakäyttäytyminen elintarvikealalla

Professuurin alana on liiketaloustiede, erityisesti kuluttajakäyttäytyminen ja sovellusalana elintarviketeollisuus.

Professori Harri Luomala, Vaasan yliopisto



## ÄLYKKÄÄT JA ENERGIATEHOKKAAT JÄRJESTELMÄT

### Logistiset järjestelmät

Tutkimusryhmä on keskittynyt logististen järjestelmien tutkimukseen, erityisesti toimitusketjujen hallintaan, päätöksentekojärjestelmiin sekä teknistaloudellisiin analyyseihin.

Professori Petri Helo, Vaasan yliopisto

*Palvelutuote: Proof-of-concept (idean toteutettavuuden arviointi) logistisissa järjestelmissä*

### Metallirakentaminen

Tutkimusryhmä tutkii metallirakenteita ja metallirakentamisen prosesseja suunnittelusta loppukäyttöön. Tutkimus on sekä teoreettista että kokeellista tutkimusta.

Professori Markku Heinisuo, Tampereen teknillinen yliopisto

*Palvelutuote: Uusien metallituotteiden veto- ja puristuskoesarjat ja standardin mukaiset kestävyysmääritykset, optimointiteorian käyttö (metalli)teollisuuden yritysten suunnittelu ja valmistusprosesseissa*

### Sulautetut järjestelmät

Ryhmän tutkimusalueena ovat sulautetut ja hajautetut automaatiojärjestelmät. Niiden keskeisiä sovelluskohteita eteläpohjalaisessa teollisuudessa ovat konepajatekniikka, rakentamisen cleantechratkaisut, paikallinen energiantuotanto ja -jakelu, logistiikan tietotekniset ratkaisut sekä terveydenhuollon ICT-sovellukset. Lämpileikkaavia teemoja ovat energiatehokkuus, kunnonvalvonta ja automaatioasteen nostaminen.

Professori Timo Mantere, Vaasan yliopisto

*Palvelutuote: Sulautettujen järjestelmien tuotekehityksen aivoriihet + loppusuositukset*

### Virtuaalitekniologia

Ryhmän tutkimusalueena ovat kone- ja tuotantojärjestelmien virtuaalisuunnittelun menetelmät, ihminen-kone -liitynnän tekniikat sekä uudet toimilaiteratkaisut.

Professori Asko Ellman, Tampereen teknillinen yliopisto

### Terveydenhuollon tietotekniikka

Professorin tehtävänä on terveydenhuollon tietotekniikan, erityisesti telelääketieteen tutkimus- ja kehittämistoiminnan johtaminen Seinäjoella. Tutkimus on keskittynyt erityisesti lääketieteellisten kuvausmenetelmien kehittämiseen ja kuvien koneelliseen analyysiin.

Professori Hannu Eskola, Tampereen teknillinen yliopisto

*Palvelutuote: Terveydenhuollon säteilevien laitteiden laadunvalvonta*

## HYVINVOINTI JA LUOVUUS

### Aluehistoria

Tutkimusalueena on toiminnallis-taloudellisten alueiden ja rakenteiden synty- ja kehitysprosessien tutkimus, erityisesti sotien jälkeisen ajan aluestruktuurien muodostuminen.

Tutkimusjohtaja Sulevi Riukulehto, Helsingin yliopisto

*Palvelutuote: Historiateokset*

### Arkkitehtuuri

Alvar Aalto -professorin toiminta keskittyy rakentamisen innovaatioympäristön kehittämiseen Etelä-Pohjanmaalla. Alana on arkkitehtuuri- ja kaupunkitutkimus, tarkemmin sanottuna alueiden ja kaupunkien kehittäminen, sekä sotien jälkeisen arkkitehtuurin ja kaupunkiympäristöjen korjausrakentaminen.

Professori Ari Hynynen, Tampereen teknillinen yliopisto

### Innovaatioympäristöt

Tutkimusryhmän tavoitteena on vahvistaa alueiden ja innovaatioympäristöjen kehittämisen osaamista Etelä-Pohjanmaalla.

Tutkimuspäällikkö Jari Kolehmainen, Tampereen yliopisto

*Palvelutuote: Yrityksen innovaatiotoiminnan analyysi*

### Kulttuurinen musiikintutkimus

Ryhmän tutkimusalueena on populaarimusiikin tutkimus, esimerkiksi äänen ja musiikin tallentaminen ja välittyminen, ääniympäristöt ja päivittäismusiikki.

Professori Heikki Uimonen, Taideyliopiston Sibelius-Akatemia

*Palvelutuote: Äänisuunnittelun, äänellisen tilasuunnittelun ja äänibrändäyksen työpajat*

### Lasten ja nuorten terveyden edistäminen

Professuurin tutkimuskohteena on lasten ja nuorten terveyden edistäminen, esimerkiksi lasten- ja nuorten liikkumista, ravitsemusta ja muita elintapoja koskevat tutkimushankkeet.

Professori Leena Koivusilta, Tampereen yliopisto

### Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin yhteistyöprofessuurit:

Laboratoriolääketiede, Professori Onni Niemelä, Tampereen yliopisto

Perhehoitotiede, Professori Eija Paavilainen, Tampereen yliopisto

Keuhkosairaudet, Professori Hannu Kankaanranta Tampereen yliopisto

Kirurgia, Professori Harri Pihlajamäki, Tampereen yliopisto

Sisätaudit, Professori Pia Jaatinen, Tampereen yliopisto

Psykiatria, Apulaisprofessori Olli Kampman, Tampereen yliopisto

Päihdelääketiede, Professori Mauri Aalto, Tampereen yliopisto

## YRITTÄJYYS JA KASVU

### Aluetaloudellisten vaikutusten arviointi

Päätutkimuskohteena ovat luonnonvarapohjaisten arvoketjujen aluetaloudelliset vaikutukset. Elintarvike-, puu-, energia- ja bioenergiaketjut muodostavat tutkimuksen keskeiset painopisteet.

Professori Hannu Törmä, Helsingin yliopisto

*Palvelutuote: Aluetaloudellisten vaikutusten arvioinnit RegFin-mallilla*

### Yrittäjyys

Ryhmän tutkimusalueena on yrittäjyys, erityisesti pk-yritysten liiketoiminnan kasvun ja hallinnan tutkimus.

Tutkimusjohtaja Tero Vuorinen, Vaasan yliopisto

*Palvelutuote: Strategisen johtamisen ja yrityksen uudistumisen workshopit, strategiavalmennus*

### Puurakentaminen

Tutkimusalueena on puurakentamisen markkinalähtöinen liiketoiminnan kehittäminen, esimerkiksi uudet asiakaslähtöiset konseptit erityisesti suuren mittakaavan puurakentamisessa. Suuren mittakaavan puurakentamisella tarkoitetaan esimerkiksi puukerrostaloja, julkisia rakennuksia, maaseudun suuria rakennuskohteita, teollisuushalleja ja valmistaloja.

