



Palveluyritys ja yliopisto yhteistyössä

Pontta liiketoimintaan, lisäarvoa tutkimukseen

Palveluyritys ja yliopisto yhteistyössä

Pontta liiketoimintaan, lisäarvoa tutkimukseen

Sisällysluettelo

Esipuhe 3

Tiivistelmä 4

1. Selvityksen taustaa 6

2. Yritykset arvostavat liiketoiminnan kehittämisessä hyödynnettävää osaamista 8

3. Yliopistot haluavat laadukasta tutkimusta 14

4. Yliopistojen ja yritysten yhteistyömuodot ovat moninaisia 15

5. Parannettavaa yhteistyön hyödyntämisessä 17

Loppusanat 20

Esipuhe

Yliopistojen ja yritysten välisestä yhteistyöstä puhutaan paljon ja sen tärkeys koko yhteiskunnan kannalta tunnustetaan laajalti. Yhteistyötä hankaloittavat osapuolten erilaiset tarpeet ja tavoitteet, eivätkä yliopistot ole kaikille yrityksille luonteva innovaatiotoiminnan kumppani. Yhteistyön lisäämiselle ja systematisoimiselle on kuitenkin tarvetta.

Miten edistää yhteistyötä käytännössä? Vaikeuksia aiheuttavat epäilevät asenteet, jotka johtuvat usein pelkästä tiedonpuutteesta. Tarvitaan siis konkreettista tietoa siitä, millaisia tavoitteita yliopistot ja yritykset asettavat yhteistyölle, millaisia mahdollisuuksia se tarjoaa, miten yhteistyön käynnistämistä voidaan helpottaa ja miten yhteistyötä voidaan hyödyntää entistä paremmin.

Tämä raportti perustuu haastatteluihin, joilla selvitettiin yhdeksän palveluliiketoimintaa harjoittavan yrityksen ja heidän yliopistokumppaneidensa yhteistyötä, sekä Elinkeinoelämän keskusliitto EK:n tutkimus- ja teknologiavaliokunnassa käytyihin keskusteluihin. Esille nousseet asiat koskettavat yliopistojen ja yritysten tai muiden sidosryhmien välistä yhteistyötä yleisemminkin, vaikka tämän selvityksen haastattelujen ja keskustelujen painopisteinä olivatkin palveluliiketoiminta ja tutkimusyhteistyö.

EK toivoo tämän raportin edistävän osaltaan yritysten ja yliopistojen tärkeää yhteistyötä. Lämmin kiitos kaikille haastatelluille sekä EK:n tutkimus- ja teknologiavaliokunnalle erittäin avoimesta ja innostavasta yhteistyöstä! Kiitos myös konsultti Lasse Mitroselle yhteisestä ideoinnista ja toimimisesta valiokunnan kokouksen fasilitaattorina.

Raportin on laatinut EK:n asiantuntija Janica Ylikarjula yhdessä Mikko Martikaisen kanssa, joka siirtyi hankkeen loppuvaiheessa työ- ja elinkeinoministeriöön.

Tiivistelmä

Tässä raportissa selvitetään yritysten ja yliopistojen välisiä yhteistyömahdollisuuksia. Mitkä ovat osapuolten yhteistyön motiivit? Millaisia muotoja yhteistyö voi saada? Mihin seikkoihin tulisi kiinnittää huomiota yhteistyön onnistumiseksi?

Yritysten näkökulmasta tutkimustoimintaan liittyvän yliopistoyhteistyön tavoite voidaan kiteyttää seuraavasti:

Yliopisto on yrityksille luonnollinen uuden tiedon ja toimintatapojen tietäjä, kehittäjä ja kumppani.

Seuraavat tekijät edistävät tämän tavoitteen saavuttamista:

1. Yliopistojen ja yritysten tarjonta ja tarpeet tuodaan selkeästi esiin.

Yritysten tulee saada helposti kattava kuva yliopistojen ja niiden verkostojen osaamisesta. Tämä edellyttää yliopistojen painopisteiden ja vahvuusalueiden määrittelyä.

Yritysten tulee puolestaan määritellä omat tarpeensa ja tunnistaa, miten ne voivat hyödyntää yliopistojen panosta ja yhteistyötä. Tämä edellyttää yrityksiltä asianmukaista t&k-strategiaa.

2. Molemmat osapuolet ymmärtävät toistensa roolit, tavoitteet ja odotukset.

Yritykset haluavat yhteistyöltä osaamista, jota niiltä itseltään puuttuu ja jota ne voivat hyödyntää liiketoiminnan kehittämisessä. Yliopistot voivat olla yrityksille kanava uusimpaan tutkimustietoon ja portti akateemiseen maailmaan. Yhteistyö tarjoaa myös hyvän rekrytointikanavan.

Yliopistot haluavat yhteistyöltä laadukasta tutkimusta, joka tukee laitoksen tai tutkimusryhmän strategiaa ja sen osaamisen kehittämistä.

Yhteistyössä, jossa tavoitteena on yhdessä oppiminen, sekä yritykset että yliopistot ovat niin tiedon tuottajia kuin sen hyödyntäjiäkin.

Henkilöstön vaihto ja liikkuvuus lisäävät osapuolten ymmärrystä toisistaan. Tulevina vuosina yrityksistä jää eläkkeelle henkilöitä, joilla on vahva tausta tutkimus- ja kehittämistoiminnasta sekä kiinnostusta edistää yliopistojen ja yritysten yhteistyötä. Yliopistojen kannattaisi hyödyntää tällaisia henkilöitä ja muita aktiivisia yritys-edustajia mentoreinaan. Näin voidaan lisätä yliopistojen ymmärrystä yritysten toiminnasta.

3. Yliopisto levittää ja popularisoi tietoa aktiivisesti. Vuorovaikutukseen yritysten ja yliopistojen välillä on tarjolla monipuolisia mahdollisuuksia.

Yliopiston pitäisi olla aktiivinen tiedon levittäjä ja popularisoija eri medioissa. Yliopiston oman osaamisen sekä erilaisten yhteistyömahdollisuuksien ja toimintamallien markkinointi on tärkeää.

Tiedon levittäminen yliopistojen osaamisesta edellyttää viestinnän arvostusta yliopistojen sisällä ja riittäviä viestintäresursseja. Yliopistojen aktiivisen tiedottamisen lisäksi tarvitaan lisää erilaisia vuorovaikutuskanavia ja -foorumeja yliopistojen ja yritysten välille.

4. Yliopistoilla on selkeät yhteydenotto-kanavat ja erilaisille yhteistyömuodoille on sovittu pelisäännöt.

Yritysten yhteistyötahot yliopistoissa valikoituvat usein melko satunnaisesti. Tarvitaan selkeä kanava, jonka kautta yritykset voivat ottaa yhteyttä yliopistoon. Myös yhteistyön käynnistämismenettelyihin tarvitaan selkeyttä. Tämä voi edellyttää, että yliopistolla on jokin tietty taho, johon yritykset ilmoittavat kiinnostuksestaan yhteistyöhön. Samalla yritysten tulisi saada tieto siitä, onko yliopistolla tai sen verkostossa tämän tietyn alan osaamista ja mihin ottaa asiassa yhteyttä.

Yhteistyön aloittamista edistää, jos yliopistolla on riittävä mutta rajallinen määrä yhteistyömuotoja, joiden pelisäännöt ovat selviä. Tutkimustoimintaan liittyvien yhteistyömuotojen ei tarvitse rajoittua vain t&k-hankkeisiin. Tarvitaan helposti hahmotettavat, mielellään kansallisen tason toimintamallit tiedon, osaamisen ja oikeuksien siirtoon.

Yhteistyömuotojen tulee perustua avoimuuteen, luottamukseen ja vuorovaikutukseen. Erilaisten yhteistyömuotojen luominen ja markkinointi edellyttävät yliopistoilta nykyistä tarkempaa yritysten segmentointia esimerkiksi koon ja osaamisintensiteetin mukaan.

5. Yhteistyö on tavoitteellista ja hyödyttää kaikkia osapuolia. Päämääränä on usein pitkäkestoinen yhteistyö.

Yhteistyön käynnistäminen sekä siihen liittyvä yhteisen fokuksen löytäminen ja siitä sopiminen ovat yhteistyön onnis-

tumisen kannalta ratkaisevia. Heti alussa pitää määritellä selkeästi, mitä yhteistyöltä halutaan. Tavoitteiden pitää hyödyttää kaikkia osapuolia.

Yhteistyö vaatii vahvaa molemminpuolista tahtotilaa sekä aitoa kiinnostusta ja innostusta. Tämä edellyttää, että yliopistot luovat yhteistyölle kannusteita ja että yhteistyötä mitataan ja seurataan. Yritykseltä taas edellytetään johdon sitoutumista yhteistyöhön ja aitoa kehittämishalua.

Pitkäjänteinen yhteistyö ja kumppanuus luovat lisäarvoa. Vaatii aikansa, ennen kuin yhteistyö palvelee täysin kaikkien osapuolten tarpeita ja syntyy tarvittava luottamus. Tiivis ja pitkäkestoinen yhteistyö parantaa tutkimuksen laatua, koska jokaisesta hankkeesta ei tarvitse silloin aloittaa aina perusasioista. Pitkäkestoisuus ja riittävän suurten tutkimusryhmien syntyminen vähentävät myös henkilösidonaisuutta.

