Paikallinen innovaatioyhteisö: Tapaustutkimus Oulun Business Kitchenin konseptin monistamisesta ja yhteistyön muotoutumisesta Kajaaniin

Sari Perätalo
Paikallinen innovaatioyhteisö: Tapaus tutkimus Oulun Business Kitchenin konseptin monistamisesta ja yhteistyön muoutumisesta Kajaanin

Tutkimus on laadittu osana Oulun yliopiston kauppakorkeakoulun Martti Ahtisaari Instituutin tutkimusavustajan työtehtäviä.
Sisällysluettelo

1. JOHDANTO ............................................................................................................. 4
   1.1 TUTKIMUKSEN TAUSTA ............................................................................... 4
   1.2 TUTKIMUKSEN KOHDE JA TAVOITTEET .................................................... 8

2. MAANTIETEELLINEN VIITEKEHYS ................................................................. 14
   2.1 TEORIATARKASTELUN RAKKKEELLE ....................................................... 14
   2.2 ALUEPOLIITTINEN TASA ............................................................................. 14
       2.2.1. Aluepolitiikka .................................................................................... 14
       2.2.2. Triple Heits ....................................................................................... 16
       2.2.3. Agglomeraatit ja agglomerointi ....................................................... 17
       2.2.4. Innovatiotarjotusjärjestelmä ............................................................. 19
   2.3. ALUEELLINEN TASA ............................................................................... 21
       2.3.1 Tiede-, teknologia- ja iollisuuspolitiikat .............................................. 21
       2.3.2. Klusterit ............................................................................................ 23
       2.3.3. Juurtunneus alueeseen ................................................................... 25
       2.3.4. Tiedon liikkumisen kapasiteetti ......................................................... 26
   2.4 PAIKALLINEN TASA ...................................................................................... 28
       2.4.1. Paikallinen toiminta ......................................................................... 28
       2.4.2. Paikalliset ja ylipaikalliset vuorovaikutuksesta vallavat ...................... 29
       2.4.3. Vuorovaikutusta edistävät ja rajoitteet .............................................. 30
   2.5 EMPIRITEN AINEISTON TULKINNAN VIITEKEHYS .................................. 31

3. AINEISTO JA MENETELMÄT ......................................................................... 33
   3.1 HAASTATTELUT ......................................................................................... 35
   3.2 TAPAUSTUTKIMUS ................................................................................... 36

4. BUSINESS KITCHENIN KONESEPTI ........................................................... 39
   4.1 OULU GROWTH VENTURING -HANKE .................................................... 39
       4.1.1 Organisaatiotaso ............................................................................... 39
       4.1.2 Toimijataso ......................................................................................... 40
       4.1.3 Toteutus .............................................................................................. 41
   4.2 KORKEAMMALLE KORKEAKOULUYHTEISTYÖSSÄ -HANKE ..................... 43
       4.2.1 Organisaatiotaso ............................................................................... 43
       4.2.2 Toimijataso ......................................................................................... 44
       4.2.3 Toteutus .............................................................................................. 44
   4.3 TULEVAINUSU ........................................................................................... 46

5. BUSINESS KITCHENIN YHTEISTYÖ KAJAAVIN KANSSA ................. 51
   5.1 ONGELMAT ............................................................................................... 51
       5.1.1 Organisaatiotaso ............................................................................... 51
       5.1.2 Toimijataso ......................................................................................... 55
       5.1.3 Toteutus .............................................................................................. 59
   5.2 MAHDOLLISUUDET ..................................................................................... 62
       5.2.1 Organisaatiotaso ............................................................................... 62
       5.2.2 Toimijataso ......................................................................................... 63
       5.2.3 Toteutus .............................................................................................. 65

6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET ................................................................. 68
   6.1. VASTAUKSET TUTKIMUSYMSYKSELIN ............................................... 68
   6.2. TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA JAKOTUTKIMUSAIHEET ............ 75

7. KIRJALLISUUS ............................................................................................... 78
1. Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta


Niin alueiden kuin toimijoiden kilpailukykyä Parjasen (2008: 91) mukaan määrittävät tieto, osaaminen ja innovaatiot. Schumpeterin (1934) mukaan innovaatiot ovat taloudellisten, tuotannollisten ja teknologisten toimintojen uusia yhdistelmiä, eivätkä vain kaupallistettuja kaksintaista. Hänen mukaansa innovaatiot voivat olla myös uusia organisationumoja, uusia jakelukanavia ja uusia tapoja käyttää raaka-aineita. Sosiaalisten suhteiden katsotaan olevan tärkeässä roolissa taloudellisen menestyksen suhteen, sillä verkostot vaikuttavat tiedon laatuun ja sen kulkeutumiseen toimijoiden vä-


Alueiden väliseen kilpailuun voidaan vastata alueellisilla innovatiioilla, joiden syntymistä esimerkiksi tutkimuskohteenani oleva Business Kitchen (BK) pyrkii edistämään toiminnallaan. Innovatioiden nähdään syntyvän vuoroaikautuksessa, jossa


Tutkimukseni tavoite on selvittää, mitä osin Business Kitchen -konsepti olisi mahdollista siirtää toisille maantieteellisille alueille ja mitkä tekijät vaikuttavat alueellisen yhteistyön rakentumiseen ja yrityjyyden edistämiseen. Tassa tapaus tutkimuksessa esimerkkialueena toimii Kajaani.
1.2 Tutkimusalueiden kuvaus


Korkeakoulujen yhteistyötä selvittävässä raportissa (2009: 11) todetaan, että Ka-
jaanin yliopistokeskuksen sijaintimaakunnan Kainuun taloudellinen asema on ollut
heikkenevä. Esimerkiksi Barentsin alueen työttömyyttä kuvaavassa kartassa (kuva 1)
näkyy selkeästi se, että Kainuun alueella on koko Barentsin alueen korkein työttö-
myysaste. Korkea työttömyysaste kuvastaa heikkoa taloudellista tilannetta (Elinkai-
noelämän keskusliitto 2016).

1.2 Tutkimuksen kohde ja tavoitteet
Pro gradu -työssä tutkin Business Kitchenin konseptin monistamista Kajaaniin. Mo-
nistamisella pyritään jatkuvan, vuorovaikutteisen, Kajaanin aluevaikuttautumutta lisää-
vään yhteistyökanavan rakentamiseen Oulun ja Kajaanin välille. Yhteistyökanavan
torvoaan hyödyttävän molempia osapuolia ja tuovan molempien alueiden toimintaan
lisää arvoa.
Tekemistäni haastatteluistani selvisi, että Business Kitchenillä on yhtä monta määritelmää kuin sillä on määrittelyitä. Kevään 2016 aikana tehdyin Muotoslaboratorioin-tutkimuksen aikana BK-toiminta määriteltiin seuraavasti:

**Business Kitchen on Oulun korkeakoulujen perustama liiketoimintamahdollisuusliikkeen tunti'amisen, yhteislikkettelyn ja hyödyntämisen avoin kohtaamispaikka ja oppimisympäristö. Se tarjoaa tiloja, tapahtumia, verkostoja ja palveluja yritystoimintaan liittyvien ideoiden aikaansaamiseksi ja edistämiseksi konkreettiseksi liiketoiminnaksi (Muutoslaboratorioin määritelmä 2016).**


Tutkimuksessa tavoitteenani on ensinnäkin selvittää millä tavalla Business Kitchenin konsepti lisää aluevaikuttavuutta. Aluevaikuttavuudella tarkoitan osaamista, työtä, yrittäjyyttä ja yhteisöllisyyttä, joita haastatellavani korostivat. Toiseksi, tutkin millä tavalla konsepti on paikkasidonnainen ja millä osin se voidaan monistaa toiselle alueelle tai kytkea siihen. Tässä tapauksessa kohteenä on Kajaani. Talousmaantieteiden alaan lukeutuvan tutkimukseni tavoitteena on ymmärtää alueellisen järjestelmän muutosta ja tunnistaa alueellisen toiminnan ja tiedon erityisperiaatteita. Tarkasteluni kohteina ovat Business Kitchenin alueellinen ”luonne” ja BK-toiminnan toteutus. Tutkimuskysevyykseni ovat seuraavat:
A. Mikä on Business Kitchenin toimintamalli innovaatiokyvyn ja -verkoston eli projektiin, toimintojen ja organisaatioiden joukkona?

B. Miten Business Kitchen näyttävyytysisä tilana Oulun alueella?

C. Mikä on Business Kitchenin toiminnallinen konteksti ja mikä rooli sillä on konspeptoinnissa ja siirtämisessä toiselle alueelle?

D. Milla tavoin ja milta osin Oulun konsepti on siirrettävissä toisille maantieteellisille alueille?


Seuraava taso on aluetaso. Tässä tasossa keskeisiä teorioita ovat teknologiapuustot, klusterit, aluejuurtuneisuus sekä absorptiivinen kapasiteetti.

Paikallisen tason keskeisiä teorianäkökulmien ovat paikallinen pohja ja alueiden etta toimijoiden yhteistyötä rajoittavien ja edistävien tekijöiden maaratelly. Kuvaan teorian tarkemmin työn seuraavassa pääkappaleessa.