Professori Katja Lähtinen, Vaasan yliopisto

### Yritysten uudistumisen dynamiikka

Tutkimuksen kohteena on yritysten uudistuminen erityisesti maaseutukontekstissa.

Vanhempi tutkija Merja Lähdesmäki, Helsingin yliopisto

### Luonnonvarojen kestävä käyttö ja luontoyrittäjyys

Professori Sami Kurki, Helsingin yliopisto

## Muut palvelut

TIKKA-palveluiden lisäksi muitakin yhteistyön muotoja on olemassa. Perinteistä tutkimushankeyhteistyötä tehdään edelleen kuten ennenkin, mutta uudet kevyemmät TIKKA-palvelut tulevat niiden rinnalle. Samoin opinnäytetyöt kuten diplomityöt ja pro gradut toimivat yhtenä palvelun kanavana jatkossakin ja auttavat löytämään ratkaisuja rajattuihin tietotarpeisiin. Myös Seinäjoen yliopistokeskuksen tutkijahotellissa voi tehdä tieteellistä tutkimusta taustayliopistosta riippumatta. Tutkijahotelliin voivat myös yritykset sijoittaa tutkimukseen keskittyneitä henkilöitänsä saamaan hyötyä yliopistoyhteisön osaamisesta.

## Etenemisprosessi

Asiakkaan näkökulmasta katsottuna prosessi on haluttu saattaa yksinkertaiseen muotoon, vaikka sisäisessä prosessissa tapahtuisi samaan aikaan paljon enemmän esim. resurssien etsimistä. Asiakkaan prosessi koostuu kuvassa 8 esitetyistä vaiheista.



Kuva 8. Seinäjoen yliopistokeskuksen Tikka-palveluprosessi. (Tikka – Seinäjoen yliopistokeskuksen asiantuntijapalvelut 2016)

## Lopuksi

Tikka-toimintamallin toimivuus testataan lopulta käytännössä. Ensimmäinen ja keskeisin kysymys on, saadaanko prosessiin hankittua "aihiomassaa". Jos aihiota hankitaan systemaattisesti ja niitä löydetään paljon, nousee Tikka-hankkeessa kehitetty prosessikin käytännössä merkitykselliseksi. Yksittäiset tapaukset pystytään hoitamaan ilman suunnitelmallista prosessiakin. Jos taas aihoiden hankintaan todella aktiivisesti panostetaan ja niitä saadaan runsain määrin, vaatii niiden käsittely järjestelmällistä otetta prosessin mukaisesti sekä tehtävään allokoitua työaika.

Tikka-hanke tuotti käytännön välineiksi Seinäjoen yliopistokeskuksen palveluesitteen jaettavaksi mahdollisille yhteistyökumppaneille, prosessiohjeen yliopistokeskuksen sisäiseen käyttöön sekä tämän laajemman toimintamallin kuvauksen. Uskomme näiden luovan hyvän perustan yliopistokeskuksen yhteistyöverkoston laajentamiselle, laadukkaille palveluille ja yhteiskunnalliselle vaikuttavuudelle.

## Lähteet

Hautamäki, Antti (2016). Uushumboldtilainen yliopisto – Ratkaisu sivistyksen ja hyödyllisyyden ongelmaan. *Politiikasta.fi*. <<http://politiikasta.fi/hautamaki/> Viitattu 8.12.2016.>

Haastattelut 15.6.2015-8.12.2015.. 13 kpl Seinäjoen yliopistokeskuksen tutkimusryhmien johtajia.

Kamila, M. (2016). *Eteläpohjalaisuus – Yrittäjyys – Tutkimus – Hyöty*. <[http://huispaus.ucs.fi/UCS/tikka/Tikka%20caset/6T\\_RAPORTTI,%20Etel%c3%a4pohjalaisuus-Yritt%c3%a4jyys-Tutkimus-Hy%c3%b6ty,%20Marjo%20Kamila.pdf](http://huispaus.ucs.fi/UCS/tikka/Tikka%20caset/6T_RAPORTTI,%20Etel%c3%a4pohjalaisuus-Yritt%c3%a4jyys-Tutkimus-Hy%c3%b6ty,%20Marjo%20Kamila.pdf)>. Viitattu 20.12.2016.

Lehtinen, U. & S. Niinimäki (2005). *Asiantuntijapalvelut. Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu*. Helsinki, WSOY.

Osterwalder, A. & Y. Pigneur (2016). *The Business Model Canvas*. <<https://strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>>. Viitattu 20.12.2016.

Tikka – Seinäjoen yliopistokeskuksen asiantuntijapalvelut (2016). Seinäjoen yliopistokeskus.

Verohallinto (2015). *Verotusohje korkeakouluille*. <[https://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat\\_veroohjeet/Verohallinnon\\_ohjeet/Verotusohje\\_korkeakouluille\(36783\)](https://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Verohallinnon_ohjeet/Verotusohje_korkeakouluille(36783))>.

*Yliopistolaki* (2009). Finlex. <<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2009/20090558>>

## Liite 1 Tikka -casekuvaukset

TIKKA 1: Alajärven Luoma-ahon kylän monipalvelukeskus

Toteutusaika: elo –syyskuu 2015

Toimeksiantajat: Alajärven kaupunki, Luoma-ahon kyläyhdistys, Mäkelä-Alu Oy

Käytetyt menetelmät: Benchmarking + miniseminaari + asiantuntijakomentointi + tulokset ppt-muodossa

Yleistä

Luoma-ahon kyläkoulu Alajärvellä on lakkautusuhan alla. Kyläyhteisö, alueen yritykset ja kaupungin edustajat ovat yhdessä pohtineet lakkautuksen vaihtoehtoja. Yksi vaihtoehto on uusi monipalvelukeskus. Mitä se tarkoittaisi käytännössä? Millaisia monipalvelukeskuksia on Suomeen rakennettu, miten ne on rahoitettu, miten toiminta on organisoitu jne. Näihin kysymyksiin haettiin vastausta Tikka-hankkeen kehitystehtävänä.

Projektin toteutus

Maakuntakorkeakoulun edustaja Alajärveltä otti yhteyttä Tikkaan kesäkuussa 2015, kysyen, voisiko monipalvelukeskukseen liittyvää selvitystyötä toteuttaa Tikka-interventiona. Tikan projektiryhmä arvioi intervention sopivuutta ja merkittävyyttä, perustuen ryhmän määrittämiin valintakriteereihin. Positiivisen päätöksen jälkeen järjestettiin Alajärvellä kuulemistilaisuus, johon osallistuivat Tikan edustajien lisäksi kaikkien toimeksiantajaorganisaatioiden edustajat. Tilaisuudessa sovittiin, että Tikka toteuttaa intervention ja mitä menetelmiä selvitykseen käytetään.

