

Seinäjoen  
ammattikorkeakoulun  
julkaisusarja

**B**

**SeAMK** 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Ari Sivula, Timo Suutari, Aapo Jumppanen &  
Maria Ahvenniemi

**AB SEINÄJOKI:  
KOHTI AGROBIOTALOUDEN  
INNOVAATIOYHTEISÖÄ**



Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja  
B. Raportteja ja selvityksiä 116

Ari Sivula, Timo Suutari, Aapo Jumppanen &  
Maria Ahvenniemi

# AB SEINÄJOKI: KOHTI AGROBIOTALOUDEN INNOVAATIOYHTEISÖÄ



Seinäjoki 2016

**Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja**  
Publications of Seinäjoki University of Applied Sciences

- A. Tutkimuksia Research reports
- B. Raportteja ja selvityksiä Reports
- C. Oppimateriaaleja Teaching materials

**SeAMK julkaisujen myynti:**  
Seinäjoen korkeakoulukirjasto  
Kalevankatu 35, 60100 Seinäjoki  
puh. 020 124 5040 fax 020 124 5041  
seamk.kirjasto@seamk.fi

ISBN 978-952-7109-44-1 (verkkojulkaisu)  
ISSN 1797-5573 (verkkojulkaisu)

---

# TIIVISTELMÄ

Sivula, A., Suutari, T., Jumppanen, A. & Ahvenniemi, M. 2016. AB Seinäjoki: Kohti agrobiotalouden innovaatioyhteisöä. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 116, 64 s.

Tämä raportti kuvaa Agrobiotalous Seinäjoki -valmisteluhankkeen (AB Seinäjoki) keskeiset tulokset sekä hankkeen aikana saadut kokemukset. Valmisteluhankkeen tavoitteena on ollut muodostaa agrobiotalouden osaja- ja innovaatioyhteisö, määrittellä sen toimintamalli sekä yleisemmin voimistaa Etelä-Pohjanmaan roolia agrobiotalouden keskittymänä osana kansallista biotalouden kehittämistä. Valmisteluhankkeen johtajatuksena on ollut paikallisen agrobiotalouden innovaatioekosysteemin vahvistaminen. AB Seinäjoen strateginen tavoite on ollut rakentaa agrobiotalouden kehittäjille, tutkijoille ja yrityksille toimintaympäristö, jonka avulla voidaan synnyttää uutta ja kannattavaa alan liiketoimintaa.

AB Seinäjoki on tausta- ja jäsenorganisaatioidensa toiminnoista, palveluista sekä yhteistyössä niiden pohjalta syntyvistä uusista kokonaisuuksista muodostuva kehitysalue. Itse osajayhteisö fasilitoituineen tapahtumineen sekä vuorovaikutusta tukevat tilat Framin kampusalueella muodostavat AB Seinäjoen toiminta- ja palvelumallin ytimen. AB Seinäjoki nivoutuu jo tehtyyn elintarvikealan, ruokajärjestelmien ja biotalouden kehittämistoimintaan muodostaen täydentävän kehitysjakumon. AB Seinäjoki pyrkii jatkossa olemaan globaalisti verkottunut agrobiotalouden solmukohta. Valmisteluhankkeessa havaittiin, että tähän tavoitteeseen on vielä matkaa. Päämäärä on kuitenkin kaikilla alueen toimijoilla sama: halutaan kiihdyttää agrobiotalouden liiketoimintaa ja synnyttää innovaatioita. AB Seinäjoki voi tarjota kohtaamisia, joissa yritysten palvelutarpeet tunnistetaan ja joissa etsitään olemassa olevista palveluista tai niiden yhdistelmistä sopivia ratkaisuja agrobiotalousalan liiketoiminnan edistämiseen.

AB Seinäjoki -valmisteluhanke toteutettiin 1.5.2015–28.2.2016 yhteistyössä Seinäjoen ammattikorkeakoulun Elintarvike ja maatalous -yksikön, Helsingin yliopiston Ruralia-instituutin sekä Into Seinäjoki Oy:n kesken. Hanketta rahoittivat Etelä-Pohjanmaan liitto, Seinäjoen ammattikorkeakoulu, Seinäjoen kaupunki, Into Seinäjoki Oy sekä Seinäjoen yliopistokeskus.

