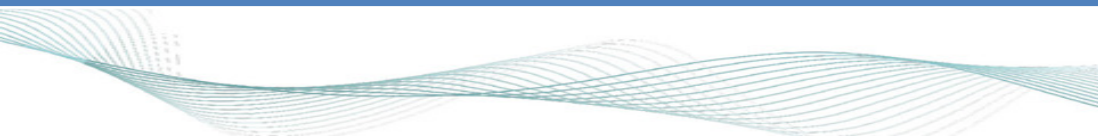


Etelä-Pohjanmaan **korkeakouluverkoston työelämä-
ja yritys yhteistyö**
Väliarviointi 2011



Sisällysluettelo

Johdanto.....	3
Seinäjoen Yliopistokeskus.....	3
Epanet	3
Kenttäarviointi.....	4
Itsearviointi.....	5
Haastatteluaineisto	6
Tutkimusryhmäyhteistyö	7
Yhteistyön hyödyt.....	9
Toimijoiden tunnettuus	10
Yhteistyön kesto	11
Tiedottaminen yhteistyökumppaneiden suuntaan	12
Toiminnan kehittyminen.....	15
Toiminnan laadun kehittyminen	16
Strategisten painopistealueiden arviointi.....	18
Painopistealueiden merkitys	18
Painopistealueiden onnistuminen	20
Kuiluanalyysi.....	22
Kokonaisarvosana.....	23
Yhteenvedo	24
Liite. Tutkimusaineiston kaikki peruskuvaukset	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

Johdanto

Etelä-Pohjanmaan korkeakoulu yhdistys ry ja Seinäjoen yliopistokeskuksen palveluyksikkö päättivät kesällä 2011 toteuttaa väliarvioinnin, jossa keskitytään Etelä-Pohjanmaan korkeakouluverkoston (Epanet-verkosto) työelämä- ja yritys yhteistyön laajuuden, luonteen ja merkityksen analysointiin.

Arviointiprosessi määriteltiin siten, että korkeakouluverkostoa ja yliopistokeskusta käsitellään ulkoa päin yhtenäisenä kokonaisuutena. Määrittelyn taustalla on oletus siitä, että kumppanien on erittäin hankala erottaa edellä mainittujen toimijoiden välisiä rajoja.

Arviointiprosessi koostuu kahdesta osasta joista ensimmäinen on itsearviointi ja toinen on yhteistyökumppaneiden haastattelut. Itsearviointityö toteutettiin korkeakoulu yhdistyksen ja yliopistokeskuksen omana työnä. Haastatteluosion sekä molempien osioiden yhteenvedon toteutti Innolink Research Oy.

Haastatteluosiota varten Innolink kokosi rekisterin toimeksiantajan materiaaleista. Koottu rekisteri lähetettiin toimeksiantajalle tarkistettavaksi, jotta kaikki siinä olevat henkilöt olisivat kohderyhmään kuuluvia. Rekisteriin tuli lopulta 166 kontaktia, joille etsittiin yhteystiedot ja joista lopulta 100 henkilöä haastateltiin. Innolink rakensi haastatteluja varten pohjalomakkeen, joka muokattiin lopulliseen muotoonsa yhteistyössä toimeksiantajan edustajien kanssa.

Seinäjoen Yliopistokeskus

Seinäjoen yliopistokeskus on noin 90 asiantuntijan monitieteellinen yhteisö johon kuuluvat Tampereen, Helsingin ja Vaasan yliopistot, Sibelius-Akatemia sekä Tampereen teknillinen yliopisto. Yliopistotoimintoja koordinoi Tampereen yliopisto. Yhteistyöhön osallistuvat lisäksi Turun yliopisto, Seinäjoen ammattikorkeakoulu, alueen kehittäjäorganisaatioita sekä mittava joukko yrityksiä, jotka yhdessä muodostavat Epanet -verkoston.

Epanet

Epanet on Etelä-Pohjanmaalla toimiva suomalaisten korkeakoulujen yhteistyöverkosto. Kaikki tutkimusverkoston jäsenet toimivat verkostossa itsenäisinä ja tasavertaisina, toisistaan hyötyen. Verkoston avulla tehostetaan tutkimustyötä ja laajennetaan paikallista tutkimus- ja kehittäjä yhteisöä. Samalla luodaan uudenlainen yhteistyöverkosto suomalaisten korkeakoulujen välille.

Epanet rakentaa maakuntaan soveltavan tutkimuksen huippuyksiköiden verkostoa, jossa työskentelee yhteensä 15 professoria ja 80 tutkijaa. Verkoston avulla on tarkoitus tehostaa tutkimustyötä ja laajentaa paikallista tutkimus- ja

kehittäjäyhteisöä. Samalla luodaan uudenlainen yhteistyöverkosto suomalaisten korkeakoulujen välille.

Kenttääarviointi

Innolink analysoi yritysrekisterien pohjalta Seinäjoen seudun yritysten profiilin. Kenttäärviointin ideana oli saada kokonaiskäsitys yrityspohjasta ja verrata sitä Yliopistokeskuksen ja Epanetin kumppanien profiiliin. Kumppaneista suuri osa on muita kuin perinteisiä yksityisomisteisia yrityksiä, joten näistä ei riittäviä ja vertailukelpoisia taustatietoja ollut saataville. Näin ollen analyysissä keskityttiin niihin yrityksiin joita voitiin verrata kokonaisuudessaan. Lukumäärä edusti kaikissa tekijöissä selvästi alle puolta sadasta haastatellusta organisaatiosta, joten analyysia voidaan pitää vain signaalitietoa antavana.

Analyysissä mukana olleista seudun vajaasta 4000 yrityksestä hieman yli puolet on liikevaihdoltaan alle 200 000 euron suuruusluokassa ja noin 70 % henkilöstöluokalta alle viiden työntekijän yrityksiä. Liikevaihtoluokassa 200 000 eurosta miljoonaan euroon on yhteensä noin 15 % yrityksistä ja yhdestä kymmeneen miljoonaan suuruisen liikevaihdon yrityksiä noin 7 %. Suuria yrityksiä, joilla on yli 10 miljoonan liikevaihto tai yli 50 työntekijää on 1-2 % koko yrityskannasta.

Yliopistokeskuksen ja Epanetin kumppanit ovat luonnollisesti kokoluokaltaan suuria, koska niillä on näin rakenteellisia edellytyksiä olla nykymuotoisessa yhteistyössä mukana. Mikäli projekteissa on jatkossa mahdollisuus siirtyä yhä valmiimman kokonaisuuden tuottamiseen siten, että partneriyrityksen ei tarvitse sitoa esimerkiksi henkilöresursseja hankkeisiin, niin pienempien yritysten osuus voi kasvaa. Nykymuodossa jakauma, jossa pienten yritysten osuus on pieni, on looginen.

Liiketulosprosenttia tarkasteltaessa niistä seudun yrityksistä, joista tiedot on saatavilla, noin 16 % liiketulos on 6-10 % ja noin 27 % liiketulos on yli 10 %. Partnereiden osalta vain alle viidenneksellä oli liiketulos yli 6 %.

Innolinkin Business Life Cycle (BLC) -luokittelussa 25 % partnereista saivat määreen "leipäkone", joka tarkoittaa sitä, että yrityksen kasvu on vähäistä ja kannattavuus heikohko. Seudun yrityskannasta leipäkoneita on noin 19 %. "Rahasammoksi" määritellään yritykset, joiden tuloksentelekyky on hyvä ja ne ovat vakavaraisia, mutta kasvu on vaatimatonta. Rahasampojen määrä koko seudun yritysmaasta on 7 % luokkaa ja osuus näyttäisi asettuvan partnereiden osalta samalle tasolle.

Huomionarvoista partnereiden joukossa on "kiihdyttäjiä" ja "tähtien" pieni määrä. Kiihdyttäjäksi kutsutaan yrityksiä, jotka kasvavat voimakkaasti ja ne hakevat kasvua osin riskillä. Tähdillä tuloksentelekyky on erittäin hyvä, kasvuvauhti keskimääräistä parempaa ja omavaraisuusaste hyvä. Koko seudun yritysmaasta kiihdyttäjiä on noin 5 % ja tähtiä noin 3 %. Niistä vastaajaorganisaatioista, joiden profiilista voitiin BLC-luokitus rakentaa (kaikkiaan 40 % haastatelluista), vain yksi edusti näitä luokkia. Tulos on tällä menetelmällä vielä virhemarginaalin sisällä etenkin kun osasta organisaatioita on aineistossa useampi vastaaja, mutta se viittäisi siihen, että näiden luokkien yrityksiä ei partnereina ole kokonaisuudessaan pohjalta odotettua osuutta.