Harkittuaan asiaa monelta näkökannalta, Tikka päätti resursoida intervention järjestämällä nk. käänteisen kilpailutuksen. Seinäjoen yliopistokeskuksen tiedotusvälineissä, joista mainittakoon UCS-sähköpostilista, julkaistiin tehtävää kuvaava ilmoitus. Ilmoitukseen saatiin 3 hakemusta, jotka edustivat yliopistoyhteisön eri toimijoita. Tehtävän suorittajaksi valittiin Helsingin yliopiston Ruralia-instituutin tohtoriopiskelija Katja Rinne-Koski. Ennen sopimuksen tekoa, opiskelija selvitti oman esteettömyytensä ja Tikka selvitti palkkion maksuun liittyvät muodollisuudet Tampereen yliopiston kanssa. Tämän lisäksi pyydettiin toteutusprosessiin liittyvä hyväksyntä Etelä-Pohjanmaan liitolta, joka saatiin.

Noin kuukauden työtä vastaava 4000 € palkkio (poislukien sivukulut) päädyttiin maksamaan yksityisenä sivutulopalkkiona, koska tutkija oli apurahakaudella, eikä työsuhteessa tällä hetkellä. Helsingin yliopistolla ei ollut mahdollisuutta tehdä 1 kk työsopimusta toimeksiantoa varten.

Tutkija haastatteli toimeksiantajan edustajia sekä useita henkilöitä, jotka ovat olleet toteuttamassa monipalvelukeskuksen tyyppisiä hankkeita benchmarking-tyyppisesti. Tämän lisäksi tutkija tutustui aiheesta tehtyihin tutkimuksiin ja julkaisuihin. Kokoamastaan materiaalista tutkija työsti korkeatasoisen power point –raportin, joka esitettiin 16 henkilön miniseminaarissa Alajärven kaupungintalossa 30.9.2015 toimeksiantajaorganisaatioiden edustajille. Esityksen jälkeen paikalla olleet kolme Seinäjoen yliopistokeskuksen asiantuntijaa (tutkimuspäällikkö Jari Kolehmainen, TaY, tutkimusjohtaja Sulevi Riukulehto, HY ja erikoissuunnittelija Niina Harjunpää, EPKY) kommentoivat raporttia eri lähestymissuunnasta. Nämä olivat aikaisemmat kokemukset vastaavista hankkeista, kunnan velvollisuudet ja vastuut sekä laajempi historiallinen ulottuvuus. Asiantuntijoille ei maksettu palkkiota, mutta kulut olivat korvattavissa. Esitysten jälkeen aihetta työsti kolmessa työryhmässä. Työryhmien tulosten purun jälkeen seminaari päättyi. Seminaarin asiantuntijapuheenvuorot, keskustelut ja työryhmien tulokset dokumentoitiin ja luovutettiin myöhemmin toimeksiantajalle.

Viikko seminaarin jälkeen Tikka lähetti kaikille osallistujille nettipohjaisen tyytyväisyyskyselyn.

Saatu kirjallinen ja suullinen palaute on ollut erittäin positiivista.

## TIKKA 2: Seinäjoen kaupungin eläkeläisten osaamisen hyödyntäminen

Toteutusaika: loka – marraskuu 2015

Toimeksiantaja: Seinäjoen kaupunki

Käytetyt menetelmät: Kirjallisuusselvitys + haastattelut + työpaja + suositusraportti

### Yleistä

Etelä-Pohjanmaalla kuten muuallakin Suomessa on kasvava joukko eri alojen asiantuntijataustaisia eläkeläisiä. Monella heistä olisi halua osallistua yhteisölliseen toimintaan omaa osaamistaan hyödyntäen. Tätä aktiivisuutta tapahtuu jo nyt yhdistysten ja seurojen talkootyössä. Toiminta on kuitenkin katkonaista ja rajautuu aktiivisten yhdistysten toimintaan. Kun hanke päättyy, kukaan ei ole välttämättä organisoimassa uutta tekemistä. Esimerkiksi Seinäjoen kaupungin ja julkisen sektorin näkökulmasta yleishyödyllistä työtä olisi paljon, mutta kaupunki ei noin vain voi osoittaa työtehtäviä vapaaehtoisille. Erittäin tärkeää on pitäytyä töissä, jotka muuten jäisivät rahoittamatta ja tekemättä.

### Projektin toteutus

Tikan edustajat tapasivat Seinäjoen kehitysjohtaja Erkki Välimäen 25.5.2015. Tapaamisen aihe oli Tikka-hankkeeseen mahdollisesti sopivat kaupungin kehittämistarpeet. Useista ehdotetuista kehitys / tutkimustarpeista Tikan projektiryhmä päätti toteuttaa otsikon mukaisen intervention. Päätös annettiin tiedoksi Seinäjoen kaupungille.

Intervention resursointi päätettiin toteuttaa nk. käänteisellä kilpailutuksella. Tehtävähaku julkaistiin Seinäjoen yliopistokeskuksen eri toimijoiden tiedotusvälineissä sekä Tampereen yliopiston sähköisessä mediassa. Määräaikaan mennessä hakemuksia saatiin 3 kpl. Hakijoista oli yksi juridinen ja kaksi luonnollista henkilöä. Intervention toteuttajaksi valittiin Turun yliopistoa edustavan, Seinäjoella toimivan Susanna Ihanuksen Kaje Oy:n ja tamperelaisen Avainviestintä Oy:n muodostama konsortio. Toteutuksen hinnaksi sovittiin 4000 € + ALV. Yhteensä toteutukseen osallistui toimittajan kolme edustajaa.

Kirjallisuus selvityksen ja muun taustatyön jälkeen tutkijat haastattelivat joitakin eläkeläisten vapaaehtoistyön parissa toimivia henkilöitä. Taustoituksen jälkeen järjestettiin työpaja, johon kutsuttiin kaupungin, eri järjestöjen, yliopistoyhteisön edustajia sekä joitakin alueellisia vaikuttajia. Työpajaan osallistui n 20 henkilöä. Tilaisuuden aluksi Elämystiikunta Ry:n Hannu Salo piti informatiivisen alustuksen. Työpajassa etsittiin vastauksia kolmeen kysymykseen: 1,2,3, Saatujen tulosten ja lisäselvitysten jälkeen tutkijat laativat raportin, jonka Tikan edustajat kävivät luovuttamassa kehitysjohtaja Erkki Välimäelle.