Sovelaen Siltasen ja Kolehmainen (2001) mallia, jaottelen Business Kitchenin...

![Diagram](image)


2. Maantieteellinen viitekehys

2.1 Teoriatarkastelun rakene


2.2 Aluepoliittinen taso
2.2.1. Aluepolitiikka

Valtion aluepoliittisella tasolla pyritään muodostamaan keskittymistä tai hajauttamista ohjaavaa politiikkaa. Batheltin mukaan (2004: 47) poliittinen tuki on keskeistä alueellisten klustereiden rakentamiselle, niiden toiminnan tukemiselle ja kehittämiselle. Ahl-

1. Yrittäjystoimien tukenni laajasti niin uusien yritysten synnyttämiseksi kuin vanhojen yritysten strategoiden laajentamiseksi
2. Uuden tiedon tuottamisen mahdollistaminen
3. Tiedon siirtämisen tukenni edistämällä "oppinista vuorovaikuttamalla" ja "oppinista käyttämällä"-asenteita
4. Tiedon ja uusien taitojen etsinnän ohjaaminen
5. Markkinamahdollisuksien luominen ja markkinoiden avaaminen
6. Resurssien tarjoaminen niin tiedon kuin ihmisten liikkumiseen
7. Muutoksen mahdollistaminen ja laillistaminen.


Toinen innovaatiopolitiikan toimintatapa olisi pyrkää kohti paikkaperustaista ja keskitettyä aluepolitiikasta kokonaiskuvaa (Ahlqvist 2016: 3). Tämä tarkoittaa Ahlqvistin (2016: 3) mukaan sitä, että aluepolitiikka ja tiete-, teknologia- ja innovaatiopolitiikkasektoreiden yhdistäminen voisi johtaa aluekehityksen kannalta positiivisiin tuloksiin. Jotta positiivisia tuloksia saataisiin aikaan, kokonaiskuvassa tulisi pyrkää kohti alueellisen tutkimustoiminnan, valtion poliittisen toiminnan ja yritystoiminnan kytke-
miseen aluelähtöisiksi toiminnoiksi. Tällaisen aluepoliittisen kokonaiskuvan muodos-
taminen mahdollistaisi Ahlqvistin (2016: 3) mielestä alueiden tarkastelun dynaamisina järjestelmänä.

2.2.2. Triple Helix

Koska Business Kitchen muodostuu kahden korkeakoulun sekä julkisen ja yksityisen sektorin toimijoista, otan kasittelyn Triple Helix-mallin. Triple Helix on teoria, jolla mallinnetaan innovaatiokeskittymän syntyä ja kehitystä. Malli on kehitetty 1990-lu-
vulla yliopistojen, elinkeinoelämän ja julkisen hallinnon suhteiden analysointiin. Sitä on 2000-luvulta lähtien käytetty alueellisten ja kansallisten innovaatiokulttuureiden kehittämisessä (Lahtonen & Tokila 2014: 50–57). Mallissa korostetaan kolmea toimijo-
jakentää, eli yliopistoa, elinkeinoelämää ja julkista sektoria, sillä niiden nähden hui-
van vaihtoehtoisia strategioita talouskasvun ja yhteiskunnallisen muutoksen edesaut-
tamiseksi (Etzkowitz & Leydardsorff 2000: 10).

Triple Helix-mallissa yliopistosektori nähden eräänlaisenä akateemisen yrittä-
jyyden yhteisöä, joka toimii innovaatiotoiminnan menestymisen edellytyksenä (Etzkow-
it 2012: 768). Esimerkiksi Niittykangas (2011: 159) on korostanut yliopistojen, korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten roolia innovaatiovetosien talouden rakentami-
sessa. Hänen mukaansa (2011: 159) yliopistojen rooli on tärkeä uuden tiedon ja osaa-
misen tuottajana. Laursenin ym. (2011: 508) mukaan yliopistot tarjoavat alueelle ta-
loudellisen aktivisuuden kannalta merkittäviä kulttuurisia palveluita. Triple helix-
mallin mukaan tulkiten monet eurooppalaiset yritykset ovat kompastelleet instituti-
oiden läpinäkyvemmä työnteen niin siihen, että vuorovaikutusta yliopistoinstituutioiden ja elinkeinoelämän välillä ei ole riittävästi (Etzkowitz 2012). Yhdysvalloissa akateem-
minen start up-toiminta yhteytin varhain alueellisen kehityksen strategioihin (Etzkow-
it 2012: 769). Strategioissa oli kolmea tarkeaa elementtä: 1) laheisen suhteen hu-
minen tieteen ja insinööritoimistojen välille; 2) akateemisten yksiköiden ja paikallisten tiedeperusteisten yrittysten linkittäminen; ja 3) muutamaan tutkimussuuntaan keskitty-
minen. Näillä keinolla on pyritty poistamaan ja madaltamaan yhteistyön aloittamisen kynnystä yritysten ja yliopistojen välillä.

Triple Helix-mallissa on kaksi näkökulmaa, jotka ovat institutionaalinen ja evo-
lutiivinen (Lahtonen & Tokila 2014: 51–53). Institutionaalinen Triple Helix-malli ku-
vaa elinkeinoelämän, julkisen hallinnon ja alueellisen innovaatiotyöntä. Evoluutivisen mallin pohjalta taas voidaan selittää miten erilaiset toiminnat vaikuttavat innovaatiotyönteen ja näin antaa politiikka suosituksia innovaatiotoiminnan kehittämiseksi.


2.2.3. Agglomerointi ja agglomerointuminen


Agglomeratiota, ja mekanismeja sen takana, on tutkittu eri tieteellisissä


2.2.4 Innovaatiojärjestelmä


2.3. Alueellinen taso


2.3.1 Tiede-, teknologia- ja teollisuuspuistot


Teknologiapaistot houkuttavat korkeasti koulutetua työvoimaa, mutta niiden on tämän lisäksi todettu houkuttelevan sellaisia yrityksiä, joilla on jo kilpailuetu kilpailijoihinsa ja joiden talouskasvu on hyvällä mallilla (Jussiila & Segerståhl 1997: 381). Tuvistettynä teknologiapaiston rooli on tarjota paikka yhteistyölle niin yrityksen sisäisesti kuin yritysten välisesti. Se tarjoaa myös ulkopuolisia linkkejä läheällä sijaisteviin korkeakouluihin ja tutkimuslaitoksiin ja siellä yritysideoita voidaan kokeilla yrity-
täjämöisessä ympäristössä. Aluepolitiikasta näkökulmasta katsottuna teknologia-
puisto on kuitenkin vain väline, ei arvo itsessään.

Teknologiapuisto voi kehittyä korkean teknologian keskittymäksi Smilorin
(1988) tutkimustulosten mukaan. Korkea teknologia-alan alueellista kehitystä voi-
daan hänen mukaansa kuvata termillä teknopolis. Termiä voidaan käyttää kuvaamaan
teknologia- ja kaupunkikehityksen yhdistelmää. Tassa kuvauksessa moderni teknopo-
lis on urbaani rakenne, joka yhdistää interaktiivisesti teknologian kaupallistamisen yk-
sityiseen ja julkiseen sektoriin ja tätä edistää taloudellista kehitysta ja teknologian
diversifikaatiota, eli eriytymistä (Smilor 1988). Teknopolisen synty on läheisesti riippuvainen
teollisuuden kehityksestä ja alueen poliittisista johtajista (Jussila & Segers-
tåhl 1997: 373). Maleckin (2011: 324) mukaan teknopolisen kehityminen toimi-
vaksi, innovatiiviseksi ja yrittäjämäiseksi ympäristöksi vie aikaa – useissa tapauksissa
jopa kymmeniä vuosia.

2.3.2 Klusterit

Michael Porterin (1998: 10–11) vuonna 1990 esittelemä klusterin käsite on yksi tun-
netuimmista talouden kasautumisen malleista. Klusterin ymmärtäen tarkoittavan sa-
massa sijainnissa, valtio-, alue-, tai kaupunkitasolla joukkoa tietyn toimialan yrityksiä
yksittäisten yritysten lisäksi komponenteista, koneista, palveluista ja erikoistuneesta
infrastruktuurista. Hän lisää vielä, että moniin klustereihin sisältyy edellä mainittujen
seikkojen lisäksi julkisia ja yksityisiä instituutioita kuten yliopistoja ja ajatushauto-
moia. Klusterin käsite on sekä analyytinen että toimintapoliittinen (Kolehmäinen
2016: 63). Kolehmäisen (2016: 63) mukaan toimintapoliittista merkitystä kuvaa se,
etta sitä kyllästivät sekä kansainvaliset toimijat (esim. OECD) että pienet paikalliset
kehittäjätahot.