Kenttäarviointia voidaan jatkossa viedä syvemmälle siten, että kaikista partnereista rakennetaan manuaalisesti rakennekartta, jonka avulla ne näkyvät aineistossa kaikissa luokissa. Mikäli Epanetissa ja yliopistokeskuksessa halutaan strategisesti suunnata uusien kumppaneiden rekrytointia tiettyihin profiileihin, voidaan tätä työtä tukea kenttäarvioinnin kautta.

Itsearviointi

Itsearviointi tehtiin Epanetin ja yliopistokeskuksen omana työnä. Itsearvioinneista nousi esiin seuraavia teemoja:

Kumppaneilta tulee yliopistokeskukselle niin haastavia ongelmia, että niiden ratkaiseminen edellyttää pitkäjänteistä työtä ja kokeneita henkilöresursseja. Nykyinen toimintamalli ja siihen liittyvä projektiluontoisuus ei anna riittävän laajoja mahdollisuuksia tehdä laadukkaita rekrytointeja. Taustasyynä tässä voi olla esimerkiksi se, että ei voida tarjota laadullisesti sopiville henkilöille riittäviä työsuhtemahdollisuuksia, joten joudutaan tyytymään muihin ratkaisuihin.

Etenkin pienten ja keskisuurten yritysten resurssit ja valmiudet eivät riitä siihen, että ne voisivat olla mukana useassa samanaikaisessa projektissa. Tästä johtuen projekteissa tehdään resurssiperusteisia valintoja, mikä on tuloksellisuuden näkökulmasta negatiivista kun päätöksiä ei perusteta projektien potentiaaliin ja merkittävyyteen kuten tulisi tehdä. Tämän rakenteellisen ongelman vuoksi menetetään potentiaalisia projekteja kun valintoja tehdään kronologisesti eikä sisällöllisesti.

Resurssikysymys nousee esille myös pienten yritysten kohdalla. Niillä ei ole riittäviä mahdollisuuksia osallistua hankkeisiin, mikä osaltaan selittää niiden pientä osuutta kokonaisuudesta. Resursseihin liittyen projektien osapuolet tapaavat toisiaan liian harvoin ja lyhyinä sessioina. Tästä syystä ei aina ehditä kunnolla määritellä yhteistä intressiä johon molemmat sitoutuisivat ja joka toimisi projektissa ajurina siten, että lopputulos palvelisi kaikkia osapuolia mahdollisimman hyvin. Nykyisessä tilanteessa osapuolten näkökulmat, prioriteetit ja aikajänne tulevaisuuden hahmottamisessa ovat liian erilaisia. Työssä joudutaan tasapainoilemaan käytännöllisyyden ja akateemisuuden välillä. Tämä vaihtelee erittäin paljon tieteenaloittain.

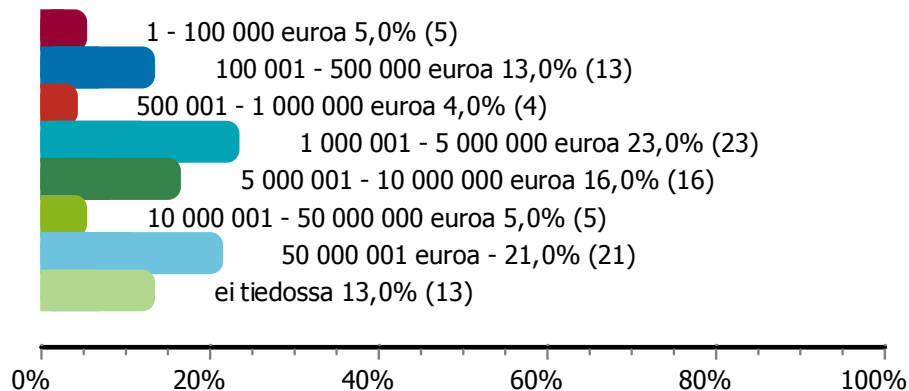
Yritysten odotukset työelämäyhteistyön tuloksellisuudesta kuten hyötymisnopeudesta vaihtelevat paljon. Vaikuttaa myös siltä, että hyödyt jakautuvat epätasaisesti osapuolten kesken. Joidenkin PK-yritysten alhainen osaamistaso johtaa siihen, että ei osata kertoa tai vaatia mitä tarvitaan eikä myöskään omaksua ja siirtää uutta tietoa käytännön liiketoimintaan. Hankkeen määrittelyssä on ollut ongelmia sovittaa sisältö sellaiseksi, että yhteistyökumppanit ja yliopisto kokevat saavansa riittävästi hyötyä yhteistyöstä. Yhteistyökumppanit haluavat nopeita vastauksia, mikä johtaa pinnallisiin selvityksiin.

Ongelmana on tutkimustoiminnan tulosten vienti yrityksiin, mikä voi tapahtua vain vieraillemalla yrityksissä. Yritysten ja tutkimustoimintaa suorittavan portaan tulisi olla läheisemmässä vuorovaikutuksessa keskenään. Tarvitaan esimerkiksi resurssi, joka innovoit aktiivisesti. Yhteistyösuhteita pitää yleisellä tasolla tiivistää. Tarvitaan erillinen

resurssi joka myy hankkeita ja pitää yritys-suhteita tiiviinä. Hankkeiden operatiivista myyntiä ja koordinoitua helpottava resurssi avasi nykyisen pullonkaulan.

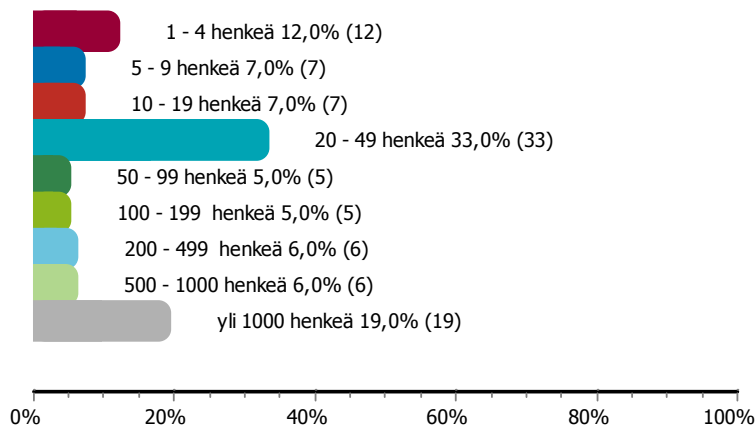
Haastatteluaineisto

Tutkimuksessa haastateltujen organisaatioiden joukossa on yksityisiä yrityksiä, julkisomisteisia yrityksiä sekä julkisia organisaatioita kuten kehitysorganisaatioita. Kokoluokaltaan organisaatiot tarjoavat analyysin kannalta sopivan tasaisen joukon eri liikevaihtoluokan ja henkilöstöluokan yrityksiä.



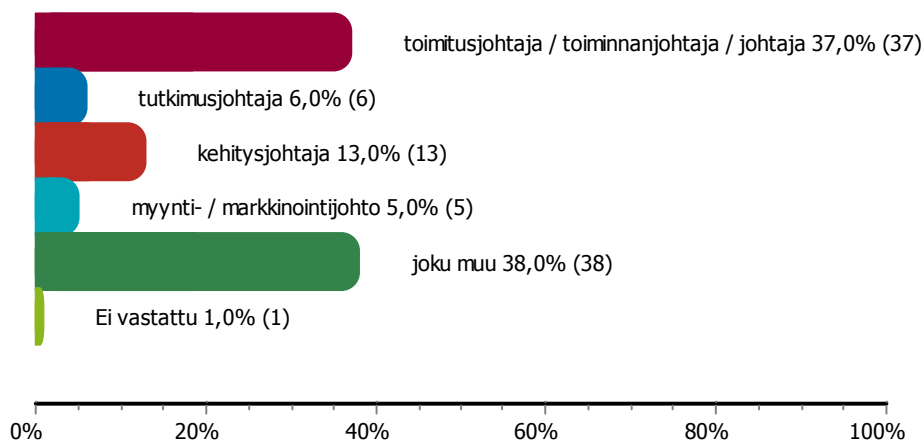
Henkilöstömääriä tarkasteltaessa nähdään, että vastaajaorganisaatiot jakautuvat tasaisesti eri luokkiin. Selkeänä piikkinä aineistossa on 20-49 henkeä työllistävät ja toisena suurena joukkona yli 1000 henkeä työllistävät. Näiden viimeksi mainittujen osuutta kasvattaa se, että niiden edustajia on voitu haastatella useita koska yhteistyötä tehdään eri aloilla ja eri toimijoiden kanssa samaan organisaatioon.