Saatu kirjallinen ja suullinen palaute oli erittäin positiivista.

### TIKKA 3: Biomassa perusteisen pien-CHP:n sähkötuotanto

Toteutusaika: marras – joulukuu 2015

Toimeksiantaja: Ahonkosken Saha Oy, Pohjanmaan biolämpö Oy ja Thermopower Finland Oy

Käytetyt menetelmät: Haastatteluja + Ideapaja + kirjallisuusselvitys

#### Yleistä

Etelä-Pohjanmaalla on useita energia-alan yrityksiä, jotka tuottavat alueellista lämpöä. Samoin alueella on energia-alan teknologiayrityksiä, jotka pyrkivät varmistamaan tuotteidensa kilpailukyvyn nyt ja tulevaisuudessa. Lämmön ja sähkön tuotanto suurissa ja keskisuurissa yksiköissä on energiatehokasta ja eikä teknis – taloudellisia ongelmia enää ole. Pien-CHP laitosten sähköntuotantoon sitä vastoin liittyy vielä useita haasteita. Mikä on teknisesti paras ratkaisu? Millaisia taloudellisia tekijöitä on vielä ratkaistava, ennen kuin sähköntuotanto 0,5- 1MWe luokassa on järkevää ja mahdollista?

#### Projektin toteutus

Tikan edustajien keskusteluissa alueen energia-alan teknologiayritysten kanssa tuli esiin tarve kehittää toimiva sähköntuotantotapa 1-3Mwt CHP laitoksille. Tarve teknis – taloudelliselle ratkaisulle sai vahvistusta Vaasan yliopiston (Vyo) Levon instituutin asiantuntijoilta sekä eteläpohjalaisilta lämpölaitoksilta. Käydyt keskustelut ja Tikka-kriteerein tehty arviointi johtivat siihen, että Tikka päätti toteuttaa asiaan liittyvän selvityksen. Yliopistoyhteisössä vahvaa energia-alan osaamista edustaa VY, jonka Levon-instituutti / Alpo Kitinoja valikoitui Tikka-hankkeen perusteiden mukaisesti intervention toteuttajaksi. Toimeksiantajiksi valikoitui kolme yritystä, mutta prosessiin osallistui kaikkiaan huomattavasti suurempi joukko alueen toimijoita.

Intervention hinnaksi sovittiin 4000 € + ALV. Selvityksen laajuus määräytyi käytettävissä olevan rahan mukaan. Kehitystehtävän toteutus alkoi ideapajalla, johon osallistui Levon-instituutin kehityspäällikkö Alpo Kitinoja, VY:n tutkimusjohtaja Erkki Hiltunen, Janne Suomela / VY ja edustajat seuraavista yrityksistä Juhana Toivola / Ahonkosken saha Oy, Arto Sjöblom / Laihian Nuukalämpö Oy, Marko Vainionpää / Biolämpö Oy, Jukka Rinta-Koski / Thermopower Oy, Juha Viirimäki / Metsäkeskus sekä Tikan edustajana Pertti Wathen. Ideapajaa oli edeltänyt joukko Kitinojan tekemiä kevyitä puolistrukturoituja haastatteluita. Niiden tarkoituksena oli selvittää, miten laajasti ongelma tiedostetaan.

Työpajassa todettiin, että mielenkiintoisin tekninen ratkaisu perustuu ORC-tekniikkaan. Koska Suomessa on edelleen useita 1-5 MW lämpölaitoksia, päätettiin selvittää olemassa olevan laitoksen muuttamista CHP laitokseksi, ORC-tekniikkaa hyödyntäen. Selvityksen sisältönä ovat ORC-tekniikka, investointikustannukset ja kannattavuuslaskelmat.

Työpajaan osallistuneille Tikka lähetti nettipohjaisen tyytyväisyys / vaikuttavuuskyselyn.

Saatu kirjallinen ja suullinen palaute on ollut erittäin positiivista.



#### TIKKA 4: Tiedon hyödyntäminen ruoan lisäarvona

Toteutusaika: marras – joulukuu 2015

Toimeksiantajat: Bioptima Oy, Foodwest Oy ja Reko Seinäjoki

Käytetyt menetelmät: Haastattelu- ja kyselytutkimus, raportti

##### Yleistä

Etelä-Pohjanmaalla kuten koko Suomessa nykykuluttajan ongelma on, ettei ruoan tuotannosta ole saatavilla riittävästi tietoa. Ruokaa markkinoidaan tasalaatuisena bulkkituotteena, vaikka kuluttaja ymmärtää, etteivät esimerkiksi kaikki maatilojen eläinten hyvinvointiin liittyvät toimet aina ole samalla tasolla. Tiedon puutteen vuoksi kuluttaja ei kuitenkaan käytännössä voi suosia esimerkiksi sellaisia maatiloja, jotka huolehtivat eläimistään erityisen hyvin koska nämä tiedot eivät kulje ruokaketjussa kuluttajalle asti. Suomessa noin kolmannes kuluttajista haluaisi käyttää vastuullisuus-tietoa ostopäätöksensä perusteena (ns. Lohas-kuluttajat). Tuottajien akuutti ongelma puolestaan on, etteivät he pysty erottumaan markkinoillaan. Heillä ei ole kanavaa, jolla viestiä kuluttajille vaikkapa oman toimintansa vastuullisuudesta. Tämän vuoksi heidän ainoa tapansa kilpailla on yhä halvempi hinta.

Tikka interventiossa selvitettiin millaista tietoa ruoan suoramyynä tekevät tuottajat voivat tehokkaimmin hyödyntää tuotteensa lisäarvona. Selvityksestä on hyötyä hankkeen tilaajille sekä yleisesti elintarvikealan yrityksille, jotta ne voivat kehittää toimintaansa kuluttajan haluamaan suuntaan sekä erottautua ulkomaisesta bulkkituotannosta parempikatteiseen tuotantoon.

##### Projektin toteutus

Tikka-hankkeen perusteiden mukaan interventioiden toteuttajat ovat lähtökohtaisesti Seinäjoen yliopistoyhteisön jäseniä, siksi projektin toteuttajaksi valittiin suorahauulla HY:n Ruralia-instituutin tohtoriopiskelija Susanna Keskinarkaus. Hän on oman tutkimustyönsä johdosta syvällisesti perehtynyt intervention aiheeseen ja tavoitteisiin. Noin kuukauden työtä vastaava 4000 € palkkio (poislukien sivukulut) päädyttiin maksamaan yksityisenä sivutulopalkkiona, koska tutkija oli apurahakaudella, eikä työsuhteessa tällä hetkellä. Helsingin yliopistolla ei ollut mahdollisuutta tehdä 1 kk työsopimusta toimeksiantoa varten.