Jo yli 30 vuoden ajan tutkimuskirjallisuudessa on painotettu alueellisen keskittymisen
merkitystä talouskasvulle ja alueiden kilpailukyvylle (Asheim 2009: 172). Esimerkiksi
Asheim (2009: 172) perustee talouden keskittymisen merkitystä sillä, että se tarjoaa
innovatiivisille yrityksille parhaimman mahdollisen viitekehyksen tie-
tointensiiviseen ja oppivaan ympäristöön. Porter (1998: 10–11) taas näkee klusterei-


Asheimin kritiikin lisäksi voidaan esittää, että klusterimalli on hyvin alueellisesti
ja toimialakeskeisesti sulkeutunut eikä siinä oteta huomioon muiden toimialojen pa-
nosta uusien innovaatioiden luontiin. Esimerkiksi Vasara ja kumppanit (2009: 22) to-
teavat uusien innovaatioiden syntyvän eri alojen rajapinnilla. Oppimisprosessin me-
nestyksekä onnistuminen vaatii erilaisia verkostoja ja innovaationsysteemejä, jotta yr-

Kolehmainen (2016: 64) jatkaa kritiikkiä arvioimalla, että klusterin kasite on
muita alueellisen innovaatiotoiminnan käsitteitä epämääräisempi. Siitä on muodostu-
nut hanen mukaansa yleiskäsile kaikille taloudellisten toimintojen keskittymisesta ku-
vaaville lähestymistavoille. Klusterin käsite jättää monien kritiikkojen mukaan (esim.
Martin & Sunley 2003; Asheim 2005; Kolehmainen 2016) avoimaksi kysymyksen
siitä, millaisten toimintojen kautta maantieteellinen läheisyys tai sijaintialueeseen liit-
tyvät tekijät vaikuttavat kilpailukykyyn.

2.3.3 Juurtuneisuus alueeseen

Aluejuurtuneisuuden konsepti (embeddedness) on kasvattanut merkitystään talous-
maantieteellä alalla viime vuosikymmenen aikana (Hess 2004: 165). Hessin (2004:
165) mukaan juurtuneisuutta käytetään paikallisen ja aluetason analyysissä jopa use-
ammin kuin spatioalaisuutta.

Integroituminen sijaintialueeseen syntyy useasti työmarkkinoiden tarjonnan,
korkeakoulujen määrän, laadun ja yhteistyömyynteisyyden kautta. Näiden seikkojen
lisäksi aluejuurtuneisuuteen vaikuttaa se, onko yritykselle tärkeitä asiakkaita tai toimi-
jaryrityksiä samalla alueella (Kautonen 2008: 60). Kautonen (2008: 60) mukaan muita
havaittuja ajureita paikalliselle keskittymiselle ja juurtumiselle ovat maassa tapahtuvia
ulkoistaminen sekä paikallinen ulkoinen ja sisäinen yrittäjyyys, monikansallisten yr-
tysten investoinnit paikalliseen osaamiseen, osaamiskeskittymät ja klusterit, paikallis-
tuneisiin verkostoihin sitoutunut osaaminen sekä infrastruktuurissa oleva informaatio
ja osaaminen. Ilmiöä voidaan kutsua alueellisen kulutturin muodostumiseksi. Gertle-
rin (2003: 134) mukaan alueellinen kulutturi muodostuu yhteisistä sosiaalisista rutu-
neista, tavoista, toimukäytäntöä ja ymmärryksistä, jotka ovat alueellisesti erityisesti ja
juurtuneita. Myös useissa muissa tieteellisissä artikkeleissa (esim. Maskell ym. 1998,
Gordon & MacCann 2000) on tunnistettu näitä sosiaalisinvestitionaalisten tekijöiden,
organisaation sisäisten suhteiden ja alueellisen oppimisen vaikutukset aluesidonnaisuuteen ja tätä kautta innovaatioprosessiin.


2.3.4 Tiedon linkittyminen kapasiteetti


Batheltin (2004: 44) mukaan alueellisen tiedon siirrossa on haastavaa se, miten tieto saadaan siirrettyä kanavaa pitkin siten, että se on ymmärrettävässä ja hyödynnettävässä mohdossa vastaanottavalla yrityksen tai alueen osalta. Kansallisten ja kansainvälisten niin sanottujen portinvarijoiden rooli nousee keskiöön, kun ulkopuolisuesti


Absoprtiivistä kapasiteettia on myös kritisoitu (Abreu 2011: 214). Ensinnäkin Abreu on mielestä käsiste on hankala ottaa käyttöön, koska useissa tilanteissa muuttuvat, kuten inhimillinen pääoma ja taidot, ovat vaikeasti mitättävät. Toiseksi, kun tiedonsiirtoprosessissa on mukana kaksi tai useampia yrityksiä lisääntyy muuttujien vaikutusten määrä prosessissa siksi, että todellisten tekioiden tunnistaminen saattaa vaikeuttaa.
2.4 Paikallinen taso
2.4.1 Paikallinen toiminta


Tieteellisessä keskustelussa on viime vuosina saanut paljon huomiota käsitepari ”local buzz – global pipelines” puhuttaessa paikallisen ja globaalin suhteesta uuden tiedon luomisesta (Bathelt ym. 2004). Ensimmäinen käsitteistä (local buzz) viittaa paikalliseen tiivistyneeseen vuorovaikutukseen ja osallisuuteen paikallisessa tietoareenassa, kuten jo edellä asiaa kuvasin. Jälkimmäinen (global pipelines) puolestaan vittaa toimijan pyrkimykseen ja kykyyn olla kansamaisen vuorovaikutuksen hermoilla. Käsite voidaan suomentaa vaikkapa globaaleiksi tieto- tai vuorovaikutuskanaviksi. (Kautonen 2008: 64)


2.4.2 Paikalliset ja ylipaikalliset vuorovaikutuskanavat


Batheltin (2004: 43) mukaan voidaan todeta, että tiedon laatu vuorovaikutuskanavissa on usein speisifiä. Jotta vuorovaikutuskanava toimisi täydellä teholla, paikalli-

2.4.3 Vuorovaikutusta edistävät voimat ja rajoitteet


1. Työnjako ja toimijoiden eri roolit
2. Aseenteet ja toimijoiden toiminnan tunteinen
3. Tukipalveluiden erilaisuus
4. Organisaatioiden erilainen perusorientaatio ja toimintakulttuuri
5. Organisaatioiden erilainen juridinen asema
6. Rahottus
7. Hallinnolliset haasteet
8. Kouluutukseen liittyvät kysymykset
9. Fyysinen etäisyys
10. Kansallisen ja paikallisen tason linjaisten puutteellisuus
11. Resurssien supistuminen ja kilpailu
12. Infrastrukturi.


2.5 Empiirisen aineiston tulkinnan viitekehys


Toimijatasolle sijoitin asenteet, tukipalveluiden erilaisuuuden, koulutukseen liittyvät kysymykset, linjaukset sekä resurssit ja kilpailun että työnjaon ja toimijoiden eriroolit. Asenteet ovat osa toimijatasoa, sillä ne näyttäytyvät organisaation toimijoiden välisään asenteina toisiaan kohtaan. Tukipalveluiden erilaisuus taas vaikuttaa toimijoiden arkeen ja työnteon tehokkuuteen, esimerkiksi tulostimien ja muiden tietotekniikkakalaitteiden osalta. Koulutukseen liittyvät kysymykset ovat pääasiassa opintopisteisiin ja koulutusvaatimuksiin liittyviä tekijöitä, jotka aiheuttavat omat vaikuttensa toimijoiden arkeen ja toimintojen suunnitteluun. Tämän tekijän olisin voinut sijoittaa myös
organisaatiotasolle, mutta päädyin sijoittamaan sen toimijatasolle, koska sen vaikutukset näkyvät selvemmän toimijoiden arjessa. Linjaukset liittyvät toimijatasoon siten, että linjausten eteenpäin viemiseksi tarvitaan ruohonjuuruston tekijöitä. Resurssit ja kilpailu taas liittyvät toimijatasoon etenkin, jos niistä on pulaa, sillä tällöin organisaatio on pakotettu keskittymään omiin toimintoihinsa (Pelkonen & Nieminen 2015: 36).

Toteutustasolle sijoittuivat fyysinen etäisyys ja infrastruktuuri. Nämä vaikuttavat toimintojen toteuttamiseen siten, että etäisyyden kasvaessa toimijoiden välillä toimintojen toteuttaminen vaikeutuu ja jos tarvittava infrastruktuvia ei ole, on toimintoja haastava toteuttaa. Yhteistyötekijöiden jaettelu, joka on visualisoitu kuvassa 5, jatkuu läpi työn myös tulosten ja johtopäästösten loppuun saakka, sillä käsittelemien tulkisia alueellisen innovaatiojärjestelmän kautta.