Kuva 1. Yrityksen/organisaation liikevaihto (rekisteritieto)



Kuva 2. Yrityksen/organisaation henkilöstö (rekisteritieto)

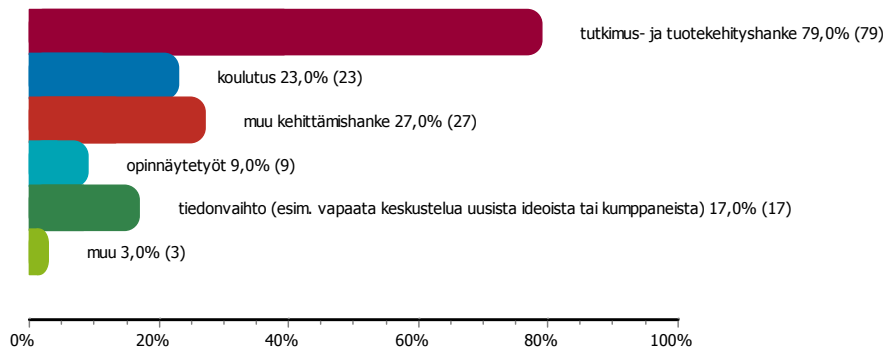
Tutkimuksessa haastatelluista suurin osa oli organisaation toimitusjohtajan tai vastaavan roolissa. Muut haastateltujen pääryhmät olivat kehitysjohtajat, tutkimusjohtajat sekä organisaation myynti- ja markkinointijohtoon kuuluvat henkilöt. Luokassa muut oli erilaisissa asiantuntijatehtävissä toimivia henkilöitä sekä erilaisissa johtavissa asemissa olevia henkilöitä.



Kuva 3. Rooli yrityksessä/organisaatiossa (rekisteritieto + kysyty)

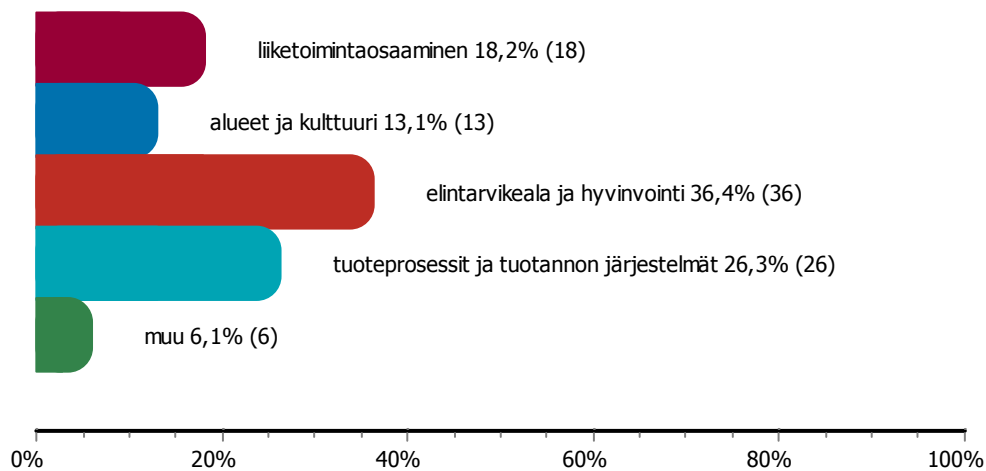
Tutkimusryhmäysteistyö

Yhteistyön pääasiallinen luonne on ollut tutkimus- ja tuotekehityshanke. Vastaajista moni katsoi pääasialliseksi yhteistyön luonteeksi useamman vaihtoehdon, mikä selittää vastausten kokonaismäärän per kategoria. Tutkimus- ja tuotekehityshankkeen ohella eniten oli ollut kyse muusta kehittämishankkeesta tai koulutuksesta. Myös tiedonvaihto sai merkittävän määrän mainintoja.

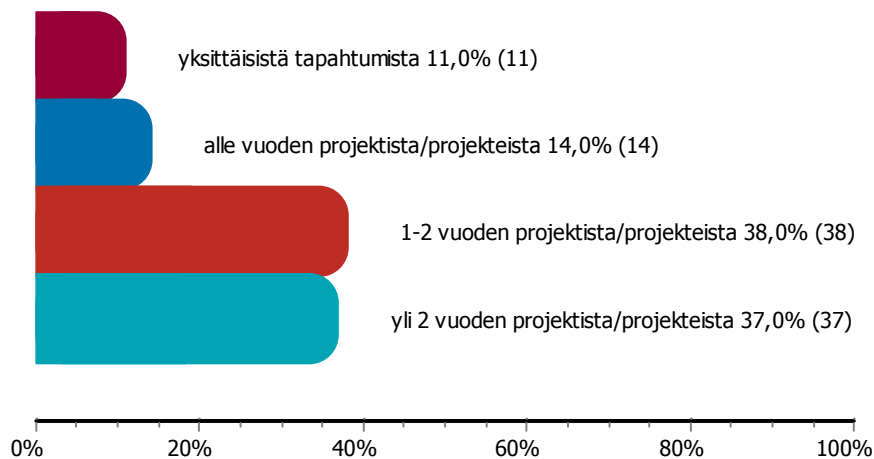


Kuva 4. Pääasiallinen yhteistyön luonne

Vastaajajoukko on jakautunut suhteellisen tasaisesti eri yhteistyön osa-alueille. (kuva 5) Kun tähän lisätään vielä se, että pääosa eli 75 % vastaajista on ollut mukana yli vuoden kestävässä projekteissa, (kuva 6) muodostavat vastaajaorganisaatiot osa-alueittain kattavan ja yhteistyön keston kannalta pitkäjänteisesti mukana olleen joukon.



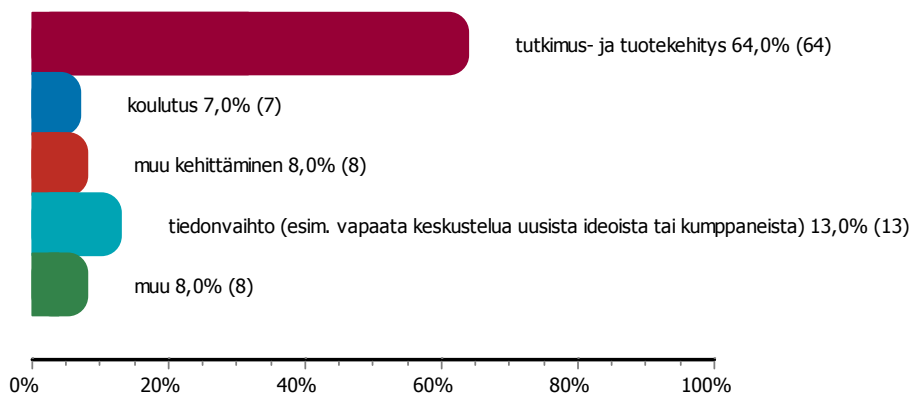
Kuva 5. Millä osa-alueella olette lähinnä tehneet yhteistyötä?



Kuva 6. Yhteistyö on koostunut

Yhteistyön hyödyt

Tärkeimmäksi hyödyksi koetaan tutkimus- ja tuotekehityshyöty. Vastaajat perustelivat vastaustaan sillä, että ovat yhteistyön kautta saaneet uutta tietoa, osaamista ja ajatuksia toimintansa kehittämiseen ja suuntaamiseen. Myös rahoitusmahdollisuuksien avaaminen koettiin selkeäksi lisäarvoksi. Vastaajat tuovat esille konkreettisen lähestymistapansa hyötyjä pohdittaessa. Esimerkiksi yritykset luonnollisesti odottavat tutkimuksen ja tuotekehityksen kautta kilpailuetua ja verkostoitumismahdollisuuksia.