Tutkija valmisteli Bioptiman (Into Seinäjoki AB), Foodwestin ja REKO Seinäjoen kanssa yhteistyössä kysymyksenasettelut. Tutkija tapasi REKO Seinäjoen yrittäjiä ennen talven myyntitapahtumaa ja esitteli tiedonkeruu-tarpeen sekä yrittäjien saaman hyödyn. Myyntipäivinä tutkija osallistui REKO-tapahtumaan ja haastatteli kahdeksaa yrittäjää selvittääkseen, millaista tuotantoprosessia koskevaa tietoa yritykset haluaisivat jakaa, sekä millaisia asioita juuri heidän asiakkaansa haluavat tietää. Osa yrittäjistä haastateltiin puhelimitse tapahtuman jälkeen. Samalla kerättiin kyseisten yrittäjien asiakkailta tietoa siitä, mitkä ovat heidän kolme tärkeintä kriteeriään ko. tuotteen valinnassa. Molempia aineistoja käytettiin löytämään ruokatiedon jakamiseen a) kuluttajia kiinnostavat argumentit b) tietoa jota tuottajat voivat toimittaa.

Tutkija kirjoitti selvityksestä julkisen raportin, jossa suoramyynä tuottajien ja heidän asiakkaidensa tärkeimmät myynti/ostoargumentit on listattu ja niiden perustelut on lyhyesti avattu. Selvitys tuodaan Etelä-Pohjanmaan elintarvikeyritysten tietoon sosiaalisen median kanavia hyödyntäen sekä selvityksestä laaditaan lyhyt lehdistötiedote yhteistyössä yrittäjien ja rahoittajien kanssa.

Saatu kirjallinen ja suullinen oli erittäin positiivista.

## TIKKA 5: Päivähoitoikäisten lasten liikunnan esteet

Toteutusaika: tammi – helmikuu 2016

Toimeksiantaja: Etelä-Pohjanmaan Sairaanhoidopiiri / Aksila

Käytetyt menetelmät: Alkupaja + haastattelut + kyselytutkimus + raportti + seminaariesitys

### Yleistä

Eteläpohjalaisiin lapsiin ja aikuisiin liittyvät tutkimukset, sairastuvuustilastot ja sairauskulut osoittavat varhain aloitetun terveyden ja hyvinvoinnin edistämistoiminnan välttämättömyyden.

Etelä-Pohjanmaan sairaanhoidopiirin perusterveydenhuollon ja terveyden edistämisen toimintayksikkö Aksila on käynnistänyt lokakuussa 2015 maakunnallisen ohjelman, jonka tavoitteena on päivähoitoikäisten lasten terveyden edistäminen Etelä-Pohjanmaalla. Ohjelma haluaa korostaa lasten terveyden edistämisen kokonaisvaltaista luonnetta, sekä terveyden eri osa-alueiden yhteyttä toisiinsa. Toiminta painottuu aluksi erityisesti päivähoitoikäisten lasten liikuntaan. Tässä yhteydessä hyödynnetään valtakunnallista Ilo kasvaa liikkuen – ohjelmaa (Valo 2015), jonka avulla voidaan konkreettisesti tukea lasten fyysistä aktiivisuutta käytännön tasolla.

### Projektin toteutus

Tähän liittyen Aksila kysyi Tikkan edustajilta mahdollisuutta toteuttaa Tikka-hankkeen raameissa selvitys. Selvityksen avulla haluttiin etsiä tietoa, jolla voidaan tukea Etelä-Pohjanmaan sairaanhoidopiirin ohjelmaa päivähoitoikäisten lasten liikunnan lisäämiseksi. Taustaselvityksen tarkoituksena on pilotoinnin kautta kartoittaa niitä mahdollisia haasteita, joita lasten liikuntaa lisäävän ohjelman toteuttaminen saattaa kohdata. Tarkennettuna: Millaisia haasteita on lasten päivittäisen liikunnan lisäämisessä heidän toimintaympäristöissään ja millaisia hallinnollisia haasteita mahdollisesti tulee vastaan, kun pyritään lisäämään lasten päivittäistä liikuntaa? Selvitys kohdistettiin päättäjille, lasten vanhemmille ja päivähoitoalan ammattilaisille.

Tutkimuksen toteuttajaksi valittiin käänteisen kilpailutuksen jälkeen YTM Julia Sillanpää / Etelä-Pohjanmaan korkeakoulu yhdistys. Tutkimuksen kestoksi arviointiin noin 7 viikkoa. Tutkimuksen hinnaksi sovittiin 4000 euroa + sivukulut. Lisäksi sovittiin veloitettavaksi matka-, puhelin- yms. kulut.

Aksilan ja Tikka –hankkeen yhteistyö käynnistyi aloituspalaverissa 19.1.2016, jossa sovittiin tutkimuksen tarkoituksesta ja rajaamisesta. Tutkimuksen tavoitteita esiteltiin moniammatilliselle asiantuntijaryhmälle 29.1.2016. Tikka –hankkeen tutkimustapojen mukaan tutkimus pyrittiin rajaamaan pilottimaiseksi ja suuntaa antavaksi. Tutkimus toteutettiin maakunnallisesti Etelä-Pohjanmaan alueella. Alueen kunnista valikoitui tähän tutkimukseen Alavus ja Seinäjoki. Tutkimusaineisto hankittiin varhaiskasvatustajilta päiväkodeista (N=28), perhepäivähoitajilta (N=16) sekä vanhemmilta (N=21). Lisäksi haastateltiin varhaiskasvatuksen esimiehiä (N=7) hallinnollisen perspektiivin saamiseksi.

Tutkimuksen lopullisena tuotoksena oli yhteenvetoraportti, jonka Julia Sillanpää esitteli päivähoitoikäisten lasten liikkumis- ja hyvinvointitoiminnan osalta järjestäytyvän asiantuntijaryhmän kokouksessa. Kokous järjestettiin 28.4.2016.

Saatu kirjallinen ja suullinen palaute on ollut erittäin positiivista.

## TIKKA 6: Tutkimus- ja asiantuntijayhteistyön vaikuttavuus eteläpohjalaisissa yrityksissä

Toteutusaika: maaliskuu - toukokuu 2016

Toimeksiantaja: Etelä-Pohjanmaan kauppakamari

Käytetyt menetelmät: haastattelut + raportti

### Yleistä

Osa eteläpohjalaisista yrityksistä tekee yhteistyötä Seinäjoen yliopistokeskuksen tutkijoiden kanssa. Tutkimusyhteistyö on todettu hyväksi ja tulokselliseksi muun muassa sillä perusteella, että yritykset ovat jatkaneet yhteistyötä osallistumalla useaan tutkimukseen tai kehittämishankkeeseen. Yhteistyön tuloksena on syntynyt niin koneita ja palveluja kuin uusia elintarvikkeita. Lisäksi yritykset ovat osallistuneet yliopistollisiin koulutuksiin.