![Diagram](image)

Kuva 5. Business Kitchenin organisaation tarkastelutasot ja kullekin tasoille kuuluvat yhteistyöhön vaikuttavat tekijät (Kuva kirjoittajan, SP 2016).
3. Aineisto ja menetelmät


Päädyn rajaamaan aineiston käytön pääasiassa itse tekemimi haastatteluhiin sekä kahteen hankesopimukseen, kuten kuvasta 6 käy ilmi. Tämän lisäksi käytin Muutoslaboration aikana tehtyjä operatiivisten toimijoiden haastatteluita sekä työyhteisön havainnoittia. Päätin jättää Muutoslaboratorioaineiston käytön vain taustoittavalle tasolle, koska sen käyttäminen tutkimusaineistona olisi vaikeuttanut tutkimuksen rajamaista ja telnyt aineistosta temaattisesti liian laajan. Koko tutkimusaineistoni koostuu seuraavista kokonaisuuksista ja aineiston käytön osuudet on havainnollistettu kuvassa 6:

1. 10 puolistrukturoiduta haastattelua: kuusi kappaletta Business Kitchenillä asioiville yrittäjille ja opiskelijoille sekä neljälle Kajaanin toimijalle
2. OGV- ja KoKo-lowkesopimukset
3. Aktiivinen havainnointi osana Business Kitchenin työyhteisöä
4. Muutoslaboratorioaineisto
   a. Haastatteluita
   b. Kokouksia
c. Työpajoja


Kuva 6. Tutkimusaineistojen käytön painotus Pro gradu-tutkimuksessani (Kuva kirjoittajan, SP 2016).

3.1 Haastattelut


Kainuun Edun työntekijät valikoituivat haastateltavaksi suositusten perusteella. Heiltä sain kattavan kuvan Kainuun monipuolisuista elinkeinotoiminnasta. Haastattelu
täydensi kokonaiskuvaani Kajaanin talousalueesta, jolloin yhteistyön mahdollisuuk-sien ja esteiden havaitseminen oli työni kannalta helpompaa.


3.2 Tapaustutkimus

sen tapaustutkimuksen tarkoituksena on tuottaa niin sanotusti hyvä tarina elävästä elämästä. Tarina on silloin hyvä, kun se tekee tutkittavan tapauksen ymmärrettäväksi tavalta, joka kiinnostaa muita tutkijoita, tutkimukseen osallistuneita, yhteiskunnallisia päättökohtekijöitä ja muita käyttöön toimissa nukana olevia. He (Dyer & Wilkins 1991) kokevat, että tutkija on aktiivisen tulkitsajan roolissa, joka tavoitteellisesti rakentaa tapausta tutkimusraportissaan ja siis taten paattaa, mikä tapaucksessa on erityislaatuista perustelluun kriteereen. Tuotteena on yksi mahdollinen, mutta hyvin perusteltu, tutkinta tapauksesta.


• Uloin konteksti: määrittää taloudellisen, sosiaalisen ja poliittisen ympäristön sekä yrityksen kilpailullisuuden ja toimialaympäristön
• Sisin konteksti: yrityksen oma, rakenteellinen, kulttuurinen ja poliittinen ympäristö.

4. Business Kitchenin konsepti


4.1 Oulu Growth Venturing -hanke

4.1.1 Organisaatiotaso

Vuonna 2011 Oulu Growth Venturing -hankesuunnitelmassa (OGV) Pohjois-Pohjanmaan todettiin tarvitsevan uutta kasvuyrittäjyyttä ja kasvuyrittäjyyden tarvitsevan tukea kehitykseen. Hankesuunnitelmassa (OGV) mainittiin, että korkeakoulujen henkilöstön ja opiskelijoiden voimavarat liiketoiminnan kehittämiseksi on jätetty huomiotta. Ongelmaaksi todettiin, ettei teknologiassaamista osata kaupallista kansainvälistä menestystarinoiksi. Oulu Growth Venturing -hankkeen tavoitteena oli tarjota


4.1.2 Toimijataso

esitetty kuvassa 7, jossa vasemmalla soikossa näkyvät toimijat ja alhaalla laatikoissa sidosryhmät ja kansainväliset verkostot.

Kuva 7. OGV-hankkeen prosessi: Ideasta mahdollistudeksi, mahdollistudesta liiketoiminnaksi (Kuva OGV-hankesuunnitelmasta 2011: 5).

4.1.3 Toteutus


Ideoiden prosessointi-palvelussa tarkoituksena oli kartoittaa yrityksen tai liiketoiminnan kasvuhalukkuus ja -potentialia sekä arvioida niiden edellytyksiä jatkaa sy-
vemman otteen tarjoaviin palveluihin, joilla konsultoinnin sijaa sparrataan ja valmennetaan valmiita ratkaisuja. High-growth -linjalle sparraukseen pääsitivät hankkeessa sellaiset ideat, joita hankesopimuksessa kutsutaan "talentihiketoimintaideoksi ja liiketoiminuksia". Niillä nähtiin siis olevan kansainvälistä kasvupotentiaalia ja -markkinoita. Developing -linjalle oljähtiin ne, joiden potentiaalin ei uskottu riittävän kansainvaliseen kasvuun, tai jos ideoiden haltijoiden hahdun sisältöä sitoutua yhteistoiminnalliseen kehittämistapaan arvioitiin olevan riittämätön.


Kuva 8. OGV-hankkeen työpaketit ja aikataulu (Kuva OGV-hankesuunnitelmasta 2011: 6).

4.2 Korkeammalle Korkeakouluyhteistyössä -hanke
4.2.1 Organisaatiotaso


Organisaatiotasolla tarkasteltuna merkittävä on, ettei hankkeen johtamisessa tai vastuualueista työpaketin välillä ei mainita hankesopimuksessa mitään, kuten sitä edeltävään OGV-hankesuunnitelmassa oltiin tehty. Toimijat ja hankkeen sidosryhmät on tosin listattu suunnitelmaan selkeästi.

4.2.2 Toimijatason


4.2.3 Toteutus


Kiihdyttämöohjelman vetäjä Anne Sorvari useissa käymissämme vapaamuotoisissa keskusteluissa kertoo, että KoKo -hankkeen aikana on kehitetty Avanto Accelerator -niminen yrityskiihdyttämöprosessi, jota on pilottioitu tähän mennessä kahdesti.

"Kasva" -paketissa keskitytään liiketoiminnan kansainvälistämiseen korkeakouluyhteistyössä. Työpaketin tavoitteena on saattaa korkeakoulujen kansainväriset verkostot kasvuhakuisten ja työllistävien yritysten saataville. Työpaketin tavoitteena on

"Kehitä" -työpaketti tarkastellaan, voisiko BK-toimintaa mahdollista konseptoida kansainvälistä vienitutotteeksi ja brändöksi samalla vieden paikallisen toimintamallin tapaa uusille maantieteellisille alueille. Tavoitteena on valmistella toimintamallin konseptointia ja selvittää, voisiko sitä levittää kansallisesti ja kansainvälisesti muihin korkeakouluihin. Toimintakonseptin tulisi olla lokalisointava ja helposti käyttöönotettava. Tähän asti toiminnan kehittyminen on keskittynyt paikallisen yhteisön rakentamiseen (KoKo-hankesuunnitelma 2015), mutta organisaation tavoitteen ylittävä julkinen ja yksityisen sektorin yhteistyömalli voidaan käsitellä jo sinänsä innovaatioksi ja vientitutotteeksi.


4.3 Tulevaisuus


5. Business Kitchenin yhteistyö Kajaanin kanssa

5.1 Ongelmat

Ensimmäiseksi käsitellen yhteistyössä mahdollisesti esiintyviä ongelmia, jotka nousivat haastatteluissani esille. Ongelmien ja yhteistyön mahdollisuksien käsitely on tehty muodostamani supopimallin mukaan.

5.1.1 Organisaatiotaso

Organisaatiotasolla ilmenevät ”kahden organisaation ongelma” on nousut esille Business Kitchenin sisäisessä toiminnassa Oulussa. Ongelma liittyy Triple Helix -mallin yliopistojen yhteistyön välisenä tekijänä. Haastatteluissa asia tuli ilmi seuraavasti:

"Kun meillä on täällä nää kaks eri organisaatiota, yliopisto ja ammattikorkeakoulu, eikä meillä oo mitään sanavaltaa toistemme tekemisiin. Et jos toisen esimes sanoo jotain, niin sit se on jotain niin kun, et mä en pysty vaikuttaan siihen mitenkään." (Operatiivinen toimija 2.)

5.1.1.1 Erilainen orientaatio


"Ristiriitamahan siinä alussa olen vähän se, että kun AMK:lla oli paljon perustoiminta tai perustoimintoja, niin yliopistolla oli oikeestaan vaan sen hankkeen kautta tuleva toiminta. Tavallaan tää on painottanut aika paljon niin kun AMK:n toimintoja --- AMK:lla on ollut pidemmät perinneyt tässä yrityjyydessä historiallisesti." (Operatiivinen toimija 3.)

"Siten toki sekin voi olla se tekijä, että kun yliopiston puolella ei oo ollut mitään, eli siis tavallaan tää toiminta on muodostunut sen tämän rakentamisen kautta ja me ollaan tavallaan luotu sitten ne toimintamallit." (Operatiivinen toimija 4.)

"He (AMK) ovat mun mielestä 10 vuotta edellä tässä yrityjysteemassa. Heillä on hyvin organisointi rakenne, heillä on organisoidut tekijät, heillä on budjetti... " (Operatiivinen toimija 5.)