Kuva 7. Tärkein hyöty tutkimusryhmäyhteistyön seurauksena

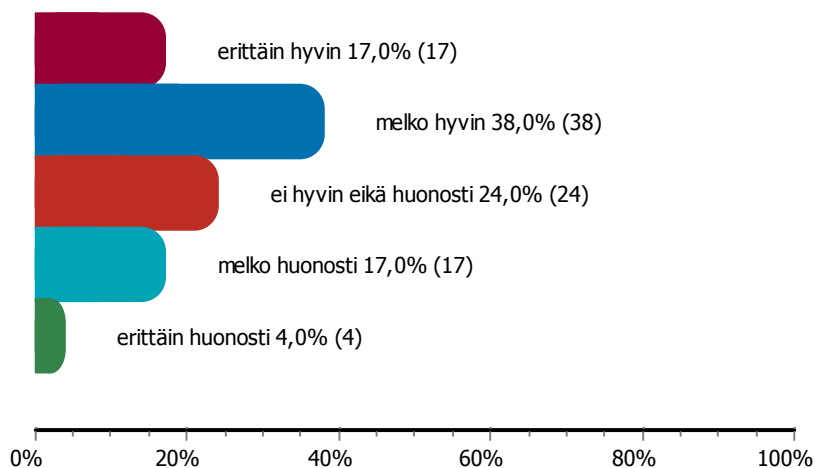
Yhteistyön hedelmällisyyttä arvioitaessa vastaajat kokevat yhteistyön olleen antoisaa ja rakenteellisesti miellyttävää, mutta konkreettiset hyödyt ovat monen vastaajan mielestä jääneet epäselviksi.

Näiden avoimien vastausten kautta tulevien ulostulojen kautta voidaan esille nostaa muutamia olennaisia teemoja:

- ⇒ Yrityskentällä toimittaessa pitää määritellä tutkimusyhteisön normeja selkeämmin ja tarkemmin mitä milläkin tiedolla tehdään ja millä aikajänteellä.
- ⇒ Vastauksista näkyy selvästi myös se, että yhteistyökumppaneilla ei ole välineitä tai resursseja viedä aikaansaatuja hyötyjä käytäntöön.
- ⇒ Tämä luo toimintaympäristöön selkeän tarpeen jalkautustoiminnalle hankkeen jatkeena. Tällä jalkauttamisella voitaisiin varmistaa hankkeen hyötyjen realisoitumista sekä löytää potentiaalisia jatkohankkeita ja uusia tarpeita.
- ⇒ Yritykset toivovat kokonaispalvelua, joka voidaan rakentaa selkeämmällä määrittelyllä ja jalkauttamisresursseilla.

Toimijoiden tunnettuus

Tunnettuus on melko hyvällä tasolla, sillä vain noin viidennes katsoo tuntevansa Epanetin ja yliopistokeskuksen huonosti. Neutraalien ja varovaisen positiivisten vastaajien osalta todellista tunnettuutta pitää tarkastella avoimien vastausten kautta.



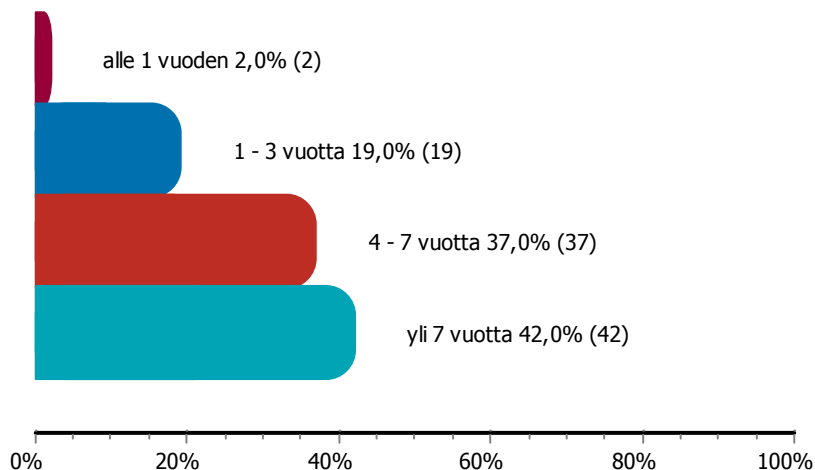
Kuva 8. Epanetin ja Seinäjoen yliopistokeskuksen tunnettuus

Perustunnettuuden takaa avoimien vastausten kautta tulee esiin se, että vastaajat eivät tunne rakenteita pintaa syvemältä. Rakenteiden ja toimintatapojen tunnettuutta täytyisi kehittää, jotta toimintaympäristö näyttäytyisi kumppaneille selkeämpänä. Tällä hetkellä Epanetin ja yliopistokeskuksen toiminnot sekoittuvat muihin paikallisiin toimijoihin. Erityisesti AMK-yhteys on sellainen, johon tulee ottaa strategisesti kantaa eli määritellä oma sijainti suhteessa ammattikorkeakouluun ja hoitaa tiedottaminen sidosryhmiin sen mukaisesti.

Erottautuminen on rakenteellisesti hankalaa kun toimitaan fyysisesti lähellä muita toimijoita. Erottautuminen olisi kuitenkin erittäin tärkeää, jotta voidaan profiloitua ensisijaisesti korkealuokkaisena tutkimusasiantuntijana ja automaattisena korkeampaa osaamista tarjoavana ratkaisukumppanina seudulla.

Yhteistyön kesto

Yhteistyö on ollut pääosin pitkäjänteistä, sillä vastaajista lähes neljä viidesosaa on ollut yhteistyösuhteessa yli neljä vuotta. Haastatteluaineisto edustaa merkittävää osaa yhteistyökumppaneista, joten tilasto antaa selkeän suunnan kaikkien yhteistyökumppaneiden tilanteesta.



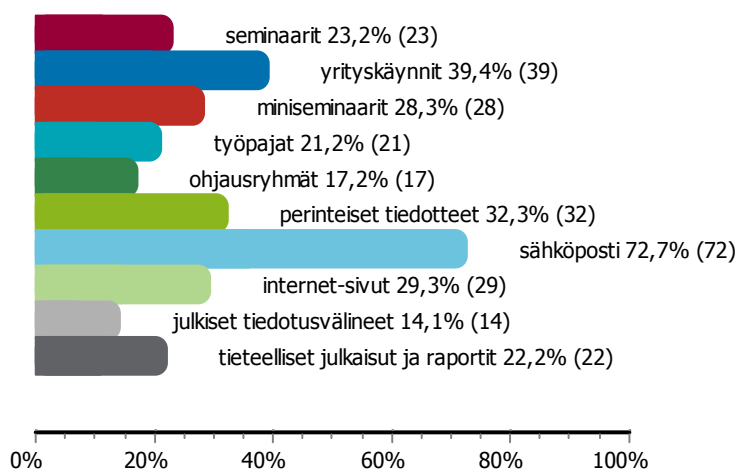
Kuva 9. Yhteistyön kesto

Normaalissa yritys yhteistyössä uusia kumppaneita pyritään hankkimaan jatkuvasti lisää. Yliopistokeskuksen ja Epanetin toiminnassa tulisi tarkastella tilannetta kriittisesti siltä pohjalta, että onko uusia kumppaneita riittävästi. Tämä kysymys nousee esiin myös sitä kautta kun pohditaan riittääkö nykyisten kumppaneiden kyky toimia yhteistyön osapuolena tavoitetason edellyttämällä tavalla. Itsearvion kautta nousee esiin osittaista turhautumista kumppanien resursseihin ja kompetenssiin toimia kumppanina. Käytännössä ongelman ratkaisemiseksi täytyy joko pystyä tukemaan ja aktivoimaan nykyisiä kumppaneita paremmin tai etsiä uusia laadukkaita kumppaneita.

Sikäli kun yliopistokeskus ja Epanet-verkosto kykenevät aktiivisesti kasvattamaan ja laajentamaan toimintaa tulisi kumppanihakintaan asettaa konkreettisia tavoitteita. Tavoitteet voivat olla alakohtaisia tai esimerkiksi yritysprofiliin perustuvia. Mikäli nykyisessä mallissa uusien kumppaneiden mukaan tulo on hidastunut ja samalla itsearviointiaineiston kautta tulee signaalia siitä, että yritykset eivät osaa hyödyntää heille tarjottavaa yhteistyötä riittävästi, on riskinä, että yliopistokeskus ja Epanet-toiminta eivät pääse maksimaalisesti tukemaan seudun uusien veturiyritysten toimintaa. Usein taloudellisesti menestyvillä yrityksillä on jokin erityinen kyky hyödyntää tehokkaasti innovaatioiden kaupallista potentiaalia, joten ne ovat erityisen houkuttelevia kumppaneita tuotekehityksen osajille.