**Avainsanat:** Agrobiotalous, Innovaatio, Innovaatioekosysteemit, Kehittäminen, Liiketoiminnan kehittäminen, Tutkimus, Yhteisöllinen työtila

**Yhteystiedot:** Ari Sivula, Seinäjoen ammattikorkeakoulu, Elintarvike ja maatalouden yksikkö, Kampusranta 9, Frami A, 60320 Seinäjoki, ari.sivula@seamk.fi

---

---

# ABSTRACT

Sivula, A., Suutari, T., Jumppanen, A. & Ahvenniemi, M. 2016. AB Seinäjoki: Towards Innovation Center of Agrobioeconomy. Publications of Seinäjoki University of Applied Sciences B. Reports 116, 64 p.

This report describes the results and experiences of Agrobioeconomy Seinäjoki (AB Seinäjoki) launching project. The aim of the project was to prepare and pilot knowledge and innovation community of agrobioeconomy, design its operational model and strengthen the role of South Ostrobothnia as an agrobioeconomy center of Finland.

Strategic aim of AB Seinäjoki is to develop knowledge base and operational environment for the bioeconomy actors, which accelerate global business possibilities. AB Seinäjoki is an innovation platform, which consists of member organizations' services, their activities and co-operations between actors. Innovation community is located at Frami campus area, which is the core of AB Seinäjoki's operational model.

AB Seinäjoki is part of existing food industry, food systems and bioeconomy innovation activities in the area. AB Seinäjoki is aiming for being globally networked agrobioeconomy innovation center. Experiences from launching project clearly indicated that to reach to this point, a lot of effort is still required from member organizations of AB Seinäjoki. Nevertheless, vision is commonly shared between the actors in the area: All organizations wants to boost agrobioeconomy businesses and implement several types of innovations. It can be concluded that AB Seinäjoki should be acting as an innovation and business development platform for agrobioeconomy.

AB Seinäjoki launching project was implemented between 1.5.2015-28.2.2016. Project was implemented between Seinäjoki University of Applied Sciences (coordinator), University of Helsinki Ruralia Institute and Into Seinäjoki Oy. Project was funded by Seinäjoki University of Applied Sciences, University Consortium of Seinäjoki, Into Seinäjoki Oy, Regional Council of South Ostrobothnia and City of Seinäjoki.

**Keywords:** Agrobioeconomy, Business development, Co-working, Development, Innovation, Innovation ecosystems, Research

---

---

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 JOHDANTO</b> .....  | <b>5</b>  |
| 1.1 Agrobiotalous osana biotalouden kasvua .....   | 5         |
| 1.2 Agrobiotalous Seinäjoki -valmisteluhankkeen tavoitteet, menetelmät ja<br>selvitykset .....                         | 7         |
| <br>   |           |
| <b>2 INNOVAATIOEKOSYSTEEMIT, INNOVAATIOYHTEISÖT JA<br/>INNOVAATIOIDEN JOHTAMINEN</b> .....                             | <b>9</b>  |
| 2.1 Innovaatiotoiminnan kierteet ja ideavetoinen innovaatiotoiminta .....  | 9         |
| 2.2 Innovaatioekosysteemien ja -yhteisöjen kehittäminen .....  | 13        |
| 2.3 Innovaatioiden johtaminen .....  | 16        |
| <br>   |           |
| <b>3 AGROBIOTALOUDEN INNOVAATIOYHTEISÖN KEHITTÄMINEN</b> .....   | <b>20</b> |
| 3.1 Alueellinen innovaatioympäristö: agrobiotalouden ja kestävien<br>ruokajärjestelmien kehittäminen .....             | 20        |
| 3.2 Esimerkkejä innovaatiokeskittymistä ja -yhteisöistä .....  | 23        |
| <br>   |           |
| <b>4 AGROBIOTALOUS SEINÄJOEN ORGANISOITUMINEN</b> .....  | <b>28</b> |
| 4.1 AB Seinäjoen tavoitteenasettelu .....  | 28        |
| 4.2 Paikallisen vuorovaikutuksen ja ylipaikallisen verkottumisen välinen<br>suhde innovaatioyhteisön toiminnassa ..... | 36        |
| 4.3 Fyysisen kohtaamistilan merkitys ideoiden ja innovaatioiden synnyn<br>kannalta .....                               | 38        |
| <br>   |           |
| <b>5 AB SEINÄJOEN TOIMINTA- JA PALVELUKONSEPTIN MUOTOUTUMINEN</b> .....  | <b>43</b> |
| 5.1 AB Seinäjoki vuorovaikutusalustana .....   | 44        |
| 5.2 AB Seinäjoki liiketoiminnan ja innovaatioiden kehitysalustana .....  | 50        |
| <br>   |           |
| <b>6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA</b> .....  | <b>55</b> |
| 6.1 AB Seinäjoen rooli agrobiotalouden ja ruokajärjestelmien<br>kehittämiskokonaisuuden osana .....                    | 55        |
| 6.2 Pohdintaa ja kehittämis ehdotuksia .....   | 56        |
| <br>   |           |
| <b>LÄHTEET</b> .....   | <b>59</b> |