6. Yritykset käyttävät riittävästi resursseja yhteistyöhön ja tulosten jalkautukseen.

Jotta yritykset saisivat yhteistyöstä kaiken hyödyn irti, niiden on itse oltava aktiivisia ja panostettava hankkeisiin myös ajallisesti. Uutta tietoa on sovellettava ja jalkautettava tehokkaasti. Yhteishankkeisiin olisi hyvä liittyä myös yrityksen sisäinen prosessi, jolla syntyneitä ideoita ja osaamista työstetään eteenpäin ja hyödynnetään yrityksen toiminnassa. Näin yhteistyön tuloksia vietäisiin paremmin käytäntöön asti.

1. Selvityksen taustaa

Yritysten innovaatiotoiminnan yleisyydestä ja yhteistyöstä

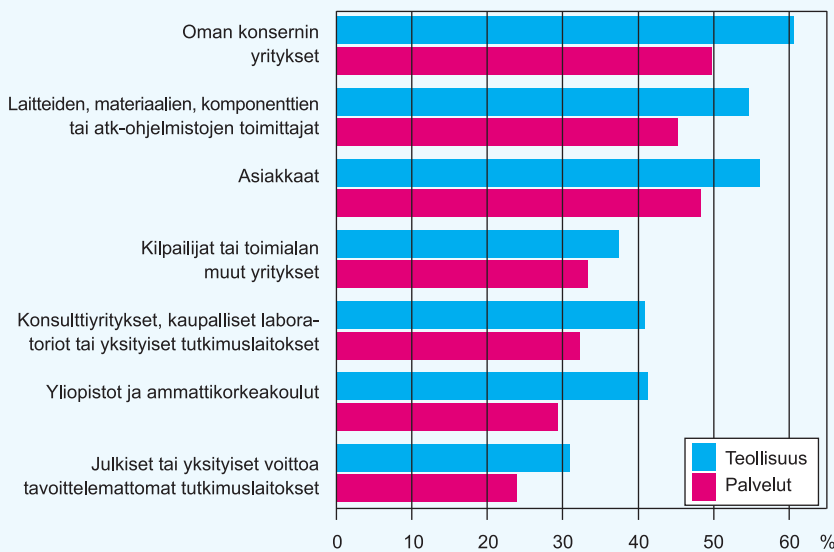
Tilastokeskuksen syksyllä 2008 julkaiseman Innovaatiotoiminta 2006 -selvityksen mukaan noin puolet siinä mukana olleista yrityksistä harjoitti tuotteisiin ja prosesseihin liittyvää innovaatiotoimintaa vuosina 2004–2006. Näistä yrityksistä lähes 60 prosenttia oli tehnyt innovaatiotoimintaan liittyvää yhteistyötä muiden tahojen kanssa.

Yleisimpiä yhteistyökumppaneita innovaatiotoiminnassa olivat aiempien tutkimusten tapaan laitteiden ja materiaalien toimittajat sekä asiakkaat ja konserniin kuuluvilla yrityksillä oman konsernin yritykset. Noin puolet innovaatiotoimintaa harjoittaneista teki yhteistyötä laitteiden ja materiaalien toimittajien kanssa. Saman verran oli innovaatiotoimintaan liittyvää yhteistyötä asiakkaiden kanssa.

Yliopistoilla pieni merkitys yritysten innovaatiokumppaneina

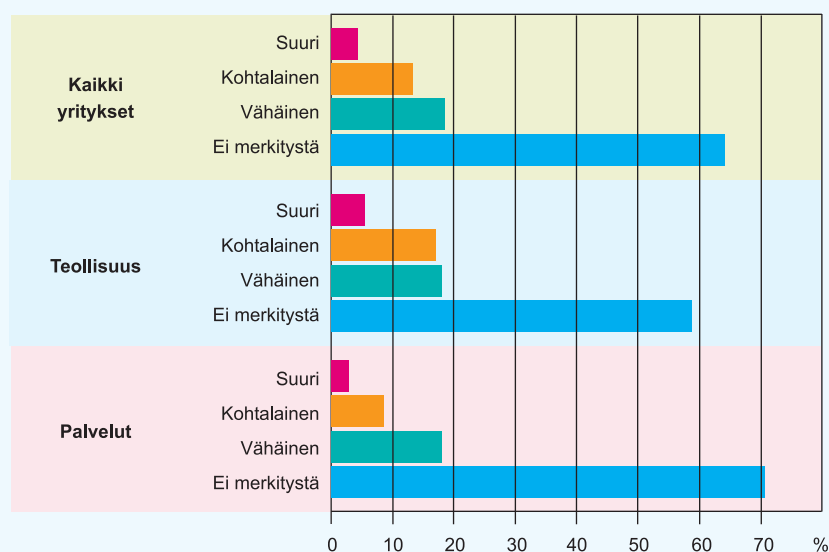
Yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen merkitys yritysten innovaatiotoiminnan kumppaneina on melko vaatimaton. Hieman runsas kolmannes innovaatiotoimintaa harjoittaneista yrityksistä ilmoitti tehneensä yhteistyötä yliopistojen tai ammattikorkeakoulujen kanssa.

Innovaatiotoimintaan liittyvä yhteistyö kumppanin mukaan 2004–2006
% -osuus innovaatiotoimintaa harjoittaneista



Lähde: Tilastokeskus, Innovaatiotutkimus 2006

Yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen merkitys innovaatiotoiminnan yhteistyökumppanina 2004–2006
% -osuus innovaatiotoimintaa harjoittaneista



Lähde: Tilastokeskus, Innovaatiotutkimus 2006

Yliopistot ja ammattikorkeakoulut olivat merkittävämpiä kumppaneita suurille kuin pienemmille teollisuuden tai palvelualojen yrityksille. Niiden osuus, jotka arvioivat yliopistot merkittäväksi kumppaneiksi, säilyi edellisen, Tilastokeskuksen vuosia 2002–2004 koskevan selvityksen tasolla eli 17,5 prosentissa. Asiakkaat sekä laite- ja materiaalitointajat arvioitiin puolestaan merkittäviksi kumppaneiksi aikaisempaa useammin.

Palvelu, innovaatiot ja julkinen ohjaus -raportin (Siivonen & Martikainen, Palvelutyönantajat, 2004) tulokset ovat samansuuntaisia Tilastokeskuksen selvitysten kanssa: Yliopistojen merkitys palveluyritysten yhteistyökumppaneina on selvästi pienempi kuin asiakkaiden tai toimittajien ja alihankkijoiden merkitys.

Niiden suomalaisten yritysten osuus, jotka tekevät innovaatiotoimintaan liittyvää yhteistyötä, on kansainvälisesti verrattuna suuri. Tämä pätee myös yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen kanssa tehtävään yhteistyöhön, jonka on kansainvälisissä vertailuissa todettu olevan muihin maihin verrattuna tiivistä. Tästä huolimatta yliopistoilla on Suomessakin edelleen pieni merkitys yritysten innovaatiotoiminnan yhteistyökumppanina.

Toimivat yhteistyörakenteet puuttuvat

Yritysten vähäiseen yhteistyöhön yliopistojen kanssa voi olla osittain syynä se, että innovaatiotoiminnan sopivimmat yhteistyökumppanit löytyvät muualta. Yritysten tarpeet ja yliopistojen osaaminen eivät välttämättä kohtaa, koska yri-

tysten kehittämistarpeet ovat joissakin tapauksissa hyvin arkipäiväisiä eivätkä edellytä yliopistotasoista osaamista. Osittain kyse on myös siitä, että puuttuu toimivia yhteistyömuotoja ja -rakenteita yhteistyön syntymiselle.

Elinkeinoelämän keskusliitto EK pitää yritysten ja yliopistojen välisen yhteistyön lisäämistä merkittävänä. Yhteistyöllä saadaan tutkimukseen tehdyistä investoinneista mahdollisimman suuri tieteellinen, taloudellinen ja sosiaalinen hyöty sekä taataan tieteellisen tutkimuksen elinvoimaisuus ja uusiutumiskyky. On tärkeää, että yliopistojen korkeaa osaamista hyödynnetään myös yritysten kehittäessä omaa toimintaansa. Toimintaansa käynnistävän Aalto-yliopiston toivotaan luovan uudenlaista kulttuuria, jossa yhteistyö myös elinkeinoelämän kanssa on nykyistä tiiviimpää.

Palveluinnovaatioita tukeva tutkimusperusta vaatimaton

EK:n keväällä 2008 julkaisemassa raportissa ”Painoarvoa palvelujen kehittämiseksi” nostettiin yhtenä toimenpideehdotuksena esiin tarve tukea palveluinnovaatioiden kehittämistä tutkimuksen keinoin. Taustalla oli palveluyritysten kokemus, jonka mukaan yliopisto- ja tiedemaailma pystyvät vielä tällä hetkellä huonosti palvelemaan ja tukemaan yrityksiä palveluinnovaatioiden kehittämisessä.

Tutkimukseen pohjaavan tietoperustan luominen on keskeinen tekijä, jolla kehitystyötä voidaan edesauttaa. EK:n mielestä resursseja tulisi suunnata nykyistä

enemmän palveluinnovaatiota tukevan tutkimusperustan synnyttämiseen. Lisäksi yritysten ja yliopistojen välisen yhteistyön luominen ja kehittäminen on entistä tärkeämpää.