Tiedottaminen yhteistyökumppaneiden suuntaan

Kysyttäessä yhteistyökumppaneiden toiveita tiedotusmenetelmistä sähköposti nousee selväksi ykköseksi.



Kuva 10. Miten Epanetin ja yliopistokeskuksen tiedotus pitäisi hoitaa suuntaanne?

Sähköposti kontaktivälineenä on toivottu, mutta ei tunnetusti ole tehokas väline yritys kentällä. Tuloksista täytyy nostaa esille yritys käyntien suuri prosenttiluku eli lähes 40 % on kokenut ne hyväksi lähestymistavaksi. Tätä tulosta voi ja pitää käyttää legitimoijana aktiivisemmalle ja enemmän tapaamisiin pyrkivälle toiminnalle.

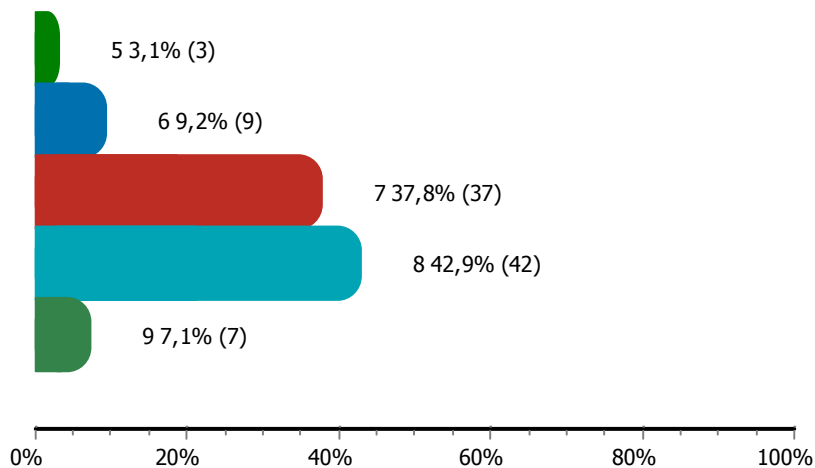
Yrityskäynnit ovat laadullisesti ylivertaiset muihin kontaktikeinoihin verrattuna kun halutaan päästä kiinni potentiaalisen kumppanin tarpeisiin. Käynnin yhteydessä voidaan jo tarkasti määritellä yhteisiä intressejä ja löytää reunaehdot, joiden sisällä yhteistyö on mahdollista. Tapaamisessa voidaan myös arvioida kumppanin resursseja panostaa taloudellisesti ja henkilöstöresurssien kautta yhteistyöprojektiin, joten sitäkin kautta päästään varmentamaan kumppanin laatua asiantuntijaorganisaation omien strategisten tavoitteiden suhteen.

Tiedottamisen käyttökelpoisuus saa kelvollisen kouluarvosanan 7,4 ja jakauma näyttää, että ylivoimainen enemmistö kokee tiedottamisen hyväksi tai tyydyttäväksi.

Kouluarvosana-asteikko 4-10



Kuva 11. Kuinka käyttökelpoista Epanetin ja yliopistokeskuksen tiedottaminen on?

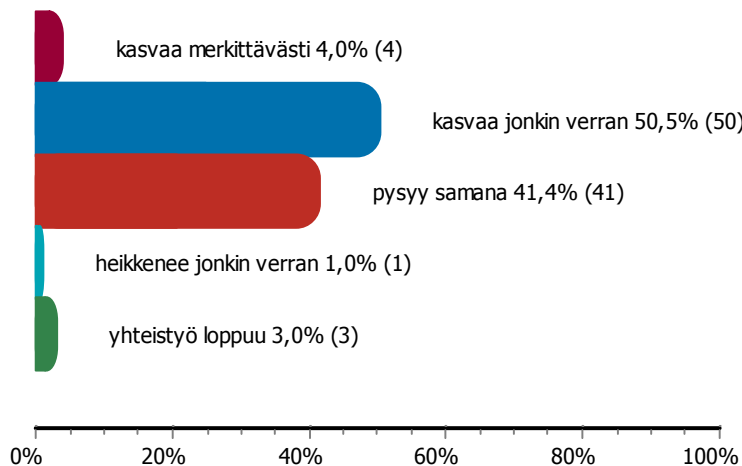


Kuva 12. Jakauma

Tiedottamiseen olisi hyvä ottaa strateginen linjaus siitä, että tyydyttääkö kohtelias taso käyttökelpoisuuden arvioinnissa Epanet-verkoston ja yliopistokeskusta. Mikäli arviota halutaan jatkossa kohentaa, tulee selvittää tarkemmin kohderyhmän ajankäyttö ja metodi materiaaliin tutustumisessa ja sitä kautta löytää tasapaino tiedottamisen välineen, laajuuden ja frekvenssin osalta. Tiedotusmateriaalilla saavutettava kontaktipinta kumppaneihin jää joka tapauksessa kapeammaksi kuin mitä henkilökohtaisilla tapaamisilla saadaan joten resursointia tulee miettiä myös panos-hyöty -suhteessa.

Toiminnan kehittyminen

Yhteistyön kehittymisen arviointi on positiivinen kysyttäessä yhteistyön määrästä seuraavan viiden vuoden aikana. Yli puolet arvioi yhteistyön kasvavan ja yli 40 % sen pysyvän ennallaan.



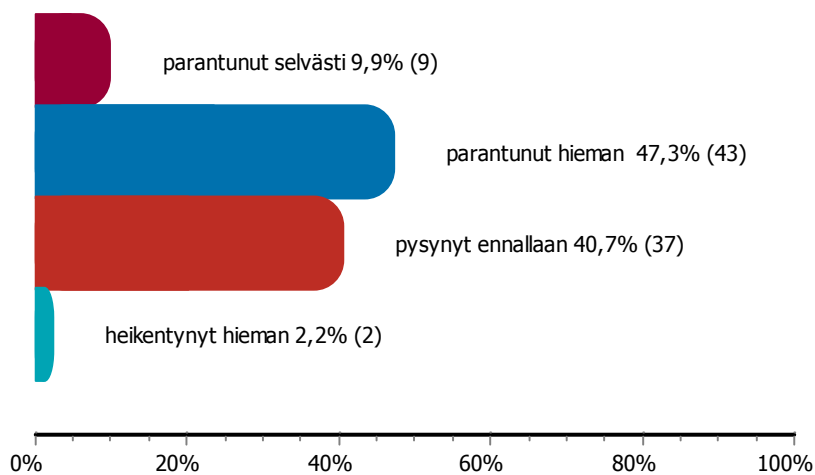
Kuva 13. Yhteistyön kehittyminen seur. 5 v. aikana

Vaikka yhteistyö on ollut pääosin pitkäkestoista, niin kumppanit odottavat kasvua. Tulos on yhteistyön kesto huomioiden erittäin hyvä ja kertoo positiivisesta yleisvireestä ja siitä, että vaikka osalla vastaajista on ollut vaikeuksia hahmottaa yhteistyön kokonaisuhyötyä, heillä on motivaatio jatkaa ja jopa kasvattaa yhteistyötä.

Avoimista vastauksista näkyy kuitenkin selvästi se, että yritykset tarvitsevat yliopistokeskuksen ja Epanetin aktiivisuutta ja aloitteellisuutta. Toimintaa ollaan halukkaita kasvattamaan ja kehittämään, mutta prosessin halutaan olevan ulkoisesti aktivoitua. Epanetin ja yliopistokeskuksen asiantuntijoiden tulee vielä nykyistä selkeämmin pystyä määrittelemään miten yksittäiset vaiheet toteutetaan ja miten niitä voidaan jalkauttaa käytäntöön. Myös aikataulujen koordinointi on tärkeää. Käytännössä kumppanien aktiivisuuteen saadaan selkeää parannusta kun he voivat konkreettisesti hahmottaa hyödyt eri vaiheista sekä pitkän aikajänteen toiminnasta.