---

# KUVIOT

|          |   |    |
|----------|---|----|
| KUVA 1.  | Viitoskierre .....  | 10 |
| KUVA 2.  | Viitoskierteen innovaatioekosysteemi (Carayannis & Campbell 2012)..                     | 11 |
| KUVA 3.  | Innovaatioekosysteemispektri (Jackson 2011) .....                                       | 12 |
| KUVA 4.  | Innovaatiojohtamisen geneerinen malli (Tidd & Bessant, 2013).....                       | 17 |
| KUVA 5.  | Seinäjoen ammattikorkeakoulun painoalat.....  | 31 |
| KUVA 6.  | AB Seinäjoen taustaorganisaatioiden painopistealueet .....                              | 33 |
| KUVA 7.  | AB Seinäjoen yhteisten painopistealueiden synteesi. ....                                | 34 |
| KUVA 8.  | AB Seinäjoen toimintamalli ja toimijatahot. ....  | 35 |
| KUVA 9.  | Havainne kuva mahdollisuudesta hyödyntää Kampusklubi-ajattelua<br>Framin alueelle. .... | 42 |
| KUVA 10. | AB Seinäjoen toiminta- ja palvelukonsepti. ....   | 44 |
| KUVA 12. | AB Seinäjoen avajaisten puhujat (Kuva: Miapetra Kumpula-Natri,<br>Twitter).....         | 54 |

# TAULUKOT

|             |   |    |
|-------------|---|----|
| TAULUKKO 1. | Agrobiotalouden yhteisön toimintamalli..... | 47 |
|-------------|---|----|



---

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Agrobiotalous osana biotalouden kasvua

Biotalous nähdään talouden seuraavana suurena aaltona. Kyse on taloudesta, joka perustuu uusiutuvien luonnonvarojen käyttöön ravinnon, energian, tavaroiden ja palveluiden tuottamisessa. Globaali kehitys luo kysyntää biotalouden vahvistumiselle, koska arvioiden mukaan vuonna 2030 maailmassa tarvitaan 50 prosenttia nykyistä enemmän ruokaa, 45 prosenttia enemmän energiaa ja 30 prosenttia enemmän vettä (United Nations 2012). Kasvavan väestön tarpeet ja niukkenevat fossiiliset luonnonvarat edellyttävät resurssiviisaita ja uusiutuviin luonnonvaroihin perustuvia ratkaisuja. Uhkiin valmistautumisen rinnalla biotaloudessa kangastelee näkyviä uusista ratkaisuista: biotalouden nousua on vauhdittanut muun muassa biotieteiden kehitys, ja näköpiirissä olevien uudenlaisten teknologioiden ennakoidaan johtavan merkittäviin muutoksiin niin terveydenhoidossa, ruuantuotannossa ja ravitsemuksessa kuin teollisuudessa ja energiantuotannossakin (Karp ym. 2015).