Yhteistyömahdollisuuksia selvitetiin haastatteluilla

EK:n asiantuntijat haastattelivat yhdeksää palveluliiketoiminnassa vahvasti mukana olevaa yritystä ja heidän yhteistyökumppaneitaan yliopistoissa. Haastatteluilla selvitetiin innovaatiotoimintaan liittyvän yhteistyön toimivuutta.

Tämän raportin tavoitteena on tukea yritysten ja yliopistojen välisen yhteistyön kehittymistä sekä palveluinnovaatioiden tutkimusperustan lisäämistä. Vaikka kaikki haastatellut yritykset olivat palveluyrityksiä, esiin nousseet asiat koskettavat yritysten ja yliopistojen välistä yhteistyötä laajemminkin. Raporttiin on koottu haastattelujen antia siitä, mitkä ovat osapuolten yhteistyön motiivit, millaisia muotoja yhteistyössä voi olla ja mihin seikkoihin tulisi kiinnittää huomiota yhteistyön onnistumiseksi.

Yritysten ja yliopistojen välistä yhteistyötä on käsitelty myös EK:n tutkimus- ja teknologiavaliokunnassa. Valiokunnassa käydyt keskustelut täydentävät hyvin haastattelujen antia. Ne tuovat raporttiin laaja-alaista näkemystä yritysten ja yliopistojen välisen yhteistyön kehittämisestä ja konkreettisia toimenpideehdotuksia yhteistyön mahdollisimman tehokkaaksi hyödyntämiseksi.

2. Yritykset arvostavat liiketoiminnan kehittämisessä hyödynnettävää osaamista

Yrityksiltä puuttuu t&k-toiminnan resursseja ja osaamista

Yritysten perimmäisenä tavoitteena yliopistojen kanssa tehtävässä yhteistyössä on tuottavuuden ja kilpailukyvyn parantaminen. Yhteistyön yhtenä motiivina on yritysten omien resurssien vähäisyys, sillä tehokkuutta hakiessaan yritysten on mitoitettava henkilöresurssinsa tarkoin. Yritykseltä voivat puuttua kokonaan kokopäiväiset kehittämisresurssit, ja henkilöstön irrottaminen kehittämistehtäviin voi olla hankalaa. Yhteistyö yliopistojen kanssa tarjoaa varsinkin PK-yrityksille paljon laajemmat mahdollisuudet osallistua t&k-toimintaan kuin mikä toteutuisi, jos käytössä olisi vain yritysten oma rahoitus.

Kehittämishenkilöstön lisäksi yrityksiltä voi puuttua kehittämistoiminnan osaamista. Yritykset tunnistavat ongelmia ja kehittämiskohteita, mutta eivät välttämättä osaa muotoilla niitä varsinaisiksi kehittämishankkeiksi. Tällaisissa tapauksissa yritykset voivat mieltää yliopistot eräänlaisiksi ”ulkoistetuiksi t&k-osastoiksi”.

Liiketoiminnan jatkuvaa kehittämistä eli pienempien uudistusten kautta syntyviä innovaatioita yritykset tekevät omin voi-

*”Yrityksellä oli idea ja visio asiasta, mutta ei osaamista ja resursseja viedä sitä eteenpäin. ... Näiden ajatusten ympärille syntyi korkeakouluissa 20 hengen tiimi, joka oli merkittävä resurssiapu yritykselle.”
(Palvelualan PK-yrityksen markkinointijohtaja)*

min. Radikaalien innovaatioiden kehittämiseen ne tarvitsevat usein yhteistyötä ulkopuolisten tahojen kanssa, esimerkiksi tutkimusyhteistyön muodossa.

Yliopistot voivat olla yrityksille kanava uusimpaan tutkimustietoon. Yliopistoilla on myös vahvaa aineistojen ja tiedon hankinnan osaamista. Yliopistoyhteistyö voi tuoda siten uusia näkemyksiä yrityksen toimintaan ja systematisoida sen aiemmin mahdollisesti melko impulsiivistakin innovaatiotoimintaa.

Yritykset tarvitsevat sovellettavaa tietoa myös ydintoimintansa ulkopuolelta

Yritykset kaipaavat yhteistyöltä ensisijaisesti hyvin käytännönläheistä tietoa. Yritysten näkökulmasta on olennaista, että tietoa ja osaamista voidaan hyödyntää niiden liiketoiminnan kehittämisessä.

Yritykset kokevat yliopistoissa tehtävän perustutkimuksen usein liian teoreettiseksi omiin tarpeisiinsa nähden. Tästä huolimatta yritykset ymmärtävät, miten tärkeää perustutkimus on ja että yliopistoissa tehtävän tutkimuksen painopisteen on oltava perustutkimuksessa. Yritysten tarpeet kohdistuvat kuitenkin ensisijaisesti käytäntöön sovellettavaan tietoon ja käytännönläheisiin suosituksiin. Yritykset haluaisivat usein, että yhteisten hankkeiden taustalla olisi jokin käytännössä tunnistettu ongelma, johon haetaan ratkaisua.

Kansainvälisillä markkinoilla toimivat yritykset korostavat, että yliopistoissa tehtävän tutkimuksen pitää olla kansainvälisesti korkeatasoista. Tämän vuoksi

yliopistojen kansainvälistymisen vahvistamista pidetään välttämättömänä.

Yrityksissä on usein erittäin pitkälle erikoistunutta ja yrityksen ydinosaamisalueelle keskittyvää osaamista. Ratkaisuja yritysten ongelmiin tai uutta kilpailuetua voi kuitenkin löytyä aivan muilta aloilta kuin yrityksen ydintoiminta-alueelta. Yritykset odottavat yliopistoilta yhä enemmän monitieteistä ja poikkitieteellistä lähestymistapaa – tarvitaan lisää rajapintoja ylittävää toimintaa ja tutkimusta myös eri alojen välille. Yrityksillä on kuitenkin erittäin korkea kynnys ottaa yhteyttä muiden alojen tutkijoihin.

Haastatteluissa nousi esiin muun muassa seuraavia mahdollisia yhteistyöalueita palveluyritysten ja yliopistojen välillä

- markkinointiin liittyvät innovaatiot
- muotoiluinnovaatiot
- tietoa ihmisten erilaisista oppimistavoista
- kuluttajien ja käyttäjien syvällinen ymmärtäminen sekä asiakaslähtöisyys, jossa hyödynnetään muun muassa antropologiaa ja käyttäytymistieteitä.

Yliopistoja pidetään riippumattomina

Yliopistojen vahvuutena ja etuna pidetään niiden riippumattomuutta. Yritykset kokevat hyvin tärkeäksi, että yliopisto pystyy tuottamaan ja analysoimaan tietoa objektiivisesti. Tämä on merkittävää yrityksille itselleen, mutta myös muiden yritysten tai asiakkaiden kanssa tehtävään yhteistyöhön kolmas, hieman ”ulkopuolinen” riippumaton taho voi tuoda merkittävää lisäarvoa. Asiakkaiden on helpompaa antaa aitoa palautetta ”ulko-

puolisille”. Objektiivisuus korostuu erityisesti silloin, kun on tarve tuoda esille yritykselle vaikeita asioita. Yritykset pitävät korkeakouluja usein riippumattomampina kuin konsultteja.

Yliopistojen kanssa tehtävässä yhteistyössä yritykset haluavat vaikuttaa siihen, mitä asioita tutkitaan. Yritykset eivät voi ohjata tutkimuksen lopputuloksia – muuten sekä yritys itse että muut sidosryhmät eivät pysty luottamaan saatihin tuloksiin.

Tavoitteena usein pitkäkestoinen yhteistyö

Yliopistoyhteistyön halutaan olevan pääsääntöisesti pitkäkestoista. Vaatii aikansa, ennen kuin yhteistyö palvelee täysin yrityksen tarpeita ja tarvittava luottamus syntyy. Yrityksen näkökulmasta on tärkeää, että yliopiston tutkimusryhmille syntyy riittävästi osaamista yrityksen asioista, liiketoimintatavoista sekä tarpeista ja tavoitteista.

Pitkäjänteinen yhteistyö ja yrityksen liiketoiminnan syvälinen ymmärtäminen mahdollistavat yhteistyön myös päivänpolttavissa asioissa. Tiivis ja pitkäkestoinen yhteistyö parantaa tutkimuksen laatua, koska jokaista hanketta ei tarvitse silloin käynnistää aina perusasioista.

Pitkäkestoisuus ja riittävän suuret tutkimusryhmät vähentävät henkilösidonaisuutta, koska yhteistyötä pystytään silloin systematisoimaan ja luomaan sille pysyvämpiä rakenteita. Aikaa tarvitaan tyypillisesti useampi vuosi, ennen kuin yhteistyö hyödyttää aidosti molempia osapuolia. Yhteistyön toivotaan olevan joustavaa ja epämuodollista, jolloin uu-

sien ideoiden ja yhteistyömahdollisuuksien esittäminen on helppoa puolin ja toisin.

Portti akateemiseen maailmaan

Yritykset kokevat yliopistot ja akateemisen maailman vaikeasti lähestyttäviksi. Yritysten on usein hankala paikantaa sitä, mistä löytyy niille tärkeää ja hyödyllistä osaamista. Yksi yliopistoyhteistyöstä saatava selkeä etu onkin sen yrityksille luoma portti akateemiseen maailmaan. Esimerkiksi palkkaamalla opinnäytetyöntekijän yritys pääsee tämän osaamisen lisäksi hyödyntämään yliopiston osaamista laajemminkin.