Tutkimusyhteistyötä hyödyntävien yritysten joukko on kuitenkin vielä varsin pieni. Tämän johdosta Etelä-Pohjanmaan kauppakamari ehdotti Seinäjoen yliopistokeskuksen TIKKA-hankkeelle selvityksen tekemistä siitä, miten yhteistyötä yritysten ja yliopistokeskuksen ja sen tutkijahotellin kanssa voitaisiin laajentaa koskemaan nykyistä suurempaa yritysjoukkoa tai toimialakohtaisia yritysryppäitä. Kauppakamari on kiinnostunut siitä, miten maakunnalliseksi levittäytyvää tutkijahotellikonseptia voitaisiin hyödyntää yritys yhteistyössä.

### Projektin toteutus

Tutkijahotellissa työskentelevä tutkija FT Marjo Kamila toteutti laadullisen haastattelututkimuksen kahdeksassatoista (18) yrityksessä eri puolilla maakuntaa maaliskuu–toukokuun 2016 aikana. Tikka-hankkeen kustannukseksi sovittiin 3500 € + sivukulut. Projektia rahoitti tämän lisäksi myös tutkijahotelli-hanke, koska myös tutkijahotelli oli yhtenä tarkastelun kohteena. Tutkimukseen valittiin erikokoisia yrityksiä, joista noin puolet oli jo tehnyt useamman vuoden yhteistyötä yliopistokeskuksen kanssa. Lisäksi valikoitiin sellaisia kehittyviä yrityksiä, jolle yliopistokeskuksen toiminta on vielä suhteellisen vierasta tai kokonaan tuntematonta.

Tutkimuksessa selvitettiin, millaista hyötyä ja lisäarvoa yhteistyötä tehneet yritykset ovat saaneet toimintansa edistämiseksi yliopistokeskuksen avulla. Eriyisen kiinnostuneina kuultiin yritysten kehittämistoiveita yhteistyön edelleen parantamiseksi. Uusille yrityksille kerrottiin yliopistokeskuksen toiminnasta, kuten professuureista ja hanketyöskentelystä sekä koulutuksista. Kaikkien haastateltujen yritysten osalta kartoitettiin, missä määrin yrityksillä on tarvetta tutkijahotelliyhteistyöhön ja mikä voisi olla osallistumisen malli.

Tutkimuksesta on laadittu raportti ja tulosten pohjalta pidetty yliopistokeskuksen henkilökunnan workshop. Sen seurauksena on lähdetty ideoimaan muun muassa yliopistokeskuksen tunnettuuden lisäämistä ja yliopistokeskuksen palveluiden tuotteistamista sekä uudenlaista tutkijahotellimallia.

## TIKKA 7: Kasvuyrityksen johtamisen haasteet

Toteutusaika: toukokuu 2016

Toimeksiantaja: Arjessa Oy ja Administer Oy

Käytetyt menetelmät: Miniseminaari

Yleistä

Kun yritys kasvaa hyvin nopeasti, niin siitä syntyy haasteita yrityksen eri toiminnoissa. Erityisesti syntyy yrityksen johtamiseen liittyviä haasteita, kun yrityksen kasvu perustuu yritysostoihin. Ongelmat korostuvat, kun ostajalla ei itsellään ole toimivaa johtamisjärjestelmää ja / tai kun ostettuja yrityksiä on samanaikaisesti useita. Suurissa yrityksessä ongelmana on nimenomaan hallinnollinen kasvu ja toisaalta pienissä yrityksissä esimieskokemusta omaavien henkilöiden rajallinen määrä. Tällöin on suuri riski, että johtamisenergia menee "väärin" asioihin.

Molemmat toimeksiantajayritykset ovat kasvaneet nimenomaan yritysostoin. Toiseen konserniin kuuluu 13 itsenäistä yritystä tai toiseen kuusi. Visioidensa mukaan yritysten kasvunopeus tulee edelleen kiihtymään. Osa yritysostoista on ollut erittäin onnistuneita, mutta joissakin tapauksissa – due diligence- ei ole kertonut koko totuutta. Johtuen kovasta kasvusta yhtiöiden toiminnot ovat jatkuvassa muutoksessa. Kun jokin toimintamalli on luotu ja se halutaan jalkauttaa, niin malli on usein jo vanhentunut.

Intervention toteutus

Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun Synergos-yksikkö on erikoistunut mm. yritysten johtamisjärjestelmien kehittämiseen. Tehtyjen taustaselvitysten perusteella Synergoksen asiantuntijat valmistelivat johtamiseen liittyvän miniseminaarin ohjelman. Seminaari järjestettiin 16.5.2016 Seinäjoella.

Seminaarissa esiin tulleita johtamiseen liittyviä alaotsikoita olivat mm. visionäärisuus, kompleksisuus ja lineaarisuus, joiden keskiöön yrityksen toiminta sijoittuu. Seminaarissa kysyttiin, mitä on asiakasarvo? Sitähän on usean tyyppistä kuten taloudellista ja symbolista. Seminaari oli osallistujille maksuton alkukartoitustapaamisen luonteinen tilaisuus.

Toimeksiantajiin liittyvä johtamisen ydinkysymys on, miten substanssiosaajista valmennetaan esimiehiä. Seminaarin lopussa sovittiin, että jatkotoimiin liittyen pallo tai pallot ovat yrityksillä itsellään. Asiakasyritysten ja Synergosin yhteistyö ei kuitenkaan Tikka-hankkeen tietojen mukaan ollut edennyt vuoden 2016 loppuun mennessä ja varsinaisia asiantuntijapalveluista syntyviä kuluja case ei aiheuttanut.

## Tikka 8: Maaseutumatkailu Kuusiokunnissa

Toteutusaika: syyskuu - marraskuu 2016

Toimeksiantaja: Alavuden Kehitys Oy, Kuortaneen kunta, Ähtärin kaupunki

Käytetyt menetelmät: haastattelut ja kysely, tulokset ppt-muodossa

### Yleistä

Viime vuosina matkailu on kasvanut merkittävästi Etelä-Pohjanmaan nk. Kuusiokunnissa. Varsinkin matkailuveturit (Kyläkauppa Keskinen, Ähtärin eläintarha ja Kuortaneen urheiluopisto) ovat kasvattaneet suosiota ja myös vetäneet muita alueen toimijoita kasvuun. Samaan aikaan lähialueelle on kasvanut kaksi muuta matkailuveturia (Duudsonit Activity Park Seinäjoella ja Power Park Alahärmässä). Lisäksi tulevaisuudessa matkailun odotetaan kasvavan entisestään erityisesti eläintarhaan tulevien pandojen, Kyläkauppa Keskinen laajenemisen ja Seinäjoen tapahtumakeskittymän vuoksi.