Mainitut haasteet ja mahdollisuudet ovat aidosti maailmanlaajuisia, minkä vuoksi kestävä biotalous tai vihreä talous on vahvasti esillä niin OECD:n ja YK:n linjauksissa (mm. OECD 2009 ja UNDESA 2012) kuin myös esimerkiksi Eurooppa 2020 -strategiassa. Eri puolilla maailmaa on laadittu alueellisia, kansallisia ja ylikansallisia biotalousstrategioita, joissa yhdistyvät lupaukset tieteen ja teknologian kehityksestä yhteiskuntien kestävään taloudelliseen kehitykseen (Karp ym. 2015).

Niin ikään Suomen tulevaisuuden hyvinvoinnin ja kilpailukyvyn perustaksi on tunnistettu kestävien biotalouden ratkaisujen tuottaminen maailmanlaajuisiin ongelmiin (Suomen biotalousstrategia 2014). Suomella on hyvät mahdollisuudet nousta biotalouden mallimaaksi, sillä maallamme on perinteisesti ollut hyvä metsä- ja agrobiotalouden tuntemus sekä osaaminen. Biotalous alalle odotetaan syntyvän uusia innovaatioita, jotka vauhdittavat alan kasvua ja synnyttävät uusia yrityksiä sekä kannattavaa globaalia liiketoimintaa. Jotta tavoitteisiin voidaan päästä, biotalous vaatii merkittäviä tutkimus-, kehittämis- ja innovaatioitoimenpiteitä: biotalouden menestys edellyttääkin eurooppalaiselta koulutukselta ja tutkimukselta uusia toimintatapoja ja avauksia. Eryteisesti soveltavan tutkimuksen ja erilaisten demonstraatioiden aikaansaaminen on tärkeää.

Biotalouskasvua on tavoiteltu niin Suomessa kuin muuallakin Euroopassa biotalousklusterien avulla. Biotalousklusterit rakentuvat yritysten sekä niiden kanssa tiivistä yhteistyötä tekevien tutkimuslaitosten ja yliopistojen varaan. Biotalousklusterit pyrkivät näin ollen yhdistämään muun muassa osaamista. Tyypillisesti biotalousklustereita on syntynyt esimerkiksi biolääketieteen, metsäteollisuuden tai bioenergian

---

aloille. Suomessa biotalouden klusterikehittäminen on rakentunut pitkälti metsä- ja energiaklusterin ympärille ja saanut viime vuosina muotonsa osana strategisen huippuosaamisen keskittymiä. Puhuttaessa biotalouden klustereista jäävät maatalouden ja elintarviketuotannon keskittymät ja maatalouden innovaatiot helposti vähemmälle huomiolle (Karp ym. 2015; vrt. myös OECD 2009). Kun pyritään vastaamaan puhtaan veden, energian ja ruuantuotannon lisääntyviin globaaleihin tarpeisiin, on maatalous kuitenkin ratkaisujen ytimessä.

Biotalous-käsitteen kattama ala on varsin laaja, minkä vuoksi Suomessa maa- ja metsätalousministeriö on selkeyttänyt käsitettä jaottamalla biotalouden neljään osa-alueeseen ja kuvaamalla niitä eri värein. Vihreä biotalous perustuu metsätalouden tuotteisiin ja niiden jatkojalostukseen. Sininen kuvaa vesi- ja ympäristöinnovaatioita. Keltaisen biotalouden pääsisältö on kestävä ruuan tuottaminen. Keltainen biotalous on myös itsessään hyvin laaja käsite, ja se pitää sisällään maa- ja elintarviketalouteen liittyvät biomassat, niiden hyödyntämisen sekä niihin liittyvät palvelut. Uutta yritystoimintaa ja siihen liittyviä innovaatioita on puolestaan kuvattu punaisen biotalouden käsitteellä. (Maa- ja metsätalousministeriö 2015a ja 2015b.)