Yritykset toivovat pääsevänsä yhteistyötahonsa avulla helpommin kiinni niille tärkeään osaamiseen. Ne haluavat hyödyntää myös yliopiston akateemisia verkostoja ja kontakteja sekä Suomessa että kansainvälisesti. Tämä edellyttää yliopistotutkijoilta vahvaa verkostoitumista toisten yliopistojen ja tutkimuslaitosten kanssa. Tarvitaan myös oman yliopiston laaja-alaista tuntemusta. Hyvän verkostoitumisen avulla yliopistot voivat nopeasti selvittää, mistä löytyy asian parasta osaamista.

Linkkien toimiminen muualle tiedemaailmaan on usein kiinni henkilöistä. Verkostoituminen ja tietämys tarjolla olevasta osaamisesta oman yliopiston sisällä ja eri yliopistojen välillä on vielä puutteellista. Kaikki eivät myöskään aina halua osoittaa yritykselle toista yhteistyötahoa yliopiston sisältä, vaikka itseltä ei löytyisi tarvittavaa osaamista.

Yhteistyö tarjoaa hyvän rekrytointikanavan

Yritykset näkevät yhteistyön yliopistojen kanssa myös keinona rekrytoida osaavia työntekijöitä. Yliopistojen hyvä yritys-tuntemus ja pitkäaikainen yhteistyö parantavat rekrytoinnin onnistumista. Kun yliopisto tuntee hyvin yrityksen toiminnan, se pystyy tarjoamaan juuri oikeanlaisen osaamisen omaavia opiskelijoita yrityksen tarpeisiin.

Yritys voi olla myös itse aktiivinen osaan työvoiman rekrytoinnissa ottamalla opiskelijoita harjoittelijoiksi tai tekemään opinnäytetöitä yritykseen. Näin se pääsee arvioimaan opiskelijoiden sopivuutta tuleviksi työntekijöikseen.

Yliopiston oltava uskottava kumppani

Suuret yritykset ja erityisesti ulkomaisen johdon omaavat yritykset korostavat, että yliopistolla tulee olla tunnettuutta vähintään eurooppalaisella tasolla. Ellei paikallisella yliopistolla ole riittävän korkeaa osaamista, yhteistyötä on vaikeaa perustella ulkomaiselle johdolle. Paikallisten yliopistojen kanssa toimimisen

”Jotta yhteistyö toimisi, tarvitaan soveltavaa tutkimusta, jonka kaupallistaminen tehdään yrityksen projektissa. Tavoitteena on aina saada aikaan rautalankamalli ja sen jalkauttaminen yritykseen. Yritys tuo hankkeeseen liiketoimintanäkökulman eli sen, miten tutkimustuloksia hyödynnetään.”
(Suuren palvelualan yrityksen toimitusjohtaja)

riskinä nähdään myös niiden näkemyksen liiallinen alueellinen rajoittuneisuus. Yritykset kokevat, ettei yliopistoilla yleisesti ottaen ole vielä samanlaista rutiinia yrityshankkeista kuin esimerkiksi konsulteilla ja VTT:llä. Tämän vuoksi yhteistyöhön liittyy epävarmuus siitä, kuinka hyvin yliopisto pystyy ”toimittamaan” yhdessä sovitun palvelun.

Yliopistojen kanssa tehtävästä tutkimusyhteistyöstä kerrotaan asiakkaille ja sitä hyödynnetään markkinoinnissa. Tällä pyritään nostamaan yrityksen omaa profiilia ja lisäämään uskottavuutta.

PK-yritysten ja yliopistojen tarpeet eivät aina kohtaa

PK-yritysten kirjo on suuri, ja myös niiden edellytykset tehdä yhteistyötä yliopistojen kanssa vaihtelevat merkittävästi. Yliopistojen verkostot kattavat enemmän suuria yrityksiä kuin pieniä ja keskisuuria yrityksiä, joilta puuttuukin usein kokemus yliopistojen kanssa tehtävästä yhteistyöstä.

Monilla PK-yrityksillä on vain vähän omaa t&k-toimintaa, jota tutkimus yli-

opistojen kanssa voisi tukea. Niiden ongelmat ovat usein hyvin konkreettisia, ja ne ratkaistaan monesti kokemuksen kautta ilman syvällistä tieteellistä tutkimusta. Pienillä ja keskisuurilla yrityksillä ei ole välttämättä tarjota sellaista osaamista, joka hyödyttäisi ja palvelisi yliopistoja niiden strategian toteuttamisessa. Ammattikorkeakoulu voikin sopia perinteiselle PK-yritykselle paremmin yhteistyökumppaniksi kuin yliopisto.

Yritysten ja yliopistojen välistä t&k-yhteistyötä tehdään paljon Tekesin hankkeissa, eikä pienillä yrityksillä ole useinkaan laittaa yhteistyöhön riittävästi omaa rahoitusta. Pienet yritykset panostavat yhteistyöhön mielellään työaikaa, jolloin hankkeen muun rahoituksen on tultava ulkopuolelta.

Tutkimushankkeiden pituudet voivat olla PK-yrityksille liian pitkiä. Tekesin rahoittamat hankkeet kestävät tyypillisesti 2–3 vuotta. PK-yritysten organisaatio on usein ohut, eikä yrityksillä välttämättä ole palveluksessaan yhteistyöhön tarvittavia henkilöitä. Kehittämishankkeita käynnistetään oman työn ohella, jolloin ne jäävät usein yksittäisiksi ja pienimuotoisiksi.

PK-yritysyhteistyöllä on myös etuja

Yhteistyö PK-yritysten ja yliopistojen välillä on hyvinkin mahdollista. Se edellyttää, että yhteistyön sisältö ja rahoitus vastaavat myös yliopiston tarpeita.

Luontevinta yhteistyö on niissä tapauksissa, joissa tutkija on siirtynyt yliopistosta yritykseen töihin tai perustanut spin off -yrityksen. Tällöin yrityksellä on valmiudet tehdä yhteistyötä sekä viädä osaamista ja tutkimustietoa eteenpäin omassa toiminnassaan.

PK-yritykset tekevät yhteistyötä aidosta tarpeesta. Usein toimitusjohtaja osallistuu hankkeeseen ja miettii sille tiivistä linkkiä liiketoiminnan kehittämiseen. Etu suuriin yrityksiin verrattuna on kyky nopeaan päätöksentekoon. Tutkijoiden rakentamia konsepteja voidaan testata ja ottaa käyttöön nopeasti.

Palvelututkimuksesta hyötyä laajasti elinkeinoelämälle

Palvelujen merkitys taloudessa kasvaa jatkuvasti. Myös teollisuusyritysten liiketoiminnasta merkittävä osa syntyy palveluista. Palveluyritysten ja teollisuusyritysten mielenkiinnon kohteet eivät välttämättä eroa merkittävästi toisistaan. Palveluyrityksille tärkeitä aihekokonaisuuksia ovat muun muassa ratkaisuliiketoiminta, palvelujen modulointi ja masaräätlöinti. Palvelututkimus palvelee yhtä hyvin perinteisiä palveluyrityksiä kuin teollisuuttakin.

Palveluliiketoiminnan osaaminen on yliopistoissa vielä vähäistä. Palveluyritysten yhteistyö yliopistojen kanssa on käynnistynyt monesti perinteisemmän teknologisen kehityksen ja sen tutkijoi-

*”Yrityksille on ok, vaikka tiedettä on mukana. Yrityksille kuitenkin tärkeintä on se, että hankkeista saadaan muun muassa suosituksia, check-listoja ja prosessikuvauksia.”
(Yliopiston tutkimuspäällikkö)*

den, lähinnä teknillisten korkeakoulujen ja VTT:n sekä ulkomaisten tutkimuslaitosten kautta.

Tutkimusasetelmissa perinteisten palveluyritysten toiminnan kehittämisen näkökulma – kuten palvelusektorin tehokkuuden, tuottavuuden ja innovatiivisuuden parantaminen – ei ole ollut paljon esillä. Kansainvälisesti verrattuna Suomessa pitäisi miettiä paljon myös perinteisten palvelujen kehittämistä, koska näiden paljon työvoimaa tarvitsevien alojen työvoimakustannukset ovat meillä suuret.

Palveluliiketoiminnan tutkimustarpeiden erityispiirteitä

Palvelualan yritysten tutkimus- ja kehittämistoiminnan hankkeet ovat tyypillisesti pieniä. Alan yritykset kokevat, ettei niillä ole mahdollisuuksia eikä resursseja suuriin t&k-kokonaisuuksiin. Projektoitu t&k-toiminta ei näytä olevan luonteenomaista palvelujen kehittämiseksi.

Teollisuuteen verrattuna palveluliiketoiminnan sykli on usein lyhyempi, minkä vuoksi perustutkimukselliselle tiedolle ei koeta olevan samalla tavalla tarvetta kuin teollisuudessa. Perinteisillä palveluyrityksillä ei myöskään ole taloudellisia mahdollisuuksia rahoittaa yleishyödyllisesti perustutkimusta.

Palveluyritysten sitouttaminen yliopistovetoiisiin tutkimushankkeisiin on haastavaa. Yritysten ja yliopistojen välisessä yhteistyössä yhteiskunnan panos lähinnä Tekesin tuen kautta onkin ollut tärkeä.