5.1.1.2 Rahoitus

Rahoitus, ja se, ettei toiminnalla ole yhteistä budjettia, aiheuttaa ongelmia. Kaytannössä tämä tarkoittaa sitä, että yliopistolla on oma budjetti ja ammattikorkeakoululla omansa. Rahoituksessa on mukana myös Business Oulu. Tästä syystä kaikka hankinnat ja tapahtumakulut joudutaan miettimään todella huolellisesti ja kulut jakamaan tasan, tai neuvottelemaan niistä. Haastatteluissa rahoitukseen liittyvät ongelmat ja rahoituskullan muuttuminen nousivat monta kertaa esille muun muassa seuraavasti:

"Business Kitchenin pitäisi olla opiskelijoiden näkökulmasta puolueeton maaperä. Meillä pitäis olla yks yhteinen kassa, yks yhteinen vastuuhenkilö tälle toiminnalle ja siitne toimijat olis yhdessä tekemassa taalla. Nyt meillä on kaks eri toimijaa taällä – Silloin kun on kaks kassaa ja kaks lainausmerkeissä johtajaa taällä, niin silloin homma ei... Me ei saada tästä sitä potentiaalia irti mitä tästä pitäis saada. " (Operatiivinen toimija 1.)

Haastatteluissa esiin nousseiden seikkojen perusteella rahoitukseen liittyvät ongelmat näkyvät käytännön toiminnassa esimerkiksi siten, ettei yhteisten tapahtumien järjestämiselle ole selvä budjetta:

"Meillä muuttui rahoituskalli. Enää ei ole rahaa esimerkiksi tapahtumiin, niin kuin ennen oli ja olis kiva, että olis jotain tarjollujakin." (Operatiivinen toimija 2.)

Rahoituksen ongelman ovat huomanneet myös Business Kitchenillä toimivat yrityjät, joka käy ilmi seuraavasta kommentista:

"Tapahtumia on paljon vahemmän kuin ennen." (Yrittäjä 2.)
5.1.3 Hallinnolliset haasteet

Hallinnollisia ja eri toimintoihin liittyviä kysymyksia on vaikea erotella. Hallinnollisia haasteita sisältyy sekä koulutuksellisiin että tukipalveluihin liittyviin toimintoihin. Triple Helix -organisaatiossa ongelma on yleinen (Saad & Zawdie 2011). Yhtenä selkeänä hallintoon liittyvänä haasteena BK:n osalta voidaan erottaa se seikka, ettei Business Kitchenä vaikuta haastattelujen perusteella johtavan juuri kukaan:

"Tähän konseptiin, niin Business Kitchenähän ei oikein virallisesti pyöritä kuukaan, niin ihmeelliseltä kun se saattaa kuulostaaakin." (Operatiivinen toimija 6)


Samansuuntainen kehitys voi johtaa siihen, että, ongelmat kasvavat, etenkin kun verkostoon liittyv uusia toimijoita Kajaanista ja toiminta näin ollen laajenee. Toimintamallia kehitettäessä tämä seikka on todella otettava huomioon, jottei samanlaista johtamattomuuden tunnetta pääse syntyään Oulun ja Kajaanin välille.

5.1.2 Toimijataso

Yhteistyön ongelmien luokitelun toinen taso on toimijataso. Toimijatason ongelmiksi tunnistetaan asenteet, tukipalveluiden erilaisuus, koulutuksen liittyvät kysymykset, linjaukset sekä resurssit ja kilpailu. Seuraavaksi käsittelemä jokaista osa-alueesta tarkemmin.
5.1.2.1 Asenteet


"Yliopistoimisiä ei voi ohjata samalla tavalla. Jos ne ei tuu kokouksin, niin ne ei tuu." (Operatiivinen toimija 5.)

Alueellisella ja paikallisella tasolla yritysten ja jopa yrittäjien välillä negatiivinen asenne toista kohtaan voi johtua siitä, ettei toisen toimintaa tunneta tarpeeksi hyvin ja tätä syystä luottamus on puutteellista toimijoiden välillä. Tästä seikasta harmiteltiin haastatteluissani Kajaanissa seuraavasti:

"Se on ehkä just ajattelutavassakin, että mennään just sellaisella puikkaiseella ja sitä helposti sitten... Monet ongelmat siinä kasvaa, kun sää oot yksin tekemässä ja sulle tulee ongelma ja se kasvaa tämä osaksi, mut kuu sää päätet niitä keskus-telemaan. Ja toisiaan se ajattelutapa, että sana yksityittäijys pitäis kieltää, siis se ei meiän sitä, et tuollain hallinnollisesti yritys joi olla yksi hankia, mutta sen pitää olla koko ajan kontaktissa muihin, ei vaan asiakkaisiin, vaan myös muihin tahoihin." (Rauunen Etn 2.)
5.1.2.2 Tukipalveluiden erilaisuus


5.1.2.3 Kouluukseen liittyvät kysymykset

Oulun Business Kitchenin operatiivisten toimijoiden haastatteluissa nousi esille, että kahden eri oppilaitoksen opintopistesuoritusten saaminen vastaamaan toisiaan on haastavaa, sillä vaatimukset eri koulutusorganisaatioiden vähillä ovat erilaiset. Haastatteluiden perusteella ongelmaksi koettiin se, että korkeakoulujen tehokkuutta ja laatua mitataan vain suoritettujen opintopisteiden määrällä, joka ei ole haastatellavien mielestä sopiva aluevaikuttavuuden mittari. Jos yhteistyöstä muodostuu koulutuskeskeistä ja koulutusvientiin tahtavaa, Oulun ja Kajaanin välillä ongelmia voi olla huomattava siitä syystä, että nukana on nyt useampia korkeakouluja, joiden opinnot ja suoritusvaatimukset on saatava sovitettua yhteen.

5.1.2.4 Linjauskset

Business Kitchenin yhteistyön mahdollisuksista on tehty Kimmo Nikkasen ja Johanna Blueminkin toimesta esiselvitys (2015), jonka tavoitteena oli selvittää, onko Oulun ja Kajaanin yhteistyön konkreettisia edellytyksiä, mitä yhteistyön osa-alueet voisivat olla ja mitä kokonaisuuksia siihen voisi kuulua. Yhteistyön esiselvityksessä
oli havaittu yhdeksän osa-aluetta (Nikkanen & Bluemink 2015). Osa-alueet on tunnistettu ja tämä on hyvä alku. Yhteistyön edistämiseksi ja eteenpäin viemiseksi tarvittaisiin konkreettisia toimia ja mukaan pitäisi saada tekijöitä, jotka lähteivät viemään asiassa eteenpäin ruohonjuuritasolla, purkamaan toiminnan aluejuurtuneisuutta ja viemään pöhnän kulttuuria toisille alueille. Ruohonjuuritasannon tekijöiden merkitystä ja konkreettisia toimia yhteistyön muotoutumisessa korostettiin Kajaanin haastatteluissa seuraavasti:

"Voidaanhan niitä kabinettipäätöksiä tuolla jossakin tehdä, että tämä aloitetaan nyt ja siitä ei kerrota kelkeään ja mut kun ne tekijät ruohonjuuritasolla lähtevät toteuttamaan sitä asiaa, niin siitä se lähtee. Se on se paras tie." (Kainuu Etu 3.)

"Sitten mitä tähän saa sitten konkreettisesti, niin mitkä ne on ne mitkä tuo meille lisäarvoa tekemiseen. Kaykää nyt kuitenkin ammattikorkeakoulun kanssa ihan niin loppuun asti lapi, puhukaa tää auki avoimesti ja jos sieltä löytyy siten. Tässä on hyviä, hyviä otsikoota, mutta konkretiaa siihen sitten tarvitaan." (Kajaanin kaupunki)

5.1.2.5 Resurssit ja kilpailu

"Että jos ei pelätä sitä kilpailua. Ja just sitä, että päästettäis just siitä arjesta irti. Käytäsin kokeilemassa. En mä tiedä onko se sitä... Mitä muuta se vois olla?" (Kainun Etu 1.)

Kilpailuasetelma saattaa muodostua haastatteluiden perusteella myös siitä syystä, että aluerakente Suomessa on tiivistynyt ja yritystoiminta alueille juurtunutta. Kaupungeista on tulut talouden solmukohtia, jolloin keskittyyn aluetalousrakenteeseen luo ja edesauttaa alueiden ja yritysten välistä kilpailua. Tästä syystä aluerajat ylittävän yhteistyön positiivisia vaikutuksia ei ehkä kyetä huomaamaan.

5.1.3 Toteutus

Kolmas ongelmien luokittelun taso liittyy yhteistyön toteutukseen. Toteutuksessa ongelmiaksi nousevat fyysinen etäisyys ja infrastrukturi.