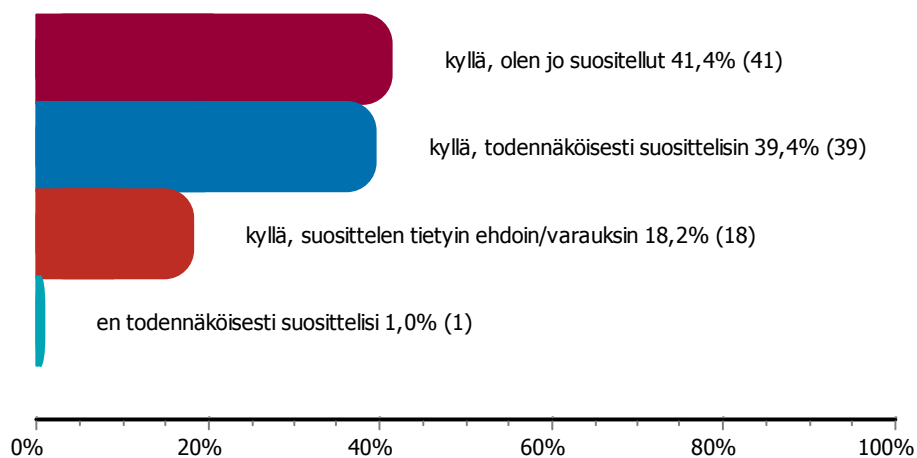
Toiminnan laadun kehittyminen

Toiminnan laatu on pystytty laajalla rintamalla pitämään vähintään aikaisemmalla tasolla ja yli puolet vastaajista katsoo, että toiminta on parantunut. Tähän mittariin päästään paremmin kiinni kun tehdään seuranta tämän haastattelukierroksen tuloksiin. Silloin voidaan paremmin korreloida muiden tekijöiden tyytyväisyyttä ja tätä kokonaisarviota laadun kehittymisestä.



Kuva 14. Epanetin/yliopistokeskuksen toiminnan kehittyminen viim. 5 v. aikana

Toiminnan laadusta ja yhteistyökumppaneiden tyytyväisyydestä kertoo myös vastausjakauma kysyttäessä suosittelisitko vastaaja Epanet- ja yliopistokeskustyhteistyötä kumppaneilleen.



Kuva 15. Suosittelisitko Epanet- ja yliopistokeskustyhteistyötä kumppaneillenne?



Suosittelutulokset ovat erittäin hyvät. Käytännössä kaikki suosittelisivat jollain tasolla, mikä on poikkeuksellista varsinkin yritysympäristössä. Tämä tulos voidaan ottaa suoraan uusikumppanihakinnat tueksi eli käyttää sitä suoraan markkinointiviestinnässä.

Suosittelun mekaniikka toimii kahdella tavalla. Yhtäältä nykyiset kumppanit voivat suositella omille kontakteilleen yhteistyötä yliopistokeskuksen ja Epanetin kanssa. Toisaalta yliopistokeskuksen ja Epanetin toimijoiden täytyy saada kentältä tietoa mihin organisaatioihin kannattaa olla yhteydessä.

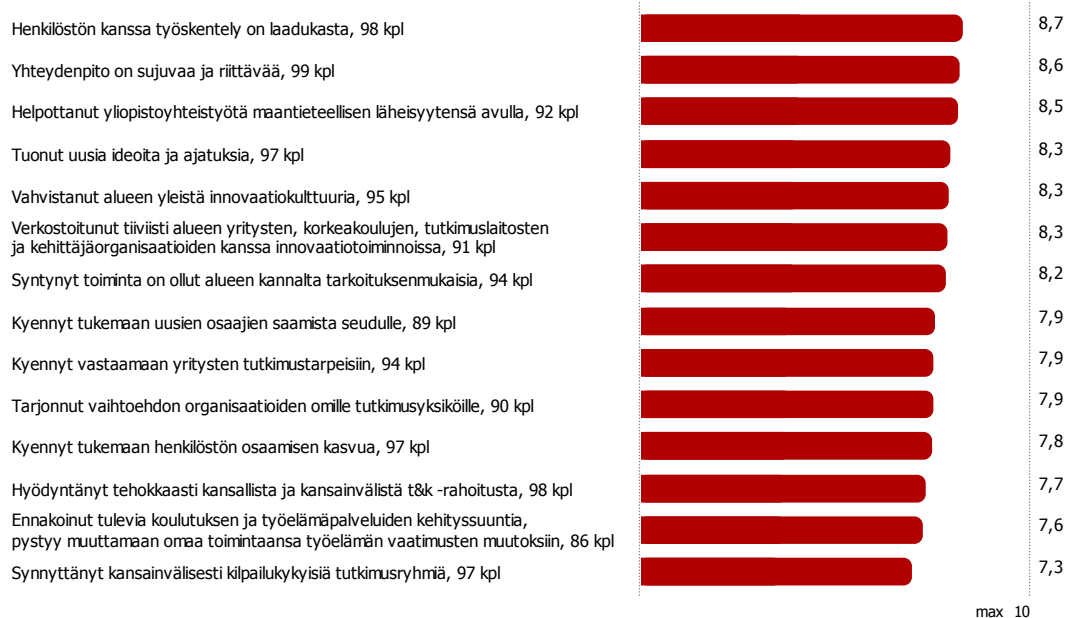
- ⇒ Nykyisessä mallissa vaikuttaisi olevan rakenteellinen negatiivinen kannuste verkoston laajentamisessa. Kun verkosto laajenee, niin se tarkoittaa samalla yksilöiden työkuorman kasvamista. Tämän hypoteesin mukaan kentällä oleva asiantuntija ei aina voi/jaksa tarttua uuteen tarpeeseen, koska se ei tuota hänelle lisäresursseja tai taloudellista hyötyä. Tältä osin rakenteeseen täytyy pystyä puuttumaan, jotta verkoston kasvattaminen saadaan kannustavaksi kaikkien toimijoiden osalta.
- ⇒ Rakenteen korjaamiseen on käytännössä kaksi vaihtoehtoista mallia, joista ensimmäisessä luodaan tieteenaloittain koordinoivia resursseja, joille uusien tarpeiden määrittely kohti hanketta voidaan delegoida. Toisessa mallissa uusien tarpeiden tunnistaminen ja niistä hankkeiden rakentaminen tehdään taloudellisesti kannustavaksi toimijoille.

Strategisten painopistealueiden arviointi

Painopistealueiden merkitys

Strategisia painopistealueita arvioitiin kahdella ulottuvuudella. Ensin vastaajan pyydettiin määrittelemään eri teemojen merkittävyys ja sen jälkeen onnistuminen vastaavien teemojen osalta. Lopuksi merkittävyyttä ja onnistumista verrattiin toisiinsa, jotta löydetään ne tekijät, joissa odotteessa ja toteumassa on hajontaa.

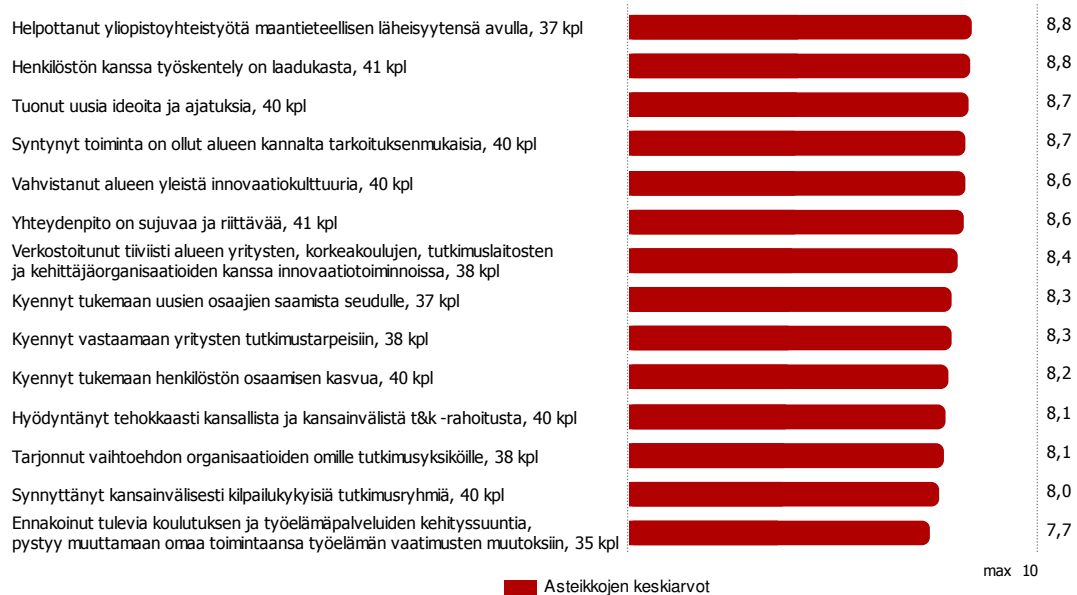
Kouluarvosana-asteikko 4-10



Kuva 16. Painopistealueiden merkitys

Merkittävimmiksi koetaan henkilöstön kanssa työskentelyn laatu sekä yhteydenpidon sujuvuus ja riittävyys. Tämä merkitystulos tukee avoimen palautteen kautta tulevia tarpeita. Kentällä toivotaan konkretiaa ja käytännölläisyyttä, jota voidaan tuottaa näiden mittareiden kautta. Myös uudet ideat ja ajatukset ovat arvossaan.