Selvityksen tavoitteena oli selvittää miten lähitulevaisuuden muutoksiin varaudutaan alueen matkailuyrityksissä, erityisesti maatilamatkailuyrityksissä

### Projektin toteutus

Projektille etsittiin toteuttaja yliopistoyhteisön sisäisellä haulla. Toteuttajaksi löydettiin tohtorikoulutettava KTM Hannele Suvanto Helsingin yliopiston Ruralia-intituutista. Erityispiirteenä toteutuksessa oli yhteistyö Seamkin Matko3-hankkeen ja Agrobiotalous Seinäjoki-hankkeiden kanssa projektipäällikkö Aapo Jumppasen työpanoksen muodossa. Merkittävää tukea saatiin myös Etelä-Pohjanmaan Matkailu Oy:ltä. Tutkimuksessa toteutettiin 2 kpl ryhmähaastatteluja ja 4 kpl yrityshaastatteluja. Lisäksi lähetettiin kysely 50:lle alan toimijalle, joilta vastaajia saatiin 10 kpl. Hankkeen toteutus maksoi tutkijan palkkojen muodossa (yksityinen sivutulo) 4500 € sisältäen sivukulut.

Yritykset ovat positiivisen innokkaita ja uskovat matkailumäärien kasvuun, jonka perusta ja vetovoima on alueen matkailuvetureissa. Erityisesti ulkomaalaisia matkailijoita toivotaan ja pandojen sesongin jatkamiseen uskotaan. Halua laajentamaan ja kehittämään on, myös konkreettisia suunnitelmia, mutta uskallus puuttuu. Maatilamatkailuyrityksessä oma ja perheen jaksaminen, työmäärä ja muiden resurssien rajallisuus tulevat vastaan nopeasti. Esimerkiksi pieniä ryhmiä sesongin ulkopuolella on hankala ottaa vastaan. Maatilamatkailuyrityksissä matkailu saattaa olla sivutoimista, mutta taloudellisesti merkittävää toimintaa koko yritystoimintaa ajatellen. Silti matkailusta ei useinkaan haluta päätoimista. Estäviä tekijöitä ovat sesonkiluonteisuus ja epävarmuus. Verkostot ja yritys yhteistyö nähdään maatilamatkailu yhdistyksen ja muiden vastaavien välittämänä, ei niinkään paikallisten yhdistysten tai kuntien kautta.

Tikka 9: Puurakentaminen ja sen markkinat osana Suomen taloutta

Toteutusaika: marras-joulukuu 2016

Toimeksiantajat: Alavuden Kehitys Oy Yrityskehitys Fasadi, Luoman Puutuote Oy

Käytetyt menetelmät: haastattelut + kyselytutkimus / skenaarioanalyysi + tulokset raporttimuodossa

Yleistä

Suomen biotalousstrategia (2014) kuvaa puurakentamisen tulevaisuuden näkymiä hyvinä sekä Suomessa että maailmanlaajuisesti. Biotalousstrategia ennustaa suurimmat kasvunäkymät suurimittakaavaisissa rakennelmissa kuten kerrostaloissa ja erilaisissa toimistotaloratkaisuissa. Puurakentaminen mahdollistaa nopeatempoisen rakentamisen erilaisten moduulirakenteiden myötä. Ihmisten ympäristötietoisuus ja ekologisen ajatusmaailman korostuminen ovat osaltaan vauhdittaneet puurakentamisen yleistymistä. Puutuotteet ovat ekologisesti hyvä vaihtoehto, sillä niiden valmistuksen yhteydessä tuotetaan enemmän energiaa kuin kulutetaan. Puurakentaminen on hyvin kilpailu ala. Kilpailua kiristää alalle tulleet tai pyrkivät uudet toimijat. Tämä pakottaa etabloituneet toimijat tehostamaan toimintojaan ja miettimään uusia ratkaisuja. Esimerkiksi pihamajojen perinteiset jakelukanavat kuten rautakaupat kilpailuttavat toimittajia pääsääntöisesti hinnoilla. Samoin tekevät suuret puuelementtien käyttäjät. Hinnalla kilpailuja on kuitenkin laji, jossa koko ketjun marginaalit ovat hyvin pienet ja kustannusjahti loputonta taistelua. Sekä vanhat ja uudet puualan toimijat joutuvat siis tarkoin miettimään kilpailustrategioitaan erottuakseen joukosta.

Alavuden talousalueella mietitään kannattaako yritysten investoida puuelementtien valmistukseen ja mitkä ovat alan tulevaisuuden menestystekijät. Pienten puurakennusten kuten pihamajojen valmistajana tunnettu Luoman Puutuote miettii, miten varmistaa kilpailukyky kuluttajakäyttäytymisen muuttuessa.

Projektin toteutus

Näihin puurakentamiseen liittyvien haasteiden selvittämiseen tarjosi Tikka-hanke yhden mahdollisuuden. Keskusteluissa Yrityskehitys Fasadin ja Luoman Puutuote Oy:n edustajien kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta hahmottui selvitystarve, jossa paneuduttiin puurakentamiseen yleensä sekä erikseen puuelementtien ja pihamajojen markkinatilanteisiin. Näitä sovelluksia yhdistää mm. se, että valmistus tapahtuu tehdasoloissa ja suoraan kuluttajille myyntiä on hyvin vähän.

Kun mainittujen organisaatioiden tarpeet selvityksille konkretisoituivat, Tikka-hankkeen projektiryhmä päätti toteuttaa kehitystehtävän. Kehitystehtävän toteutuksessa ja resursoinnissa konsultoitiiin puurakentamisen markkinoinnin professoria Katja Lähtistä. Koska yliopistokeskuksen verkostosta ei suoraan löytynyt interventiolle toteuttajaa, päätettiin etsiä resurssia käänteisellä kilpailutuksella. Tehtävähaku julkaistiin Seinäjoen yliopistokeskuksen eri toimijoiden tiedotusvälineissä sekä yliopisto-opiskelijoiden Aarresaari-työllistämispalvelussa Hakemuksia saatiin 3 kpl. Haastattelujen perusteella intervention toteuttajaksi valittiin Vaasan yliopiston maisteriohjelman opiskelija HM Antti Rajala sekä Tampereen yliopiston opiskelija Ttk Martti Ketola. Selvityksen hinnaksi sovittiin 4000 euroa + sosiaaliturvamaksut. Ajatuspajoissa tarkentuneiden tutkimuskysymysten jälkeen tekijät konsultoivat professori Lähtistä. Hän osallistui tutkimuskysymysten laadintaan ja mm. kyselytutkimuksen kohdejoukon valintaan. Itse kehitystehtävä jakautui kolmeen osioon. Ensimmäisessä osiossa tarkasteltiin puurakentamista yleensä, toisessa osiossa toteutettiin haastatteluja sekä kyselytutkimus, ja kolmannessa osiossa tehtiin skenaarioanalyysjä. Lopuksi tulokset esiteltiin toimeksiantajien edustajille.