Palvelututkimusta tehdään paljon yritysesimerkkien analysoinnin pohjalta, mikä luo hyvät mahdollisuudet yliopistojen ja yritysten väliselle yhteistyölle. Palveluliiketoimintaan liittyvä tutkimus on kuitenkin abstraktimpaa kuin teknologian kehittäminen eikä tuloksena ole välttämättä suoraa ratkaisua johonkin tiettyyn ongelmaan. Palveluliiketoiminnan kehittämisessä objektiivisuus ja auktoriteetti ovat tärkeitä, sillä palveluinnovaatioiden kehittäminen perustuu usein intuitioon siitä, mikä saattaa toimia ja mikä ei.

Palveluliiketoimintaan liittyvän tutkimuksen tulosten hyödyntäminen edellyttää yritysten toimintatapojen muuttamista. Tutkimushankkeiden tuloksia onkin vaikeampi kopioida. Tämän raportin haastatteluissa ei nostettu esiin, että immateriaalioikeusasioista sopiminen olisi yritysten ja yliopistojen välisen yhteistyön erityinen haaste. Myöskään yliopistojen tieteellistä julkaisemista ei koettu yrityshankkeiden ongelmaksi. Palvelualoilla yritykset eivät juuri vaadi tutkimushankkeisiin liittyvien asioiden salassapitoa.

Yritysten osallistuminen yliopistojen toimintaan

Tutkimus – mihin osallistutaan ja miten?

Tavoitteena on tutkimusyhteistyön painopisteen siirtäminen tilaustutkimuksesta pitkäaikaiseen kumppanuuteen, jossa korostuvat tavoitteellisuus, yhteistyö, avoimuus ja luottamus.

Mihin yritykset haluavat osallistua?

- Korkealuokkaisen tutkimustiedon luomiseen ja hyödyntämiseen
- Tutkimuksen painopistealueiden valintaan vuorovaikutuksessa tutkimusyhteisön kanssa
- Uuden liiketoiminnan synnyttämiseen ja kasvuyrittäjyyteen

Miten osallistutaan?

- Keskustelujen kautta
- Yhteisellä tutkimuksella
- Tutkimusrahoituksella ja lahjoitusprofessoreilla

Opetus ja osaaminen – mihin osallistutaan ja miten?

Tavoitteena on opiskelijoiden työelämävalmiuksien parantaminen jatkuvalla dialogilla.

Mihin yritykset haluavat osallistua?

- Osaavien työntekijöiden saamiseen yritysten palvelukseen (”Opiskelijat valmistuvat työelämävalmiina”)
 - Opintosisältöjen määrittämiseen vuorovaikutuksessa yliopistojen ja muiden sidosryhmien kanssa
 - Opiskelijajapaikkamäärien ja tutkintotavoitteiden määrittämiseen vuorovaikutuksessa yliopistojen ja muiden sidosryhmien kanssa

Miten osallistutaan?

- Siirtämällä osaamista yrityksestä yliopistoon (ja takaisin yritykseen)
 - Käymällä luennoimassa yliopistoissa
 - Ottamalla kesätyöntekijöitä, harjoittelijoita ja opinnäytetyöntekijöitä
 - Opiskelijayhteydenpidolla
- Osaamistarpeiden esilletuomisella systemaattisen koulutusohjelmien kommentoinnin kautta
- Tarjoamalla yritys esimerkkejä opetukseen
- Tarjoamalla tutkijoille mahdollisuus vierailta yrityksissä sekä saamalla tutkijoiksi, opettajiksi ja professoreiksi muitakin kuin pelkästään akateemisen taustan omaavia henkilöitä
- Lisäämällä osa-aikaprofessoreja

Yliopistojen kehittäminen — mihin osallistutaan ja miten?

Tavoitteena on, että yritykset viestivät tarpeistaan yliopistojen ”eri tasoille” avoimessa dialogissa yliopistojen kanssa ja osana yliopistojen kehitysprosesseja.

Mihin yritykset haluavat osallistua?

- Yliopiston toiminnan kehittämiseen organisaation eri tasoilla
- Yhteistyötä (ml. strateginen suunnittelu) halutaan erityisesti laitostasolla

Miten osallistutaan?

- Systemaattisella ideoiden vaihdolla ja muulla tukemisella, jossa yliopisto on vastuullinen osapuoli
- Osallistamalla yliopiston hallintoon ja muuhun toimintaan (hallitus, aidosti vuorovaikutteiset neuvottelukunnat, alumnitoiminta jne.)
- Yhteydenpidolla yliopiston hallintoelimiin
- Tuomalla vuorovaikutuksessa esille elinkeinoelämän kannalta tärkeitä painopisteitä ja kokonaisuuksia
- Välittämällä tietoa yliopistojen toiminnan ja hallinnon eri tasoille

3. Yliopistot haluavat laadukasta tutkimusta

Yliopistojen ja tiedemaailman näkökulmasta halu tehdä korkeatasoista tutkimusta on keskeinen syy yritysyritysteistyöhön. Pyrkimys laadukkaaseen tutkimukseen korostuu vaatimuksena, että yritysyritysteistyön on tuettava laitoksen tai tutkimusryhmän strategiaa.

Yritysosapuolen tulee pystyä tarjoamaan yhteistyössä sellaista osaamista, joka palvelee tutkimusryhmän oman osaamisen ja ammattitaidon kehittämistä. Yritysyritysteistyöhön lähtemistä arvioidaan ensisijaisesti näistä lähtökohdista, eikä muunlainen yhteistyö ole kovin toivottua. Yliopistojen ja laitosten tiukan rahoituslaitanteen vuoksi osa laitoksista joutuu joskus antamaan periksi näistä vaatimuksista.

Konsultointia ei koeta yliopiston varsinaiseksi tehtäväksi, vaan se halutaan jättää konsulttiyrityksille tai eriyttää konsultatiivinen tutkimus erilliseen yritykseen. Yhteistyön aiheiden pitää olla riittävän laajoja kokonaisuuksia, jotta tutkimuksesta pystytään tekemään tieteellisiä julkaisuja ja väitöskirjoja.

Yhteistyö lisää yritysmaailman tuntemusta

Yliopiston tutkimusryhmän ammattitaitoa tukeva osaaminen voi olla monenlaista. Tarjottava osaaminen ei välttämättä liity teknologian kehittämiseen.

*”Yliopiston intressi yritysyritysteistyöhön lähtee yliopiston tai sen laitoksen omasta strategiasta. Yliopistoilla on halu ja tarve kehittyä asiassa ja kehittää omaa ammattitaitoaan.”
(Yliopiston professori)*

Yhteistyö palveluyritysten kanssa tarjoaa yliopistoille usein ainoan keinon ymmärtää palveluntuottajan ajatusmaailmaa. Palveluntuottamisen logiikka edustaa yliopistotahoille uutta osaamista, jota ei ole saatavissa ilman yritysten kanssa tehtävää syvällistä yhteistyötä.

Yritysyritysteistyö auttaa yliopistotahoa ymmärtämään paremmin yritysmaailmaa ja siihen liittyviä tutkimusaiheita. Se helpottaa näin tunnistamaan ja synnyttämään myös elinkeinoelämän kannalta relevantteja hankeideoita ja edesauttamaan tutkimuksen uusiutumiskykyä. Yhteistyö antaa yliopistojen käyttöön myös hyviä yritysaineistoja, mikä lisää yrityshankkeiden tutkimuksellista arvoa. Aineiston hyvä saatavuus ja julkisuus nähdään Suomen valttina moniin muihin maihin verrattuna.

Opiskelijat arvostavat yritysyritysteistyötä

Yritysyritysteistyö palvelee myös yliopistojen opiskelijoita. Yhteistyön ansiosta yritysten edustajia on saatu luennoimaan opiskelijoille. Lisäksi opetuksessa on voitu hyödyntää yritysyritysteistyötä, mikä lisää opetuksen käytännönläheisyyttä. Yritykset hyötyvät tästä suoraan tehdessään itseään tunnetuksi opiskelijoille. Hyvät ja toimivat yhteistyösuhteet yritysten kanssa helpottavat opiskelijoiden siirtymistä aikanaan yritysten palvelukseen.

Opiskelijat arvostavat tiivistä yritysyritysteistyötä. Yliopistojen näkökulmasta yhteistyö yritysten kanssa on yliopistoille mahdollisuus houkutella hyviä jatko-opiskelijoita, koska opiskelijoille

voidaan tarjota mielenkiintoisia ja konkreettisia kysymyksiä väitöskirjatöiden pohjaksi. Perusopiskelijoiden rekrytointiin yritysyritysteistyöllä ei ole yliopistojen mielestä ollut yhtä suurta merkitystä.

Yliopiston toiminnalle lisää vaikuttavuutta ja rahoitusta

Tutkijat toivovat, että ainakin pitkällä aikavälillä yhteistyö vaikuttaa yrityksen liiketoiminnan uudistamiseen, mikä puolestaan lisää yliopiston toiminnan vaikuttavuutta. Myös yliopistot toivovat yhteistyöltä pitkäaikaisuutta. Tällöin hankkeita varten luotua osaamista voidaan hyödyntää täysimääräisemmin ja saada aikaan esimerkiksi sisällöllisesti yhtenäisiä väitöskirjoja.