5.1.3.1 Fyysinen etäisyys

Kajaanin ammattikorkeakoululla järjestetyssä konseptoiminn valmistelukokouksessa toukokuussa 2016 todettiin, että Oulun Business Kitchen kokeilee ensimmäiseksi yhteistyötä Kajaanin kanssa, koska alueiden välimatkia on suhteellisen lyhyt, vain parisataa kilometriä. Kuitenkin jo tämä etäisyys etenkin yrittäjän näkökulmasta voi olla rajoittava tekija ja estää lahtemisen toiselle alueelle. Arjen askareet ja käytännön asioiden hoitaminen voivat viedä niin paljon aikaa, että välimatka voidaan kokea rasittavaksi ja jopa tapahtaa tuottavaksi tekijäksi, eika pohinan etuja nähdä. Haasteluissa asia ilmäisiin seuraavasti:

"Voisko se olla, jos ajatellaan vaikka yrityksitä, et miks ne ei vaikka lähdä, onko se, että se oma liiketoiminta vie niin paljon aikaa? He varmaan huomaat ja tie tää, että mahdollisuuksin olis, mutta se arjen pyörätaminen voi olla yks sellainen." (Kainun Etu 1.)
5.1.3.2 Infrastruktuuri


Toiseksi aloitteelleille yrittäjille maksuttomat tilat ovat olleet haastattelujen pohjalta suuri apu ja helpotus. Asiantuntijunen ohella se on toinen suurimmista lisavoista, mitä BK on voinut yrittäjille tarjota. Haastattelussa Business Kitchenillä toimiva yrittäjä ilmaisi asian seuraavasti:

"Ei me osattu ensin odottaa, että tämä on tällainen ympäristö, fyysinenkin ympäristö, että tässä voidaan aivan hyvin toimia ja tänään on aivan mieletön ympäristö sillä tavalla, että tänne voi tulla tekemään kerta kaikkiaan tästä ja pitää niin samotusti toimistona. — Se, fyysinen tila oli hirvittävä yllätys. — Me haettin
myös asiantuntijuutta, mitä saat tinkin heil. — Me oltiin ennenkin saatu sitä (asiantuntija-apua) aika kovalta tasoita, niin täällä sille saatiin vielä jakumoa sille, kovatasoiselle sellaiselle ja vielä laajasti, spektri oli hyvin laaja. — Me sis käytetään hyväksi, ihan suomeksi sanottuna näitä tiloja ja asiantuntijuutta, mutta sellittakoon se...” (Yrittäjä 1.)

Jos uusi toimitila on todella neliömäärittäen pienempi nykyiseen verrattuna, tämä voi muodostua yrittajien nakokulmasta ongelmaa ja Business Kitchen voi jopa menettää arvoaan heidän silmissään. Jo nyt muutama haastattelemani yrittäjä kokee, että viime vuosien toiminnan raju laajeneminen on syönyt vapaata työskentelytilaa liikaa. Seuraavat lainaukset haastatteluista kuvaavat tätä havaintoa:

"Siellä on näitä tiloja mennyt pysyvään käyttöön, siis näitä yhteistiloja, niin se on vähän supistunut pienemmäksi tää ite Business Kitchen-tila, minne pysty vaan tulta ja vallata tilan, jonka poydän vaikka päiväksi, etta siksi siellä kay ehkä vähän vähemmän porukkaa." (Yrittäjä 2.)

"Moni on vähän kokenut sitä niin kun negatiivisena, kun osa tiloista on nykyään semmoisia, ettei sinne voi mennä kun se on varattu.” (Yrittäjä 3.)

Kolmantena tekijänä on mainittava, ettei Kajaanissa ole vastaavaa innovatiivista tilakokonaisuutta tarjolla. Kajaanissa on monia yksittäisiä toimijaklusteria, mutta eii niille yhtä yhteistä tilaa, jonne kokoontua ja tavata muita yrittäjiä. Asiaa kommentoitien haastatteluissa seuraavasti:

"Täällä pitais olla vaikka joku tila missä pystytäsi järjestämään tapahtumia.
Vielä erillinen.” (Kainuun Etu 1.)
5.2 Mahdolisuudet

Yhteistyön muodostumisessa nähdään edellä mainittua ongelmista huolimatta myös monia mahdollisuksia ja etuja sekä Oululle että Kajaanille.

5.2.1 Organisaatiotaso


5.2.2 Toimijataso

Toimijatasolla yhteistyön edellytykseksi nähdään kansallisen asiantuntijaverkoston muodostaminen ja yhteistyötälouden luominen.

5.2.2.1 Kansallinen asiantuntijaverkosto

Haastattelujen perusteella Business Kitchenin tärkein lisäarvoa tuottava seikka seka yrityksille että opiskelijoille on laaja, monialainen asiantuntijuus, joka muodostuu siitä, että toiminnassa on mukana työntekijöitä sekä yliopistolta ja ammattikorkeakoulusta, sekä lisäksi elinkeinoelämän ja julkisen sektorin toimijoita. Samoissa tiloissa BK:n kanssa toimivat lisäksi Business Oulun sivutoimipiste, Unsyrittäjyskeskus ja OuluES, jotka tuovat jokainen oman panoksensa asiantuntijuuteen ja näin laajentavan Business Kitchenin vaikutusalueet viitaten alueelliseen organisaatiomalliin (kuva 10). Triple Helix -malli on tässä tapauksessa asiantuntijuuden takaaja. Asiantuntijoiden merkitys Business Kitchenillä nousi monessa haastattelussa esim seuraavasti:

"Me haettiin asiantuntijuutta --- Niin aina oii aikaa vähän jutella." (Yrittäjä 1.)

"Niin kun ihan keneltä vaan vois mennä kysymään mielipidettä ja kyllä tästä on ainakin mulle saatu luotua sellainen kuva, että taa on ihan ainoaa laatuun.” (Opiskelija 1.)

"Kyllä minä oon saanut sieltä kaiken mitä oon tarvinnut --- Alkavaiveessa sain apuja kaikkeen maholliseen ihan business planin tekemiseen, business model canvas –käsitteseen ...” (Yrittäjä 2.)

Kajaanin edustajat nostivat esille alueiden välillä tapahtuvan asiantuntijuuden jakamisen yhteistyön mahdollisuutena. Kuvaan asian tarkemmin seuraavassa haastattelualanauksessa:

"Musta tuntuu, et just Kainuu Etu pystyy just tän yritysten takemisen ja asiantuntijuuden puolesta olennan vahvasti mukana. Mutta nykyisin kun mekin ollaan..."
tavallaan toimialariippumattomia Kainuun Edulla, niin tuetaan kaikkia mahdollisia yrityksiä ilman muita, niin minusta tätä kuviostaa tosi hyvättä, ja et vois Oulun kans tätä yhteistyötä tehdä.” (Kainuun Etu 1.)


5.2.2.2 Yhteistyötalous

Kajaanissa on näiden haastatteluissa nouseiden kommenttien perusteella halukkuutta tehdä yhteistyötä Oulun kanssa.

”Huomio yrittajan nakokulmasta, että tuossahan on ihan selkeesti semmossia asioita, että Oulu isona ja vahvana talousalueena vois tuoda yhden lisäruiskeen tämässen sijoittamiseen, sijoituspääomaan, rahoitukseen tänne ja tietyisti se, että mitä enemmän meidän yrittäjiä saadaan verkottumaan myös sinne Oulun suuntaan, niin mä niin vanhanaikaisesti ajattelen, että ei se ole kun ”win win” - tilanne kaikille. Ei se voi huonompaa suuntaan mitaan vetaa, mitä enemmän me tunnetaan ja verkotutaan ja käytetään toistamme osamista ja verkkoja hyväksemme, niin ihan ehdottomasti.” (Kainuun Etu 3.)
“Nyt Suomen Yrittäjien kunnallisjohdon seminaarissa Mikael Pentikäinen, Suomen Yrittäjien uusi toimintasjohdaja, hän puheenvuorossaan hehutti sitä, että tällä hetkellä on ennätykselisen suuri haluhuus nuorissa, myös korkeakoulu-opiskelijoissa, yrityksen perustamiseen, että koskaan aikaisemmin ei ole ollut tätä. Nyt on myös otollinen aika sis tämmösille Business Kitcheneille ja muille aktivoïda opiskelijoita yritysjyteen.” (Kajaanin kaupunki)


5.2.3 Toteutus

Toteutustasolla mahdollisuutena yhteistyölle nähdään yhteiset tapahtumat sekä jaettu infrastruktuuri.

5.2.3.1 Yhteiset tapahtumat

Yhteiset tapahtumat olisivat matalan kynnyksen yhteistyömahdollisuus ja hyvä tapa aloittaa yhteinen tarval alueiden valisen yhteistyön rakentamiseksi, kuten haastattelusta poimimassani lainauksessa todetaan:

"Et esimerkiksi joku tuommonen matalalla kynnyksellä jostakin tuolta Oulusta, jos tulee ihmissä johonkin meidän Social Friday -tapahtumaan kertoamaan, et he mitä mahdollisuuksia siellä on, tai meiltä sinne ja lähtis sitä viestiä tällä tavalla eteenpain...” (Kainun Etu 3.)