Etelä-Pohjanmaalla on valittu biotalouden kehittämisen avainkäsitteeksi agrobiotalous, joka on merkitykseltään varsin lähellä keltaisen biotalouden määrittelmää. Agrobiotalouden käsitteenmuodostuksella on yhteys vuosina 2013–2016 toimineeseen alueellisen innovaatio toiminnan kehittämistä varten eli Innovatiiviset kaupunkiseudut (INKA) -ohjelmaan. Seinäjoki on ollut mukana Jyväskylän kanssa Joensuun seudun koordinoimassa biotalouden INKA-keskityksessä. Biotalous on usein yhdistetty biomateriaalipohjaiseen energian tuotantoon ja metsätalouteen. Biotalous-läpimurrot edellyttävät kuitenkin ponnisteluja laajemmalti kuin vain energian tuotannossa tai metsätalouden osalta.

Etelä-Pohjanmaalla on kansallisesti merkittävä rooli biotalouden haasteisiin vastaamisessa erityisesti ruokajärjestelmien osalta. Osana INKA-valmistelua Seinäjoella laadittiin *Green Creative Garden – ruokajärjestelmien kestävä ja tehokkaat ratkaisut* -ohjelma (GCG-ohjelma), jossa keskitytään ruuan tuotantoon ja siihen liittyviin teknologioihin, prosesseihin, palveluihin, raaka-aineiden älykkääseen käyttöön, ruokaketjuja koskevaan logistiikkaan sekä kauppaan, kulutukseen ja käyttäjäkokemuksiin (Green Creative Garden 2013). Ohjelman erityistavoitteena voidaan nostaa esiin muu muassa ruokaketjun turvallisuuden edistäminen. Koska ruokajärjestelmien ytimenä on pelloilta lähtevä biotalous, on perusteltua nimittää tätä kokonaisuutta agrobiotaloudeksi. Luonnollisesti agrobiotalous pitää sisällään uuden yritystoiminnan synnyttämisen ja on tiiviisti yhteydessä metsätalouden uusiin tuotteisiin sekä esimerkiksi puhtaan teknologian innovaatioihin.

---

## 1.2 Agrobiotalous Seinäjoki -valmisteluhankkeen tavoitteet, menetelmät ja selvitykset

Tämä raportti kuvaa Agrobiotalous Seinäjoki -valmisteluhankkeen (AB Seinäjoki) aikana saadut kokemukset sekä hankkeen myötä syntyneet tulokset. Valmisteluhankkeen tavoitteena on ollut muodostaa agrobiotalouden innovaatioyhteisö ja määritellä sekä organisoida sen toiminta. AB Seinäjoen strateginen tavoite on ollut rakentaa biotalouden toimijoille osaamisperusta ja toimintaympäristö, joiden avulla luodaan uutta ja kannattavaa liiketoimintaa.

AB Seinäjoki -hankkeen syntyyn on vaikuttanut moni seikka: edellä kuvatut agrobiotalouden kehitysnäkymät, INKA-ohjelman mukaiset kehityssponsorukset sekä esimerkiksi korkeakoulu- ja tutkimustoiminnan elinkeinoelämävuorovaikutuksesta käydyt keskustelut niin alueellisesti kuin kansallisesti. Yhden merkittävän sysäyksen AB Seinäjoki -hankkeen valmistelulle antoi vuoden 2015 alussa toimintansa aloittaneen Luonnonvarakeskuksen pääjohtaja Mari Wallsin vierailu Seinäjoella 4.3.2015. Tilaisuutta silmällä pitäen hahmoteltiin AB Seinäjoen alustava konsepti, ja se myös esiteltiin tilaisuudessa. Nähtiin, että AB Seinäjoki voisi toimia pilottihankkeena kun pyritään luomaan uusi toimintamalli tutkimuslaitosten, yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen toiminnalliseen yhteistyöhön biotalouden kehittämisessä. Keskusteluissa nousivat esille erityisesti Seinäjoen yliopistokeskuksen koordinoima biotalouden tutkijahotelli sekä ammattikorkeakoulun opiskelijoiden tuominen entistä vahvemmin mukaan tutkimuksen ja yritysten rajapinnan toimijoiksi.