Yrityksiltä tuleva rahoitus on myös yksi tärkeä yhteistyön motiivi. Yliopistot korostavat kuitenkin, ettei rahoitus ole koskaan keskeisin syy yhteistyön käynnistämiseksi. Vaikka osa yliopistojen tutkimusryhmistä saattaa toimia kokonaan projektien ulkopuolisen rahoituksen varassa, yliopistot korostavat kuitenkin laadukkaana tutkimuksen ensisijaisuutta yhteistyön lähtökohdaksi. Toisaalta vahva riippuvuus ulkopuolisesta rahoituksesta lisää tutkijoiden motivaatiota miettiä yritysyritysteistyön jatkuvuutta ja mahdollisimman suuren hyödyn tuottamista myös yritykselle.

*”Verkostossamme on mukana fiksuja yrityksiä. Tästä johtuen yrityksistä tulee järkeviä ehdotuksia, joita tutkijat eivät ole osanneet edes miettiä.”
(Yliopiston professori)*

4. Yliopistojen ja yritysten yhteistyömuodot ovat moninaisia

EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelun mukaan kaksi kolmesta EK:n jäsenyrityksestä teki yhteistyötä oppilaitosten kanssa vuonna 2008. Yliopistojen kanssa yhteistyötä teki 12 prosenttia yrityksistä. Eniten käytössä olevat yhteistyömuodot liittyivät opiskelijoiden kanssa tehtävään yhteistyöhön – opinnäytetöihin, harjoitteluun, opiskelijavierailuihin ja opetukseen yliopistossa.

Vastanneista yrityksistä 2,8 prosentilla oli yhteisiä projekteja yliopistojen kanssa.

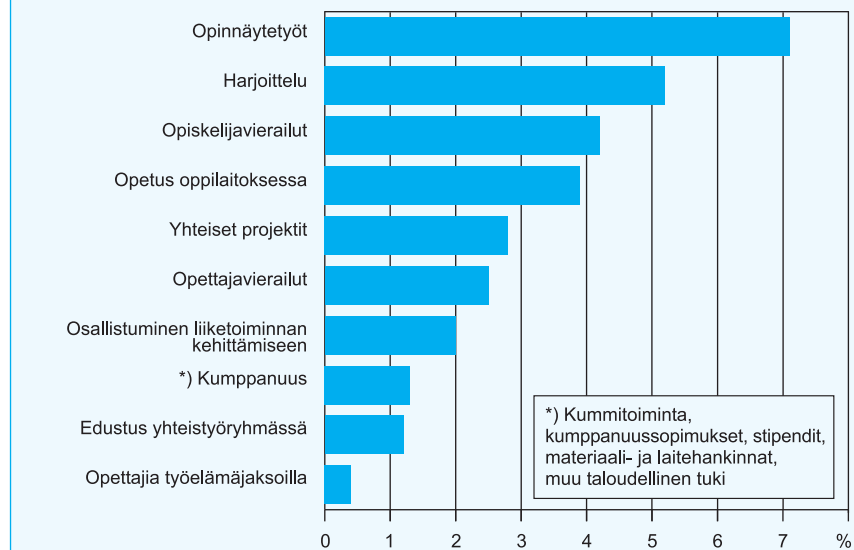
Tutkimus- ja kehittämishankkeet

Yksi tyypillisimpiä yhteistyömuotoja yritysten ja yliopistojen välillä ovat yhteiset t&k-hankkeet. Hankkeiden pituus ja tutkimuksellinen haastavuus vaihtelevat suuresti. Julkisen tutkimuksen hankkeissa on vahva tutkimuksellinen (exploration) näkökulma. Tällaisista hankkeista yrityksen pitäisi kiteyttää oppeja yrityksen sisäisiin hankkeisiin.

Yritysvetoisissa hankkeissa korostuu puolestaan hyödyntämisenäkökulma (exploitation). Näissä hankkeissa pyritään soveltamaan tutkimusten tuloksia ja uusia ideoita käytäntöön sekä muuttamaan niiden pohjalta yrityksen toimintaa.

Haastattelujen mukaan pidemmissä yhteisissä hankkeissa Tekes on ollut usein mukana rahoittajana. Palveluyritykset eivät ole vielä kovin tottuneita toimimaan Tekesin kanssa, jolloin yritykset arvostavat yliopiston kokemusta Tekesyhteistyöstä.

EK:n jäsenyritysten yhteistyö yliopistojen kanssa v. 2008
%-osuus yrityksistä



Haastatteluissa esille tuodut yhteistyömuodot yritysten ja yliopistojen kesken ovat erittäin moninaisia. Yhteistyössä ei tarvitse rajoittua vain t&k-hankkeisiin.

Asiantuntijapalvelut

Asiantuntijapalvelut sisältävät usein tiedonhakua ja selvityksiä, joissa tutkimuksellisuus on vähäisempää ja joissa yliopistoilla on jo lähes konsulttimainen rooli. Yliopistojen ja yritysten välisessä yhteistyössä asiantuntijapalvelujen osuus on pieni. Yliopistot eivät koe tätä yhteistyömuotoa riittävän haasteelliseksi, mutta näkevät sen kuuluvan osaksi asiakassuhteen hoitamista yritysten kanssa.

Kesätyöt, harjoittelu, harjoitustyöt ja opinnäytetyöt sekä rekrytointi

Harjoitus- ja opinnäytetyöt ovat erityisesti PK-yrityksille helppo ja luonteva tapa käynnistää yhteistyötä yliopiston kanssa. Näiden yhteistyömuotojen tulokset voivat kuitenkin jäädä liian yleiselle tasolle eivätkä ne aina hyödytä aidosti yritystä. Harjoitus- ja opinnäytetöiden teettämisen katsotaankin olevan yrityksen puolelta myös yhteiskuntavastuun hoitamista.

Yliopisto ei yleensä organisoi harjoittelua yrityksiin, vaan opiskelijat ovat siinä itse aktiivisia. Jos yhteistyö yliopiston kanssa on toimivaa ja yliopistossa tunnetaan yrityksen tarpeet, se voi välittää yritykseen esimerkiksi kesätöihin tai opinnäytetyön tekijöiksi oikeanlaista osaamista omaavia opiskelijoita. Tiivis

yhteistyö yliopistojen kanssa tarjoaa yritykselle hyvän rekrytointikanavan.

Yliopisto yrityksen toiminnan ”sparraajana”

Yritykset toivovat ulkopuolisten tahojen tuovan yritykseen uusia ajattelutapoja. Myös yliopiston tutkijoita voidaan käyttää yritysten ”sparraajina” antamaan erilaista näkemystä ja haastamaan olemassa olevia tuotteita, toimintatapoja ja liiketoimintamalleja. Tämä edellyttää, että tutkijat tuntevat toimialan ja yrityksen hyvin. Liiketoiminnan varsinainen kehittäminen tapahtuu kuitenkin yrityksen sisällä.

Luennot ja alustukset sekä yritysesimerkit

Akateemisen maailman edustajia voidaan käyttää alustajina ja luennoitsijoina muun muassa yrityksen asiakastilaisuuksissa. He tuovat objektiivista näkemystä esimerkiksi toimialan nykytilanteesta ja tulevaisuudesta. Toisaalta yritysedustajat voivat käydä luennoimassa yliopistop opiskelijoille ja tuoda opetuksen enemmän käytännön liiketoiminnan näkökulmaa. Opetuksessa voidaan hyödyntää myös yritysesimerkkejä, jolloin se on käytännönläheisempää ja tutustuttaa opiskelijat yritystoimintaan ja kyseiseen yritykseen.

Lahjoitusprofessorit

Yritykset voivat tukea lahjoitusprofessorilla jotakin alaa, jonka osaamista niiden mielestä puuttuu yliopistoista. Lahjoitusprofessorin rahoittaja voi päättää

alan, jota professorilla kehitetään. Lahjoittajat eivät kuitenkaan päättää professoriin valittavaa henkilöä. Pääsääntöisesti yritykset ovat kuitenkin sitä mieltä, että julkisen sektorin pitäisi rahoittaa professorit eikä niiden pitäisi olla riippuvaisia ulkopuolisesta rahoituksesta.

Henkilöstön kehittäminen ja koulutus

Yritykset voivat hyödyntää yliopistojen osaamista henkilöstönsä täydennyskoulutuksessa. Koulutus voi vaihdella yhdestä päivästä pitkäkestoisiin ohjelmiin. Yritysten mukanaoloa yhteisissä t&k-hankkeissa yliopistojen kanssa voidaan pitää myös jonkinlaisena yrityksen täydennyskoulutuksena.

Yritys ajatusten ja konseptien testialustana yliopistolle

PK-yritysten ei ole aina mahdollista rahoittaa täysimääräisesti yhteistyötä yliopistojen kanssa. Pienet ja keskisuuret yritykset voivat kuitenkin toimia nopeasti ja joustavasti yhteisissä hankkeissa syntyneiden uusien ajatusten ja konseptien testialustoina. Yliopistot voisivat hyödyntää tällaisia mahdollisuuksia nykyistä enemmän.

Toimiminen neuvottelukunnissa ja muussa hallinnossa

Yritykset ja yliopistot voivat tehdä yhteistyötä tuomalla omaa osaamistaan toisen organisaation hallinnollisiin elimiin, kuten yritysten neuvottelukuntiin ja yliopistojen hallitukseen. Toisen organisaation kehittämiseen voidaan vaikut-

taa myös epämuodollisempien kanavien kautta.