5.2.3.2 Jaettu infrastruktuuri

"Ei me osatut ensin odottaa, että tämä on tällainen ympäristö, fyysinenkin ympäristö, että tassa voidaan avan hyvin toimia ja tänähan on avan mieleton ympäristö sillä tavalla, että tänne voi tulla tekemään kerta kaikkiaan töitä ja pitää niin sanotusti toimistona. — Se, fyysinen tila oii hirvittävä yllätys." (Yrittäjä 1.)

Yrittäjien mielestä Oulun kontekstissa yksi keskeisin Business Kitchenin tarjoama lisäarvo etenkin yrityksen alkuapaleella on, että he voivat käyttää tiloja maksutta kuten yllä esittämästi poimittua lainauksessa käy ilmi. Tämä lisäarvo voisi toimia myös niin, että kajaanilaiset yrittäjät voisivat tulla Oulun ja käyttää tiloja maksutta ja sama
painvastoin, jos Kajaanin saadaan järjestettyä tarvittavat tilat.


6. Yhteenveto ja johtopäätökset


6.1. Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Ensimmäinen ja toinen tutkimuskysymykseni kuuluivat seuraavasti: ”Mikä on Business Kitchenin toimintamallin innovaatiokykyisinä ja -verkostona eli projektiin, toimintojen ja organisaatioiden joukkona? Miten Business Kitchen näyttäytyy fyysisesti tilana Oulun alueella?”


Business Kitchenin osaamisen ydin on siinä, miten se on kyennyt ja kykenee edelleen yhdistämään eri tieteentalojen tietoa ja osaamista toimiviksi kokonaisuuksiksiksi. Oleellista toiminnassa on se, miten on saatu toteutettua samanaikaisesti useita vaikeasti yhteen sovitettavia tavoitteita yliopiston ja ammattikorkeakoulun kesken.
Business Kitchenin osaamisen ytimen muodostavat:

- Kahden korkeakoulun (OY & Oamk) muodostama yhteisö
- Korkeakoulujen yhteiset toiminnot (ABC, Avanto Accelerator, Demola) molemien korkeakoulujen opiskelijoille
- Turvaa yhteistyö yrittäjätöiminoista vastaavien organisaatioiden kesken
- Monialainen asiantuntijuus
- Business Kitchen mahdollistaa pääsyn osaksi laajaa kansallista ja kansainvälistä verkostoa
- Ilmainen ja avoin työskentelytila niin opiskelijoille kuin yrittäjille.

Toisaalta BK reaalisoituu yhteisen toimintaympäristön muodossa suppeana kadunvarteen juurtuneena kiinteistönä, mutta sen toiminnan voidaan ajatella ulottuvan myös Tellukseen Oulun yliopiston Linnanmaan kampukselle.


Oulu on otollinen ympäristö innovaatiokeskukselle, sillä sen ikärakenne on varsin nuori. Sturin osa asukkaista on alle 30-vuotiaita. Työskennellessani Business Kit-
chenilla huomasin aika pian, että merkittävä osa siellä kävijöistä on nuoria. Niin
sanottujen ideakeskusten on tieteellisissä julkaisuissa todettu houkuttelevan juuri nuoria.
Tämä johtuu siltä, että nuorilla on avarampi katsontokanta riskejä kohtaan ja he ovat
viahäätynneitä uutuksista. Nuorten on myös todettu kestävän takaiskujia paremmin
kuin hieman varttuneemmatt (Venkaratman & Sarasvathy 2008: 9–10). Venkaratman
ja Sarasvathy (2008) toteavat, että nuorilla ei ole liian vahvoja ennakk-oletuksia siitä,
mikä on oikea ja mikä väärä tapa tehdä jotakin, mikä on hyvä tai huono idea, tai mikä
on riskialtista ja mikä taas turvallista. Nuorilla on todettu olevan halua vaikuttaa tule
vaisuuteensa ja kehittää siitä omanlaisensa ememmin kuin juikaa vanhempiensa vii
tottamalla tiellä (Venkaratman & Sarasvathy 2008: 9–10).

Kolmas tutkimuskysymykseni oli ”Mika on Business Kitchenin toiminnallinen
konteksti ja mikä rooli sillä on konseptoinnissa ja siirtämisessä toiselle alueelle?” Business
Kitchenin menestys perustuu organisaatiotasolla, siis Oulun yliopiston ja Oulun
ammattikorkeakoulun, sekä Business Oulun rajaamalla tasolla, menestyksenkaaseen
Triple Helix -mallia soveltavan yhteistyöhön ja tiedon jakamiseen yliopiston ja ammat
ittikorkeakoulun välillä. Konseptin keskeisin piirre onkin monialainen asiantunti
juus. Se, että molemmilla organisaatioilla on yhteinen päämäära, näkyy toteutustasolla
työyhteisössä käytettyssä sanastossa, jossa korostetaan yhteisöllisyttä ja yhteisöä. Yh
teisö nähdään voimavarana molemien organisaatioiden tahoista. Toki ei voida kieltää
sitä, etteikö kilpailuasemaa yliopiston ja ammattikorkeakoulun välillä olisi, mutta se
ei silti mouse yhteisön yläpuolelle. Yhteisöllinen toiminta Business Kitchenillä voi joht
taa siihen, että Oulu saa kilpailuetua muihin alueisiin nähden, että yhteisön etuja aja
malla Oulu saavuttaa samalla kilpailullista etua muihin alueisiin nähden. Paikkallinen
pohinä voi siis parhaimmillaan johtaa taloudellisen kilpailuedun rakentumiseen. Näin
on todettu tapahtuneen esimerkiksi Piilaaksossa (Saxenian 1994: 164). Joskin Saxenian
(1994: 163) varoittaa, että yhteisöllisyteen perustuvat organisaatiot ovat herk
kä rakenteeltaan ja siksi yhteisöä ja yhteistyötä tulee vaalaa – pienikin korjaamaton
harhalike voi johtaa järjestelmän romahdumiseen. Siispä voin todeta, että Business
Kitchenin tapauksessa yliopiston ja ammattikorkeakoulun yhteistyö tulisi saada va
kaalle pohlalle myös tulevaisuudessa.

Business Kitchenin roolina konseptin siirtämisessä toiselle alueelle on tarjota
yhteistyöalueelle pääsy suurempaan yhteistyöverkostoon niin kansallisesti kuin kan
sainvalleistikin. Yrittäjien näkökulmasta maksutomat tilat ovat tärkeitä Business Kit
chenin toiminnassa. Fyysisten tilojen vuorovaikutuskanavan toisesta päästä tuleville
yrityksille voisi houkutella uutta tietopääomaa Oulun alueelle ja synnyttää parhaimmassa tapauksessa uusia innovaatioita, kun uutta ja vanhaa tietoa pääsee yhdistymään. Sama voi tapahtua päävastoin, jos tiloja olisi tarjolla myös vuorovaikutuskanavan toisessa päässä.


Yhteistyökanavan kehittymisessä on monia sudenkuoppia, mutta jos ne tunnis-


maan asiantuntijuutta vieläkin laajemmin kuin jo nyt tehdään. BK on esimerkki yhteisöllisestä toimintatavasta, joka perustuu vapidien työtilojen ja asiantuntijuuden tarjontaan.


Taulukko 1. Tutkimuksessa havaitut yhteistyötä rajoittavat tekijät Business Kitchenin sisällä sekä Oulun ja Kajaanin välillä.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Havaitut yhteistyötä rajoittavat tekijät</th>
<th>OY &amp; Oamk, BK:n organisointi</th>
<th>Business Kitchen &amp; Kajaani</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>TOTEUTUSTASO:</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>FYYSINEN ETÄYYS</td>
<td>x</td>
<td>X</td>
</tr>
<tr>
<td>Infrastrukturi</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>TOIMIJATASO:</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Asenteet ja toimijoiden toiminnan tunteminen</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
</tr>
<tr>
<td>Työntako ja toimijoiden eri roolit</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Tukipalveluiden erilaisuus</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Kouluukseen liittyvät kysymykset</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Kansallisen ja perussuomen tason linjasten puutteellisuus</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
</tr>
<tr>
<td>Resursseihin supistuminen ja kilpailu</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Organisaatioiden erilainen perusorientaatio ja toiminta</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>ORGANISAATIOITASO:</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Rahitos</td>
<td></td>
<td>X</td>
</tr>
<tr>
<td>Organisaatioiden erilainen juridinen asema</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
</tr>
<tr>
<td>Halinnolliset haasteet</td>
<td></td>
<td>X</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Havaitut yhteistyön mahdollisuudet</th>
<th>OY &amp; Oamk, BK:n organisaatio</th>
<th>Business Kitchen &amp; Kajaani</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>TOTEUTUSTASO:</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Yhteiset tapahtumat</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
</tr>
<tr>
<td>Jaettu infrastrukturi</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>TOIMIJATASO:</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Yhteinen asiantuntijaverkosto</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
</tr>
<tr>
<td>Yhteistyötalous</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>ORGANISAATIOTASO:</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Yhteinen konsepti</td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Yhtiöittäminen</td>
<td></td>
<td>X</td>
</tr>
</tbody>
</table>


6.2. Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusaiheet


sijoittaminen sipulimallin ei ollut yksinkertaista. Tutkimus on luonteeltaan tapaustutkimus ja siksi se on vaikea toistaa samanlaisena uudestaan. Tutkimus on tehty tietyssä organisaation kehitysvaiheessa ja roolini osallistuvana tutkijana antoi tutkimuksen tekemiselle oman leimansa.