AB Seinäjoki -valmisteluhankkeen yhtenä kantavana ideana onkin alusta alkaen ollut laajentaa ja syventää yhteistyötä uuden Luonnonvarakeskuksen, Seinäjoen yliopistokeskuksessa toimivien yliopistojen, Seinäjoen ammattikorkeakoulun sekä Seinäjoen kaupungin kehitysyritys Into Seinäjoki Oy:n välillä sekä synnyttää näiden tahojen yhteistoimin uusia toimintamalleja yritys yhteistyöhön. Keskeisenä keinona tähän asetettiin tavoitteeksi valmistella ja käynnistää fyysisesti ja toiminnallisesti näkyvä AB Seinäjoen osaajayhteisö toimisto-, kokous- ja kongressikeskus Framin alueelle, jossa valtaosa näistä toimijoista sijaitsee. Yhteisön hahmotelussa lähtökohtana oli ajatus innovaatioekosysteemin toiminnasta sekä niin sanotun viidennen kierteen aikaansaamisesta agrobiotalouden kehittämistoimintaan. Erityistavoitteeksi asetettiin, että agrobiotalousalalta tulee pyrkiä tuottamaan innovaatioita, jotka syntyvät ruokajärjestelmien eri toimijoiden välisillä rajapinnoilla. Konkreettisenä toimenpiteenä näiden tavoitteiden saavuttamiseksi päätettiin AB Seinäjoki -valmisteluhankkeessa kokeilla yhteisöllisen työskentelytilan toimintamallia Framin alueella.

Valmisteluhankkeen käytännön toteuttaminen käynnistyi kesäkuussa 2015. Yhteisöllinen työtila otettiin käyttöön syyskuun 2015 alussa, ja hankkeen toteutus-aika kesti helmikuun 2016 loppuun saakka. Valmisteluhankkeen aikana suunniteltiin,

kokeiltiin ja arvioitiin erilaisia AB Seinäjoki -yhteisön toiminta-, palvelu- ja vuorovaikutusmalleja sekä valmistauduttiin yhteisön toiminnan syventämiseen ja kansainvälistämiseen. Tätä tarkoitusta varten haettiin ja saatiin jatkorahoitusta Etelä-Pohjanmaan liitolta. Tässä raportissa kuvataan keskeisimmät valmisteluhankkeen toimenpiteet sekä taustoitetaan innovaatioyhteisön perusideaa.

AB Seinäjoen toimintamallin hahmottamista palveleva aineistonkeruu tapahtui neljässä vaiheessa. Ensin tehtiin haastattelu- ja keskustelukierros Seinäjoen yliopistokeskusten henkilöstön parissa. Tämän jälkeen neljäntoista toiminnassa olevan tai alkavan yrityksen näkemyksiä ja kiinnostusta agrobiotalouden innovaatioyhteisöä kohtaan kartoitettiin kahdenkeskisissä keskusteluissa ja haastatteluissa. Lisäksi merkittävä joukko yrityksiä osallistui valmisteluhankkeessa järjestettyihin tilaisuuksiin. AB Seinäjoen toiminnassa mukana olevien julkisten organisaatioiden sekä yhteisössä työskentelevien henkilöiden näkemyksiä toiminnasta kartoitettiin erikseen järjestetyissä työpaikoissa ja kyselyiden avulla. Haastatteluja tehtiin myös koskien Luonnonvarakeskuksen ja Seinäjoen Ylistarossa toimivan Perunantutkimuslaitoksen toimintaa AB Seinäjoen näkökulmasta. Näiden lisäksi AB Seinäjoki -valmisteluhankkeen yhteydessä laadittiin erilliset Luonnonvarakeskuksen ja Perunantutkimuslaitoksen roolia agrobiotalouden kehittämisessä koskevat selvitykset, jotka on raportoitu erikseen itsenäisinä julkaisuina.