Merkittävyys korostuu entisestään kun tarkastellaan sellaisia toimijoita, jotka ovat tehneet yhteistyötä pidempään ja tuntevat yliopistokeskuksen ja Epanetin toimintaa hyvin.

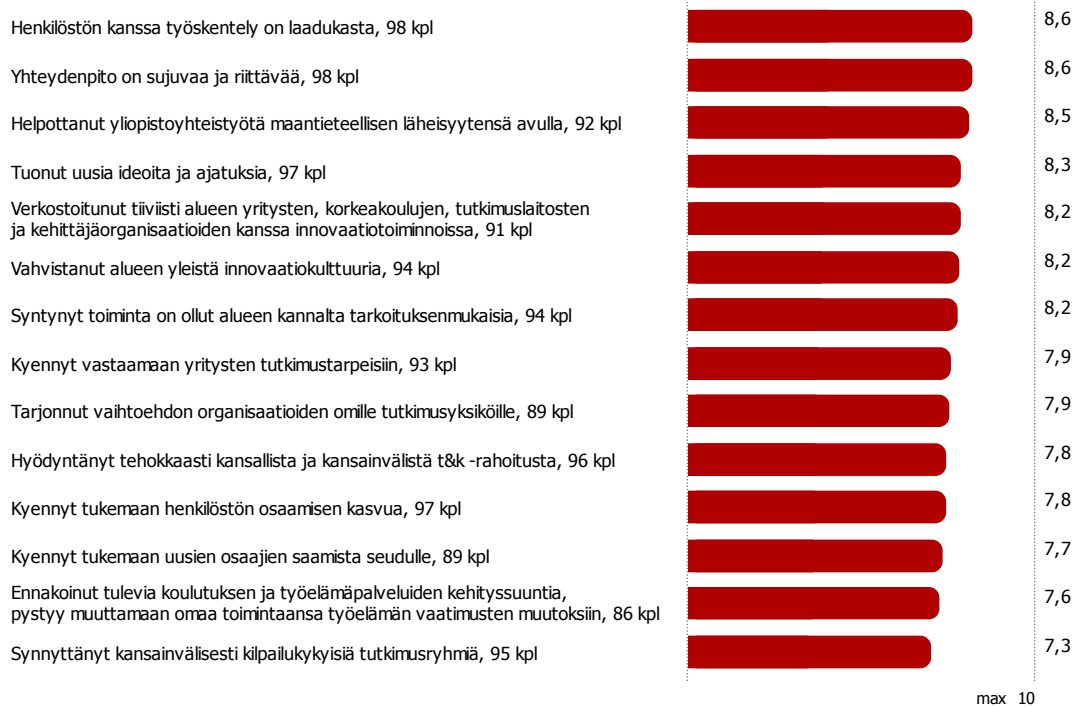


Kuva 17. Painopistealueiden merkitys (yli 7 vuotta yhteistyötä tehneet vastaajat)

Onnistumisarvosanat mukailevat merkittävyysarvosanojen hierarkiaa. Kuiluanalyysin logiikkaa ajatellen on hyvä tulos, että vastaajan arvioitua tietyn tekijän merkittävyyttä hänen oman toimintansa ja organisaationsa näkökulmasta, hän sijoittaa onnistumistason hyvin lähelle odotustasoaan.

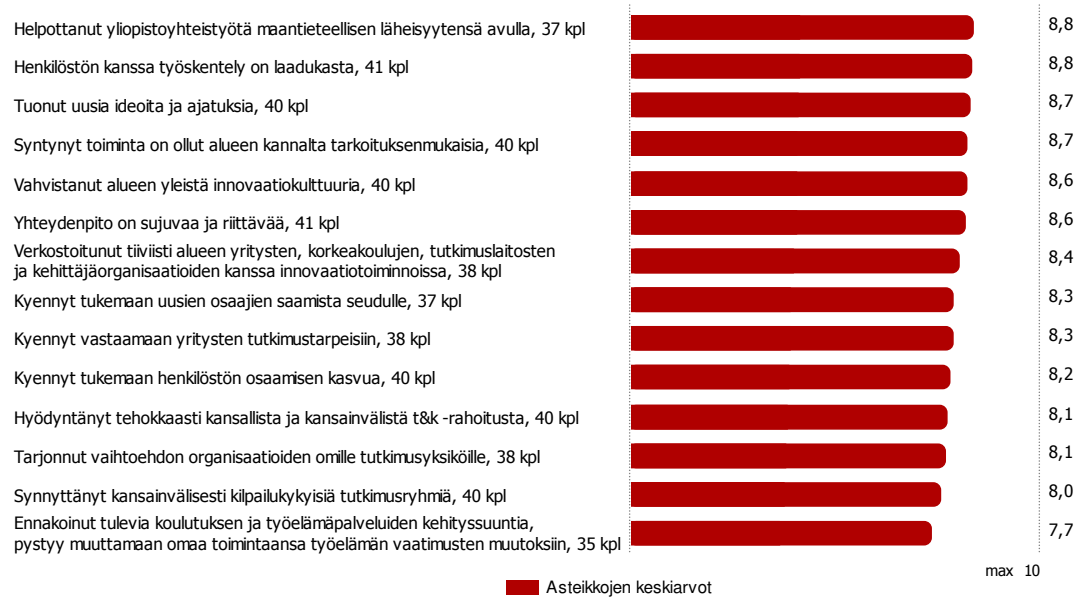
Painopistealueiden onnistuminen

Kouluarvosana-asteikko 4-10



Kuva 18. Painopistealueiden onnistuminen

Merkittävyysarvosanat olivat korkeammat pitkään yhteistyötä tehneiden vastaajien keskuudessa. Sama trendi jatkuu myös onnistumisarvosanojen kohdalla.

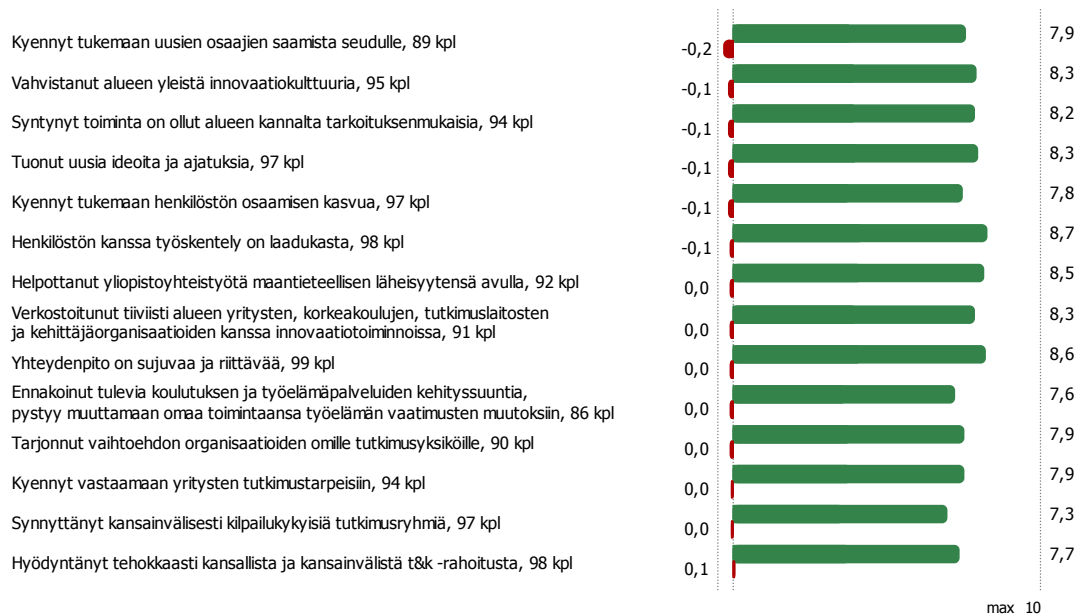


Kuva 19. Painopistealueiden onnistuminen (yli 7 vuotta yhteistyötä tehneet vastaajat)

Kuiluanalyysi

Kuiluanalyysissa verrataan merkittävyysarviota ja onnistumisarviota toisiinsa. Kuvaajassa vihreällä näkyvät merkittävyysarvot ja punainen palkki kuvaa merkittävyyden ja onnistumisen eroa.