Tikka 10: Kurikan huonekalualan kehittämisenäkymät

Toteutusaika: marraskuu - joulukuu 2016

Toimeksiantaja: Kurikan kaupungin elinkeinotoimi

Käytetyt menetelmät: haastattelut ja kysely, tulokset raporttina

Yleistä

Kurikan elinkeinotoimelta tuli esille tarve selvittää Kurikan huonekalualan kehittämisenokkuutta. Vuonna 2014 päättyneessä huonekalualan KAAKE-kehittämishankkeessa oli tehty selvitystyötä huonekalualan kehittämissyhtiön (työnimi "Furniture West Oy") perustamisesta. Tuolloin ei kuitenkaan mm. yritysten tiukan taloustilanteen vuoksi katsottu olevan edellytyksiä lähteä viemään asiaa eteenpäin. Hanke jäi odottamaan parempaa hetkeä. Nyt päätettiin tehdä tilannekatsaus yritysten kiinnostuksesta lähteä mukaan yhteiseen kehittämissyhtiöön ja kehittämistoimenpiteisiin.

Projektin toteutus

Työn tekijöinä ovat toimineet Seinäjoen yliopistokeskuksen Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun projektisuunnittelija Heli Kurikka ja projektipäällikkö Pertti Wathen. Hanke toteutettiin Tikka-hankkeen rahoituksella siten, että siinä ei tarvittu ostopalvelurahaa, koska varsinaisen tutkimustyön tekivät hankkeen omat työntekijät.

Selvityksen tarkoitus oli kuulla yrityskentän ääniä kehittämissyhtiöasiassa sekä yleensä alueen huonekalualan kehittämistyöstä. Yleiskuvan saavuttamiseksi toteutettiin 2 kpl haastatteluja henkilöille, joilla on laaja kuva paikallisesta huonekalualasta ja sen kehittämisestä. Näiden lisäksi web-kyselyjä lähetettiin huonekalu- ja sisustusalan yrityksille Kurikassa ja Kauhajoella. Vastauksia saatiin 12 kpl. Kyselyjen ja haastattelujen tuloksen analysoitiin ja tulokset koottiin raportiksi, joka toimitettiin Kurikan elinkeinotoimelle.

Tuloksena oli, että kovin laajaa innokkuutta kehittämissyhtiön perustamiseen kentällä ei ole. Huonekaluala on ollut haasteellisessa markkinatilanteessa jo useita vuosia ja uudistumiselle olisi tarvetta. Sen toivottiin kuitenkin olevan yhtiötä "kevyempää", yrityslähtöistä ja tarkasti kohdennettua. Kaupungilta toivottiin erityisesti roolia keskustelun herättäjänä.

## Liite 2. Verohallinnon (2015) ohje korkeakoulujen elinkeinotoiminnasta.

Verohallinnon (2015) ohjeen mukaan eräitä korkeakoulujen elinkeinotoiminnaksi määriteltäviä toimintoja:

*”Korkeakoulun tutkimusyhteisön ulkopuolelle, laajalle yleisölle suuntaamaa kongressitoimintaa tai muuta tapahtumien järjestämistä, josta peritään käypä korvaus, pidetään sitä vastoin lähtökohtaisesti yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen elinkeinotoimintana.”*

*”Korkeakoulut voivat harjoittaa myös muuta kuin perustehtäviinsä liittyvää koulutustoimintaa. Jos tällaista koulutusta harjoitetaan voiton tavoittelemiseksi, koulutus on markkinaehtoista esimerkiksi hinnoittelun osalta ja koulutus kohdistuu rajoittamattomaan asiakaskuntaan kilpailutilanteessa, on tällainen koulutustoiminta korkeakoulujen elinkeinotoimintaa.”*

*”Tilaustutkimuksessa korkeakoulu tarjoaa toimeksiantajana toimivalle taholle muiden vastaavien palvelujen kanssa kilpailevan tutkimuspalvelun ja saa palvelustaan korvauksen. Näissä tilanteissa toimeksiantaja usein määrittää palvelun ehdot ja edellytykset. Tilaustutkimuksessa on kyse yliopiston ja ammattikorkeakoulun taloudellisesta toiminnasta, jota harjoitetaan markkinaympäristössä kilpailutilanteessa. Näin ollen tällaista toimintaa pidetään lähtökohtaisesti korkeakoulujen elinkeinotoimintana.”*

*”Yhteisrahoitteisella tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jossa osa rahoituksesta on julkista ja osa rahoituksesta saadaan esimerkiksi yrityksiltä. Yhteisrahoitteisen tutkimustoiminnan veronalaisuutta arvioitaessa olennaista on se, millainen oikeus rahoitukseen osallistuvalla yrityksellä on tutkimuksen lopputuloksiin. Jos tutkimustulokset säilyvät yritysrahoituksesta huolimatta julkisina, eikä rahoittajayritys saa tuloksiin yksin- tai muita oikeuksia, ei toimintaa pidetä korkeakoulun veronalaisena elinkeinotoimintana. Jos yritysrahoittaja saa oikeudet tutkimuksen lopputuloksiin, arvioidaan tilannetta lähtökohtaisesti tilaustutkimuksen näkökulmasta yleisten elinkeinotoiminnan tunnusmerkkien kautta.”*

*”Konsultointi- ja asiantuntijapalveluja tarjotaan useimmiten markkinaympäristössä yritys- tai muiden asiakkaiden tarpeisiin. Vastaavia palveluita on tarjolla yksityisellä sektorilla ja palvelusta peritään käypä vastike. Näin ollen konsultointi- ja asiantuntijapalveluiden tarjoamista pidetään lähtökohtaisesti korkeakoulujen elinkeinotoimintana. Jos konsultointi- ja asiantuntijapalveluiden tarjoaminen on satunnaista, alle käyvän hinnan tarjottavaa ja yleiseen käyttöön tietoa tuottavaa, voidaan toimintaa yksittäistapauksissa pitää yliopiston tai ammattikorkeakoulun muuna kuin elinkeinotoimintana.”*