---

---

## 2 INNOVAATIOEKOSYSTEEMIT, INNOVAATIOYHTEISÖT JA INNOVAATIOIDEN JOHTAMINEN

### 2.1 Innovaatiotoiminnan kierteet ja ideavetoinen innovaatiotoiminta

Alueellista innovaatiotoimintaa koskevissa keskusteluissa on merkittävässä roolissa ollut viimeisten viidentoista vuoden ajan niin sanottu *Triple Helix* -malli eli ”dynaaminen kolmoiskierre”. Mallin ydinajatus on, että elinkeinoelämä, julkinen kehittämishallinto sekä tutkimus- ja koulutussektori nivoutuvat toisiinsa ja ovat kanssakäymisessä keskenään yhteisevolutiivisena systeeminä (Etzkowitz & Leydesdorff 2000). Mallin avulla on pyritty selittämään ja uudelleenasemoimaan etenkin yliopistojen muuttuvaa roolia tietoon perustuvassa taloudessa. Malli myös kuvaa välittäjäorganisaatioiden kuten teknologia- ja innovaatiokeskusten roolin vahvistumista, sillä ne tarjoavat fyysiset ja toiminnalliset edellytykset eri tahojen välisen yhteistyön toteutumiseksi.

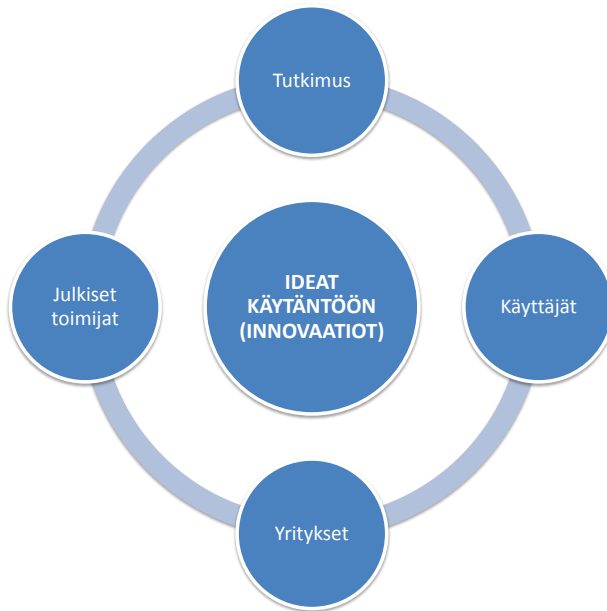
Sittemmin on havaittu, että kolmoiskierre on riittämätön tapa jäsentää alueellista innovaatiotoimintaa, ja on tunnistettu tarve laajentaa innovaatioajattelua entistä enemmän käyttäjälähtöisen ja avoimen innovaatiotoiminnan suuntaan. Alueelliseen innovaatiotoimintaan onkin ilmaantunut uusia kierteitä. Neloskierre (*Quadruple Helix*) tarkoittaa, että yritysten, julkisten toimijoiden ja tutkimuksen rinnalle uusien innovaatioiden ja liiketoiminnan kehittäjiksi on otettu myös tuotteiden ja palveluiden käyttäjät (Carayannis & Campbell 2012). Tämä ajattelutapa on omaksuttu varsin nopeasti innovaatiopolitiikassa myös alueellisesti. Esimerkiksi Seinäjoki *Green Creative Garden* -ohjelman pyrkimyksenä on synnyttää uutta liiketoimintaa neloskierteeseen perustuvissa kärkihankkeissa.

Innovaatiotoiminnan ”kierteitä” voi luonnehtia siten, että kolmoiskierre asemoi innovaatiotoiminnan kohtuullisen tiukasti tietotalouden kehikseen ja pyrki tehostamaan tiedontuotannon prosesseja. Neloskierre-ajattelussa huomiointi tietoyhteiskunnan kehitys laajemmin ja ymmärrettiin, että perinteiset tiedontuotannon mallit ja toimijatarkastelut eivät ole riittäviä kun pyritään ymmärtämään innovaatiotoiminnan luonnetta. Nyt kuitenkin tämäkin ajattelu on osoittautumassa riittämättömäksi. Kuten johdantoluvussa kuvattiin, ihmiskunnan haasteet ovat globaalissa mittakaavassa ja koskevat kaikkia. Näin ollen myöskään innovaatiotoiminnan mallit eivät voi enää pitäytyä yksinomaan talouden tai kuluttajien kehiksessä, vaan niiden on otettava huomioon yhteiskuntien ja talouden kehityksen sekä ympäristön väliset yhteydet paljon syvemmin kuin aikaisemmin. Tähän tarpeeseen on viime vuosina hahmoteltu viitoskierteen (*Quintuple Helix*) mallia. (Carayannis ym. 2012.)