Liikkuvuus organisaatiosta toiseen

Haastateltavilla ei ollut kokemuksia yliopiston tutkijoiden työskentelystä yrityksessä tai vastaavasti yrityksen työntekijöiden pidemmistä vierailuista yliopistoissa. Liikkuvuudella saavutettiin entistä syvällisempää ymmärrystä yhteistyötahon toiminnasta ja tarpeista. Tämä edellyttää kuitenkin myös vastaanottavalta organisaatiolta merkittävää ajallista sitoutumista. Osa-aikaiset professorit ovat joustava järjestely, jossa henkilö voi työskennellä samanaikaisesti yrityksessä ja yliopistossa.

Puitesopimukset ja muut räätälöidyt yhteistyökonseptit

Yritykset ja yliopistot voivat sitoutua pitkäkestoiseen yhteistyöhön puitesopimusten tai muiden vastaavien yhteistyökonseptien kautta. Tällaiset räätälöidyt yhteistyömuodot voivat sisältää erilaisia asioita. Niissä yliopisto sitoutuu kehittämään tiettyä osaamista ja yritys puolestaan tukemaan tämän osaamisen kehittämistä. Puitesopimuksissa pyritään konkreettisiin, ja niissä voidaan asettaa tavoitteita esimerkiksi vuosittaisten tutkimus- ja yrityshankkeiden lukumäärille.

Strategisen huippuosaamisen keskittymät SHOKit tarjoavat tutkimusyksiköille ja yrityksille uuden tavan tehdä tiivistä ja pitkäjänteistä tutkimusyhteistyötä keskenään.

5. Parannettavaa yhteistyön hyödyntämisessä

Mitä tavoitellaan ja mitä tavoitteiden saavuttaminen edellyttää?

Vaikka yliopistojen ja yritysten välistä yhteistyötä pidetään Suomessa hyvänä, kehitettävää on vielä paljon. Yhteistyösä pitää pyrkiä erityisesti pitkäjänteiseen kumppanuuteen ja vuorovaikutuksen systematisointiin, monitieteisen ja poikkitieteellisen yhteistyön lisäämiseen sekä yhteistyön laajentamiseen aloille, joilla sitä on perinteisesti ollut vähemmän.

Haasteena ovat muun muassa yritysten ja yliopistojen toiminnan erilaiset aikajänteet. Yritykset tarvitsevat usein selvitys- ja tutkimustarpeisiinsa nopean ratkaisun, jolloin konsultit ovat yliopistoa luontevampi yhteistyötaho. Myös toiminnan kannustimet eroavat toisistaan. Immateriaalioikeuksista sopimisen merkitys on korostunut erityisesti muilla kuin palvelualoilla.

Yhteistyössä, jossa tavoitteena on yhdessä oppiminen, sekä yritykset että yliopistot toimivat sekä tiedon tuottajina et-

"Pidän tärkeänä, että löydettäisiin keinoja, joilla yrityksiä ja yliopistomaailmaa tuodaan lähemmäs toisiaan. Näin molemmin puolin tiedetään paremmin, mitä osapuolet tekevät ja yhteistyömahdollisuudet tulevat paremmiksi esille."

(Suuren palvelualan yrityksen johtaja)

"Yritysyhteistyö ei ole massahanke. Yhteistyön sujuminen on paljon kommunikaatioasia. Molempien tahojen pitää ymmärtää toisiaan."

(Yliopiston professori)

tä sen hyödyntäjinä. Yritysten näkökulmasta tutkimustoimintaan liittyvän yliopistoyhteistyön tavoite voidaan kiteyttää seuraavasti: Yliopisto on yrityksille luonnollinen uuden tiedon ja toimintatapojen tietäjä, kehittäjä ja kumppani.

Tämän saavuttamiseen tarvitaan kumppanin osapuolen kohdalla kulttuurinmuutosta ja lisää vuorovaikutusta. Keskeistä on toisen ymmärtäminen, luottamus, avoimuus sekä yhteistyön tavoitteellisuus, osaamisen hyödyntämisen korostaminen ja pitkäjänteinen rahoitus, jossa ei keskitytä vain yksittäisten projektien tukemiseen.

Miten rakennetaan yhteistyön perustaa?

Haastattelujen perusteella yritysten yhteistyötahot yliopistoissa valikoituvat melko satunnaisesti. Varsinkin yhteistyön alussa toiminta on erittäin henkilösidonnaista. Kontaktit ovat usein kahdenvälisiä, ja yritysten on vaikeaa hahmottaa akateemisen maailman kokonaisuutta.

Yritykset voivat saada tietoa yliopistojen toiminnasta monen eri kanavan kautta, muun muassa artikkeleista, esitelmistä, internetistä, omista verkostoistaan, suoraan yliopistolta tiedustelemalla tai yliopiston henkilöstöä tapaamalla.

Yliopistoilla selkeä tarjonta

Haastatteluissa tuli usein esille, että yritysten on vaikeaa löytää yliopistoista sopivia yhteistyötahoja. Yhteistyötä varten sidosryhmien, kuten yritysten, tulisi saada helposti kattava kuva yliopistojen ja niiden verkostojen osaamisesta. Yliopis-

ton ja sen yksiköiden on tuotava selkeästi esille omat vahvuusalueensa ja aloittaiset painopisteensä. Niiden on kerrottava, mitä ne ovat tehneet ja mitkä ovat tulevaisuuden suunnitelmat.

Tiedon levitys ja popularisointi edellyttävät viestinnän arvostusta

Yliopistojen pitäisi levittää ja popularisoida tietoa aktiivisesti eri medioissa. Yliopistojen osaamisen, eri yhteistyömahdollisuuksien ja toimintamallien markkinointi on tärkeää. Yliopistojen pitäisi myös olla aktiivisia yritysten suuntaan. Tehokas tiedottaminen yliopiston osaamisesta edellyttää viestintätoimintojen arvostamista ja niiden riittävää resursointia yliopistojen sisällä.

Yrityksen tarpeet hyvin esille

Yliopistoille yritysten kanssa tehtävän yhteistyön suurin ongelma on, etteivät yritykset osaa aina kertoa, mitä ne haluavat yhteistyöltä. Tällöin yrityksiltä puuttuu usein kunnollinen t&k-strategia. Ne eivät ole määritelleet selkeästi tarpeitaan eivätkä tunnistaneet, miten ne voisivat hyödyntää yliopistojen panosta ja yhteistyötä.

Miten edistää yhteistyön käynnistämistä?

Molemminpuolinen hyöty ja vahva tahtotila välttämättömiä

Yhteistyön onnistuminen edellyttää, että molemmat osapuolet ymmärtävät toistensa roolit, tavoitteet ja odotukset. Yhteisen ymmärryksen aikaansaaminen voi olla hankalaa. Henkilöstön vaihto ja liikkuvuus lisäävät ymmärtämystä. Tulevina

vuosina yrityksistä jää eläkkeelle henkilöitä, joilla on vahva tausta tutkimus- ja kehittämistoiminnasta sekä kiinnostusta yliopistojen ja yritysten yhteistyön edistämiseen. Yliopistojen tulisi hyödyntää tällaisia henkilöitä ja muita aktiivisia yritysedustajia mentoreina. Tämä lisäisi yliopistojen ymmärrystä yritysten toiminnasta.

Yhteistyön käynnistäminen, siihen liittyvä yhteisen fokuksen löytäminen ja siitä sopiminen ovat yhteistyön onnistumisen kannalta ratkaisevia. Heti aluksi on määriteltävä selkeästi, mitä yhteistyöltä halutaan. Tavoitteiden pitää hyödyttää kaikkia osapuolia. Jos esimerkiksi yhteisten hankkeiden ideat tulevat ainoastaan yliopistosta, yritys ei pysty hyödyntämään tutkimusta täysimääräisesti. Yritysten tulee olla mukana tutkimuksen kysymyksenasettelussa ja tarjota tietoa yrityksen toiminnasta tutkimusta varten.

Yhteistyöhön tarvitaan vahva molempuolinen tahtotila sekä aito kiinnostus ja innostus. Ne edellyttävät, että yliopistoille luodaan kannusteita yritysyhteistyöhön. Kannusteiden tulee näkyä

*"Yhteistyön hapuiluvaihe kesti aivan liian pitkään."
(Suuren palvelualan yrityksen toimitusjohtaja)*

*"Yliopistojen hankkeet eivät ole suoraan lähtöisin yritysten tarpeista. Yrityksissä taas 'älyväläyksiä' ei välttämättä edes tunnista oman liiketoiminnan kehittämisen mahdollisuuksiksi."
(Suuren palvelualan yrityksen liiketoiminnan kehittämisestä vastaava johtaja)*

muun muassa yliopistojen sisäisessä rahanjaossa, henkilöiden tulospalkkauksessa ja meritoitumisessa. Tarvitaan yhteistyön mittaamista ja seuranta.

Yritykseltä edellytetään puolestaan johdon sitoutumista yhteistyöhön. Yrityksellä tulee olla aitoa kehittämishalua, eikä yhteistyöhön tule lähteä vain imagosyiden vuoksi.