Kiitokset


Haluan esittää kiitokset Oulun yliopiston aluekehityksen ja aluepolitiikan professori Toni Ahlqvistille työni ohjauksesta, asiantuntemuksesta sekä kommenteista, joiden avulla tutkimuksen kehitityi koko ajan parempana suuntaan.

Lopuksi haluan vielä esittää kiitokseni perheelleni, ystävilleni sekä läheisilleni tuesta graduprosessin aikana.
7. Kirjallisuus


Business Oulu (2016). Arctic Business Corridor:


Kajaanin kaupunkin asukasmäärä, Kajaani: 


Kajaanin kaupunkistrategia 2015–2018, Kajaani: 


Kajaanin kaupungin elinkeino-ohjelma 2015–2018. Kaupunginhallitus, 


Kajaanin kaupungin talousarvio 2016, Kajaani: 


Lindqvist G. (2009). Disentangling Clusters – Agglomeration and Proximity Effects. 314 s. EFI The Economic Research Institute, Stockholm School of Economics.


Oulun yliopisto, tietoa Oulun yliopistosta, Oulu: <http://www oulu fi/ylilopisto/node/35047>, 8.6.2015


LIITE 1.
Tutkimusaineiston kuvaus

Haastattelut:

Business Kitchen
22.-24.3.2016 Yrittäjät
- 4 kpl
22.3.2016 Opiskelijat
- 2 kpl
Aineisto saatavilla videona, äänitteenä ja litteraatteina.

Kajaani
20.5.2016 Kainuun Etu (3hlö)
20.5.2016 Kajaanin kaupungin edustaja
Aineisto saatavilla äänitteenä ja litteraatteina.

Muutoslaboratorio (Aineisto kerätty yhdessä Anu Kajamaan (+1) kanssa):

Työpajat
18.2.2016 (2,5h)
OY=7
Oamk=3
BO=2
N=12 (+1)

3.3.2016 (2,5h)
OY=7
Oamk=5
BO=2
N=14 (+1)

17.3.2016 (2,5h)
OY=8
Oamk=6
BO=1
N=15 (+1)

31.3.2016 (2,5h)
OY=7
Oamk=4
BO=1
N=12 (+1)

7.4.2016 (2,5h)
OY=7
Oamk=6
BO=1
N=14 (+1)
22.4.2016 (2h)
OY=6
Oamk=3
BO=1
N=10 (+1)

**Haastattelut**
5.2.2016 Operatiiviset toimijat, haastattelujen kesto 1,5h/kpl.
- 3kpl Oulun yliopiston edustajaa
- 3kpl OAMK:n edustajaa (Yksi haastatteluista suoritettiin 16.2.2016)

**Johtoryhmän kokous**
13.4.2016 (2h)
OY=3
Oamk=3
BO=2
N=8 (+1)

**Ryhmätehtävät**
14.3.2016 (2h)
OY=2
Oamk=5
N=7

15.3.2016 (2h)
OY=4
Oamk=2
N=6

Kaikki Muutoslaboratorion aineistot saatavilla videoina, äänitteinä ja litteratteina.

**Hankesopimuksset:**
**Oulu Growth Venturing**
- 31 sivua
- Saatu Johanna Blueminkiltä.

**Korkeammalle Korkeakouluyhteistyössä**
- 21 sivua
- Saatu Johanna Blueminkiltä.

**Tausta-aineisto:**
Nikkanen & Bluemink (2015): Diaesitys yhteistyön mahdollisuuksista
- 42 diaa
- Power Point- esitys saatu Johanna Blueminkiltä.
Havainnointi:
Yliopistoharjoittelu Business Kitceillä 11.8.-11.11.2015

- Väikkopalaverit
- Viestintätimi
- Tapahtumien järjestäminen
- Yrittäjyyden työryhmä
- Tellus-timi.
LIITE 2.
Haastatteluiden tutkimuskysymykset


Mikä oli tarve/angelma, jonka kanssa lähestyt BK:ta?
Kanett/i/mistä kuulit BK:sta?
Mitä odotuksesi olivat/ovat BK:ta kohtaan?
Miten odotukset toteutuivat tai jäivät toteutumatta?
Onko sinulla ajatuksia siitä, miten voisimme BK:ssa toimia vielä paremmin asiakastarpeesiin vastaan?
Onko BK tuonut sinulle lisäärvoa? Jos on, niin mitä kaikkea ja osaatko nimetä tärkeimman?
Mitä mieltä olet BK:n fyysisestä sijainnista?
Mitä mieltä olet BK:n tilatarkaisusta?
Onko BK toiminta-ahdistana/fyysisena tilana mielestäsä jollakin tavalla unikki?
Voitko kuvailla asiaa tarkemmin?

Kajaani 20.5.2016
1. Tausta, miten kytkeydyt Kajaanin yrityskentään?
2. Mita työsi/roolisi käsittää?

- Miten yrittäjien ja kaupungin/organisaatiosi vuoropuhelu Kajaanissa sujuu?
  Onko yhteisissä tapaamisissa, jossa kaupungin päättäjät ja yrittäjät eri taasillta tapaavat?

- Miten Kajaanin kaupunki/mielestäsä Kajaani pyrkii säilyttämään, edistämään ja liisaamaan yrityskentän?
  Millaisia toimia yrittäjyyden edistämiseksi on tehty?
  Miten toimet ovat vaikuttaneet?
  Miten toimia aiotaan kehitä tulevaisuudessa?

- Miten kaupunki/mielestäsä pyrkii toimillaan kehitämään yritystoimintaa alueella?
  Millaiset ovat olemassa olevat kasvun alat Kajaanissa?
  Millaisia uuden kasvun aloja Kajaanissa on?
  Miten useita yrityksia houkutellaan alueelle?
  Miten rakennettu ympäristö tukee yrittäjyyttä?

-Miten osaavan työvoiman saatavuus turvataan Kajaanissa?

-Millaiseksi koet Kajaanin innovaatiotoiminnan?
  Onko innovaatiotoimintaa fokusoitunut jollekin tietylle osa-alueelle?
  Koetko innovaatiotoiminnan olevan Kajaanissa jollakin tavalla unikki – osaatko kuvata asiaa esimerkiksi?

-Millaisia verkostoja tai yhteenviittymiä Kajaanissa on? (koulutus-, kehitys-ja tutkimusorganisaatio)
-Millaiseksi koet Kajaanin saavutettavuuden ja maantieteellisen sijainnin? Millä tavoin näämä seikat vaikuttavat yritystoimintaan alueella?

-Millaista melukuvaa Kajaanista mielestäsi luodaan paikkanäyttöä? Onko jotain tiettyjä vetovoimapalveluita?

-Kajaanin on kaavatulta esiselvityksen pohjalta muun muassa esihautomopalveluita, innovaatiotyöntä sekä koulutus- ja oljauaspalveluita opiskelijoille, yrittäjiksi haluaville ja muille. Miten koet Kajaanin mahdollisuudet tähän? Miten näämä voitaisin toteuttaa?

Business Kitchen haastattelut operatiivisessa toiminnassa mukana oleville 5.2.2016 (Yhteistyössä Anu Kajaman kanssa, Muutoslaboratorio)

Tausta, koska aloitit työt BK:ssa?
Mikä on nimmekkeesi BK:ssa?
Mitä työsi sisältää? Minkälainen on tavanomainen päiväsi?
Ketkä ovat asiakkaitasi? Kuvaisitko asiakaspalvelun.
Mikä BK:ssa toimii hyvin? Minkä koet työssäsi entistäkin palkitsevaksi?
Mihin pyrit työssäsi, mitä tavoittelet työn teolla? Mitä ajattelet työstäsi? Mitä se merkitsee sinulle?
Keiden kanssa teet yhteistyötä?
Kerro jokin esimerkki yhteistyöstä
Keiden kanssa tuntuu, että et tee yhteistyötä, mutta voisit tehdä ja miksi?
Onko asioita, jotka koet ongelmalliseksi onmassa työssäsi? Esimerkkejä. Ovatko toistuvia?
Asiakkaita ja haasteet, miten ratkaisit haasteita?
Mitä haasteita BK:n toiminnassa on laajemmin, mihin ne liittyvät? Oatko toistuvia?
Mitä muutoksia BK:n toiminnassa on tapahtunut taalla oloikanaasi? Millaista työ oli, kun tulit tänne? Miten olit muutoksissa mukana/rooli?
Mitä haluaisit kehittää?
Mitä varten BK on olemassa?
Mitä muuta haluaisit sanoa, mitä en ole huomannut kysyä?