Onnistuneet tekijät = kuilu -0,4 tai parempi. Parantamisen varaa -tekijät = kuilu -0,5 - -0,9. Kriittiset tekijät = kuilu -1,0 tai heikompi.



Kuva 20. Kuiluanalyysi

Kuiluanalyysin tulos (onnistuminen tavoitetasossa) viestii tilanteesta kahdella tasolla. Ensimmäinen taso on se, että mittareiden kohdalla kokonaiannonnistuminen on linjassa suhteessa merkitykseen. Toisella tasolla hajonnan puute kertoo siitä, että vastaajat eivät osaa kohdentaa vaatimuksiaan. Tarkasteltaessa asiakastutkimusten ja kumppanitutkimusten vertailuaineistoja voidaan todeta, että kuilut ovat aina sitä syvemmät mitä kriittisemmästä palvelusta on kyse suhteessa vastaajan toimintaan tai mitä enemmän hän kokee asiasta tietävänsä. Tässä tilanteessa tyytyväisyys on periaatteessa validi tutkimustulos, mutta avoin aineisto ja itsearviointi ei täysin tue tätä tulosta. Avoimen palautteen ja itsearviointiaineiston kautta voi tehdä selkeän johtopäätöksen että arvioitavat teemat eivät ole kriittisiä kumppanin toiminnoille tai kumppani on hieman etäällä ydinsubstanssista.

Nämä määrittelyyn liittyvät ongelmat edellyttävät asiantuntijoilta tukea asioiden priorisoinnissa. Kun päästään lähemmäs yritys- ja tuotekohtaista tavoitehakuisuutta, voidaan tuloksellisuutta arvioida nykyistä konkreettisemmin. Kun tavoitteita voidaan pilkkoa selkeämmiksi kokonaisuuksiksi ja tehdä tuloksista seurattavia, saadaan kumppanitkin kiinnostumaan nykyistä enemmän ja he priorisoivat eri tekijöitä synnyttäen näin hajontaa arvioihinsa.

Nykyinen tulos ei käytännössä muutu eri taustatekijöitä tarkastelemalla (esimerkiksi yhteistyön kesto), mikä viestii siitä, että vaikka pidempään yhteistyötä tehneillä on korkeampi vaatimustaso/asiakasodote, heidän tyytyväisyytensä on myös vastaavalla tasolla.

Kokonaisarvosana

Kuinka tyytyväinen olet yleisesti Epanetin ja yliopistokeskuksen toimintaan?

Asteikolla 4-10, jossa 4 = ei lainkaan tyytyväinen ... 10 = erittäin tyytyväinen



Kuva 21. Kuinka tyytyväinen olet yleisesti Epanetin ja yliopistokeskuksen toimintaan?

Kokonaistyytyväisyys on linjassa kuiluanalyysin tuloksen kanssa. Tulos on hyvä ja kumppanit ovat tyytyväisiä nykyiseen tasoon. Mikäli tulosta halutaan jatkossa parantaa, tulee Epanetin ja yliopistokeskuksen aktiivisuuden kautta saada partnerit nykyistä tarkemmin hahmottamaan mitä konkreettisia hyötyjä ja mahdollisuuksia yhteistyöllä voidaan tuottaa. Tarkemmalla määrittelyllä saadaan tyytyväisyysarvioihin hajontaa ja jatkossa toimenpiteitä voidaan kohdentaa.

Yhteenveto

Kokonaisuuden yhteenvetona voidaan todeta, että korkeakouluverkoston työelämä- ja yritysyritys yhteistyökumppanit ovat käytännössä lähes kaikilla perustason mittareille varsin tyytyväisiä yhteistyön laatuun. Suosittelemisessa arviot ovat normaaliin yrityspuolen vertailuaineistoon nähden jopa erinomaiset. Markkina-ajatteluun käännettynä kumppanien edustama asiakastytyväisyys on hyvällä tasolla. Tulos on legitiimi ja kertoo tyytyväisyydestä siinä ulottuvuudessa ja siinä yhteistyön syvyydessä, jossa tällä hetkellä toimitaan. Tähän tulokseen voivat korkeakouluverkoston toimijat olla tyytyväisiä.

Samalla kun yhteistyön eri muodot ovat korkeakouluverkoston asiantuntijoille kriittisiä ja asemaltaan ydintoimintoja joihin kohdistetaan sen mukaiset odotukset myös kumppaneiden aktiivisuuden osalta, on yhteistyö koko kumppaniorganisaation (ja varmasti usein myös kontaktihenkilön) näkökulmasta vain pieni osa arjen kokonaisuutta. Yhteistyössä on useimmiten ollut kyse tutkimus- ja tuotekehityshankkeesta. Ne ovat olennainen osa kehittyvien ja kasvuhaluisten yritysten ja organisaatioiden toimintaa, mutta käytännössä ne kuitenkin keskittävät resurssinsa pääosin omien ydintoimintojensa hoitamiseen. Tästä asetelmasta syntyy tilanne joka toisaalta heijastui turhautumisena itsearviointiaineistossa ja toisaalta kertoo realistista kuvaa siitä, että kumppanit eivät keskimäärin kohdistu hankkeisiin läheskään samaa intensiteettiä kuin korkeakouluverkoston asiantuntijat. Tätä asiaa voi arjessa tarkastella sillä perusteella tarjoaako kumppani yhteisen projektin yhdyshenkilöksi oman organisaation huippuosaaajan kyseisessä asiassa.

Mikäli edellä esitettyä henkistä kuilua halutaan jatkossa kuroa pienemmäksi, tulisi kumppaneita pystyä paremmin sitouttamaan esimerkiksi avaamalla vielä nykyistä selkeämmin konkreettiset hyödyt ja kyetä niitä myös kohtuullisella aikajänteellä osoittamaan. Tämä saisi myös tulosorientoituneet päätöksentekijät myös allokoimaan lisää resursseja yhteistyöhön heidän puoleltaan. Samalla korkeakouluverkoston asiantuntijoiden tulee löytää tasapaino akateemisen maailman ja yritysmaailman tavoitteiden välillä. Jo eroavaisuuksien tunnistaminen ja tunnustaminen kaventaa osapuolten välistä eroa.

Yhteistyön muovaaminen tulee olemaan strateginen päätös korkeakouluverkostolta, mutta vaikka toimintaa ei jatkossakaan rakennettaisi markkinaehtoisesti ja taloudellisista näkökulmista vaan toiminnan keskiössä säilyy akateeminen tutkimus myös itseisarvona, olisi tietyt markkinaehtoiset mallit huomioitava toiminnan kehittämisessä:

Ensimmäisenä tulee seudullinen hyöty ja sen maksimointi. Imagotasolla tilanne on lupaava kun kumppanit näkevät korkeakouluverkoston ja sen toimijoiden nostavan alueen kiinnostavuutta ja luovan mahdollisuuksia. Talouden ja kasvun tasolla on nostettava esiin kysymys siitä onko nykyinen kumppanijoukko riittävästi kasvava ja uusiutuva, että alueen nousevat toimijat pääsevät luonnollisesti mukaan. Tämä edellyttäisi myös vielä nykyistä parempaa tunnettuutta, jotta ns. automaattisia kumppaneita saataisiin enemmän sekä aktiivisempaa kumppanien rekrytointia.



Toisena keskeisenä asiana on rakenteellisen kannusteen luominen tai vähintään negatiivisen kannusteen madaltaminen tai poistaminen. Nykyisessä rakenteessa vaikuttaa siltä, että korkeakouluverkoston toimijoilla ei ole resursseja tai riittäviä kannustetekijöitä etsiä uusia kumppaneita ja löytää kumppanuuksiin uusia muotoja asioidessaan nykyisten kumppanien kanssa. Tämän problematiikan osalta voisi keskustella mahdollisuuksista luoda sellaisia resursseja, joille projektien hoitoa ja määrittelyä voitaisiin delegoida vaikka varsinainen asiantuntijuus pidettäisiinkin nykyisten henkilöiden käsissä.