Yliopistosta tietoa yhdeltä luukulta

Yhteistyön käynnistämistä helpottaa, jos yliopisto tarjoaa yrityksille selkeän yhteydenottokanavan ja yhteistyö käynnistyy tietyn prosessin mukaan. Tämä voi edellyttää, että yliopistolla on jokin taho, johon yritykset ilmoittavat kiinnostuksestaan yhteistyöhön. Samalla yritysten tulisi saada tietoa siitä, onko yliopistossa tai sen verkostossa tietyn alan osaamista tai sen mihin pitää olla asiassa yhteydessä.

Joissakin suomalaisissa yliopistoissa on kokeiltu ”yhden luukun periaatetta”, jossa yhteydenottopisteen henkilökunnalla on kokemusta yritysten kanssa työskentelemisestä. Se ei ole kuitenkaan toiminut aivan odotetusti. Ongelmana on ollut professorien ja tutkijoiden täysi työkalenteri kuukausiksi eteenpäin. He eivät pysty irrottautumaan helposti muista tehtävistään, varsinkaan auttaakseen yrityksiä niiden lyhyentähtäimen tarpeissa.

Esimerkiksi Helsingin kauppakorkeakoululla on tärkeille yhteistyöyrityksille niin sanottu key account manager, joka on selvillä yrityksen tarpeista. Ei ole kuitenkaan realistista, että tämä olisi mahdollista kaikkien yritysten kohdalla. Yliopistojen selkeät yhteydenottokanavat ovat erityisen tärkeitä PK-yrityksille.

Joukko yhteistyömuotoja, joilla selvät pelisäännöt

Yhteistyön käynnistämistä helpottaa, jos yliopistolla on riittävä mutta rajallinen määrä yhteistyömuotoja, joiden pelisäännöt ovat selvät. Tarvitaan selkeät, mielellään kansallisen tason toimintamallit tiedon, osaamisen ja oikeuksien siirtoon. Tässä tulee hyödyntää ulkomaisten yliopisto-yritys-yhteistyömuotojen benchmarkkausta. Yhteistyömuotojen on perustuttava avoimuuteen, luottamukseen ja vuorovaikutukseen. Yliopistojen ja yritysten tulee kehittää yhdessä aktiivisesti uusia, luovia malleja osaamisen ja tiedon luomiseen ja vaihtoon.

Yksittäisen yrityksen kannalta yhteistyötä helpottaa, jos sitä varten voidaan luoda räätälöityjä yhteistyökonsepteja. Ne voivat olla monipuolisia kokonaisuuksia, jotka voivat koostua useiden eri alojen opetuksesta, koulutuksesta ja tutkimuksesta.

Erilaisten yhteistyömuotojen luominen ja markkinointi edellyttävät yliopistoilta nykyistä tarkempaa asiakkaiden segmentointia esimerkiksi yrityksen koon ja osaamisintensivisyyden sekä toimialan mukaan.

Monipuolisia kohtaamis-ympäristöjä

Yliopistojen aktiivisen tiedottamisen lisäksi tarvitaan monenlaisia vuorovaikutusmahdollisuuksia yliopistojen ja yritysten välille. On muistettava, etteivät yritysten tarpeet välttämättä liity niiden ydintoiminnan alaan. Aalto-yliopiston Design Factory on hyvä esimerkki uusien yhteistyömahdollisuuksien esittelykeskuksesta, jollaisia tarvitaan lisää.

Yhteistyöfoorumeja, kuten ideariihä ja klinikoita, tulee järjestää ennakkoluulottomasti.

Miten yhteistyötä hyödynnetään tehokkaasti?

Yrityksen käytettävä yhteistyöhön ja tulosten jalkautukseen riittävästi resursseja

Yritysten on melko vaikeaa arvioida yliopiston kanssa tehtävän yhteistyön suoraa hyötyä tai vaikutusta toimintaansa. Yliopistoyhteistyössä yritysten suurin kuluerä ei ole yhteistyön suora rahoitus. Jotta yhteistyötä pystytään hyödyntämään, yrityksen on oltava aktiivinen ja panostettava siihen riittävästi aikaa. Tämän vuoksi yritysten tulee punnita tarkasti, mihin yhteistyöhön ne lähtevät mukaan.

Yritysten täytyy soveltaa ja jalkauttaa itse aktiivisesti tietoa. Tätä helpottaa, jos esimerkiksi internetistä on saatavissa ajantasaista tietoa yhteisten hankkeiden etenemisestä. Yhteishankkeisiin olisi hyvä liittää myös yrityksen sisäinen prosessi, jossa syntyneitä ideoita ja osaamista työstetään sekä hyödynnetään yrityksen toiminnassa. Näin vietäisiin yhteistyön tuloksia käytäntöön.

Yritykset eivät aina uskalla ottaa riskiä ja konkretisoida yliopistojen kanssa yhdessä luotuja konsepteja. Yliopistotahot kokevat, että tutkimustulosten jalkautus on haasteellista erityisesti suuremmissa yrityksissä. Yrityksillä on suuri kynnys uudistaa aidosti liiketoimintaansa.

Uuden liiketoimintamallin toteuttaminen edellyttää koulutustyötä yrityksen sisällä. Erityisesti hankkeissa, joihin liittyy koko henkilöstön kehittämistä, on vaativa operaatio viedä uudistukset lattiatasolle. Yliopistoja voidaan käyttää myös kehitetyn liiketoimintamallin ”myymiseen” organisaatiossa. Entistä tiiviimmälle yhteistyölle voisi olla tarvetta myös tutkimustiedon jalkauttamisessa ja soveltamisessa.

Yliopistoihin lisää ymmärrystä kaupallistamisprosesseista

Yritykset kokevat, että yliopistojen ymmärrys liiketoiminnasta ja sen kehittämisestä on vähäistä. Tämän vuoksi yrityksen tulee miettiä jo yhteisten hankkeiden alussa tutkimuskokonaisuutta aina kaupallistamiseen asti. Haasteena on saada aikaan kaupallinen menestys tutkimuksen pohjalta.

Yliopistojen ymmärrystä kaupallistamisprosesseista ja tutkimustulosten hyödyntämisestä sekä yrittäjyydestä on lisättävä. Yliopistojen pitäisi antaa opetuksessaan tutkimuksen lisäksi valmiuksia kehittämistoimintaan, vaikka niiden oman t&k-toiminnan painopisteenä onkin tieteellinen tutkimus. Kaupallistaminen ei ole yliopistojen merkittävä tehtävä.

Asiakkaita ja kilpailijoita mukaan

Jotta kehityshankkeista saataisiin mahdollisimman suuri hyöty, yrityksen asiakkaita ja kilpailijoita olisi hyvä saada mukaan hankkeisiin ja kehitystyöhön. Näin jaetaan riskiä ja voidaan päästä konseptien luomisesta nopeasti varsinaisen liiketoiminnan kehittämiseen.

Tällaiset toimintatavat lisäävät selvästi yritysten kiinnostusta olla aidosti mukana yhteisissä hankkeissa.

Käytännön toimintatavat merkittäviä

Yhteistyössä tulee kiinnittää huomiota siihen, mitä tietoa välitetään kumppanille ja miten. Yhteistyön sujuminen on paljon kiinni kommunikoinnin onnistumisesta. Yritys ei tarvitse satasivuista esiselvitystä, vaan tiiviit asiaa koskevat powerpoint-esitykset. Keskeisimmät kohdat esitellään ja niistä keskustellaan yrityksen johtoryhmässä.

”Joissakin tapauksissa yrityspuoli pystyy tarjoamaan huomattavasti korkeampaa osaamista kuin yliopistoilla on. Yhteistyön alussa yritykseltä saadun osaamisen myötä pääsimme suoraan huipulle. Yritys antoi ’sydänverensä’, mutta toisaalta ryhmässämme oli potentiaalia ja laitomme alussa hankkeisiin selvästi enemmän resursseja kuin mitä paperilla oli sovittu. Molemmat osapuolet halusivat yhteistyötä.”
(Yliopiston professori)

Loppusanat

Uuden tiedon luominen korostuu osaamisperusteisessa taloudessa. Vähintään yhtä tärkeää on olemassa olevan tiedon ja osaamisen hyödyntäminen. Yritysten ja yliopistojen välinen tiivis yhteistyö edistää omalta osaltaan näitä molempia pyrkimyksiä.

Yliopistot tuovat yhteistyöhön ennen kaikkea tutkimuksen syvällistä osaamista ja yhteyksiä kansainväliseen tiedeyhteisöön sekä korkeasti koulutettuja osaajia. Elinkeinoelämällä on taas tutkimustiedon lisäksi uusien teknologioiden ja markkinoiden tarpeiden tuntemusta sekä liiketoimintaosaamista. Vaikka yliopistoilla ja yrityksillä ei ole luonnostaan yhteneviä tavoitteita, yhteistyöllä voidaan edistää myös yksittäisten organisaatioiden päämäärien saavuttamista.

Elinkeinoelämän keskusliitto EK

PL 30 (Eteläranta 10), 00131 Helsinki

Puhelin (09) 420 20 • Faksi (09) 4202 2299

www.ek.fi

Raportti internetissä:

www.ek.fi/julkaisut

Lisätietoja:

Asiantuntija

Janica Ylikarjula

Puhelin (09) 4202 3262

janica.ylikarjula@ek.fi

Julkaisun toimitus:

Hannele Mayer-Pirttijärvi

Graafinen suunnittelu:

Sampo Saarinen

EK, toukokuu 2009