---

Tärkeä elementti viitoskierteessä on tieto ja erityisesti se, miten tieto virtaa eri toimijoiden välillä ja osajärjestelmästä toiseen sekä vaikuttaa niissä (vrt. Kuva 1.). Viitoskierteen taustalla on peruskysymyksenä se, kuinka uuden tiedon avulla kyetään tukemaan yhteiskuntien kestävyyttä: miten tieto ja tiedon tuotanto, innovaatiot sekä ympäristö liittyvät yhteen. (Carayannis ym. 2012.)

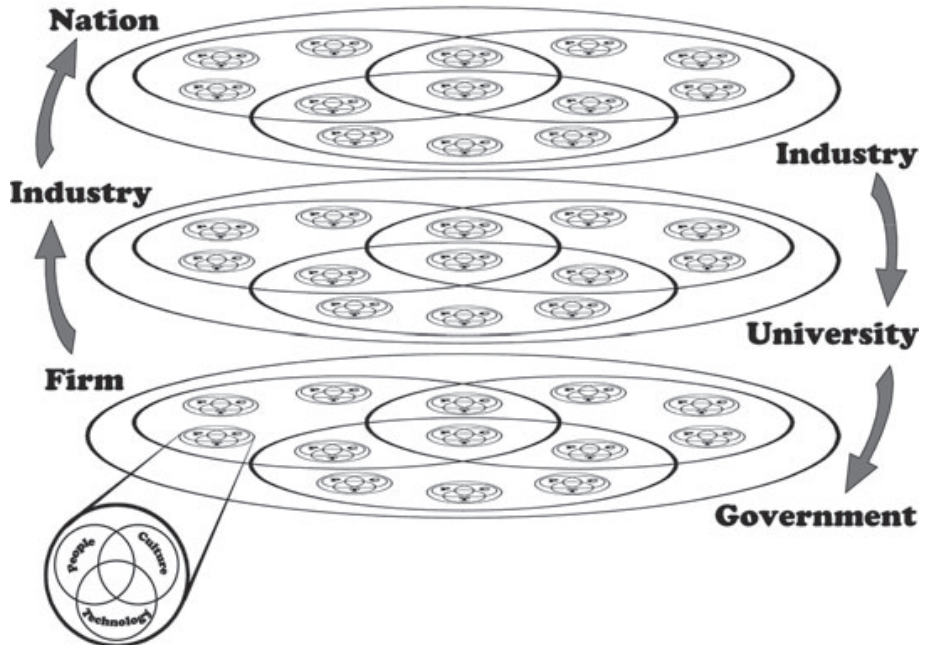
Viitoskierre laajentaa tarkastelun aina yhteiskuntien biofysikaalisiin rakenteisiin saakka. Luonto, ymmärrettyä myös ”ihmisluontona”, on keskeinen tiedontuotannon ja innovaatiotoiminnan tekijä. Samalla yksinkertaisemmin ajateltuna luonto on myös innovaatiotoiminnan kohde, mistä on kyse erityisesti biotalousalan innovaatiotoiminnassa (vihreät teknologiat, kestävä yhteiskunnan rakentaminen jne.). Vaikka viidennen kierteen ajatus on vielä osin epäselvä ja täsmentymätön, on kuitenkin allekirjoitettavissa, että kestävä yhteiskunnan kokonaisarkkitehtuuri edellyttää viidennen kierteen omaksumista. (Vrt. Carayannis ym. 2012.)



KUVA 1. Viitoskierre.

Ideat ja niiden strategiset valinnat ovat tärkeässä roolissa viitoskierteessä. Innovaatioiden toteuttaminen edellyttää ideoiden viemistä käytännön olosuhteisiin. Ideoiden muuttuminen innovaatioiksi edellyttää uusiin ideoihin innokkaasti tarttuvia ja niitä hyödyntäviä ihmisiä, yhteisöjä ja yrityksiä. Tätä ideoiden viemistä käytäntöön voidaan nimittää myös ideavetoiseksi tai sosiaaliseksi innovaatiotoiminnaksi (Salo ym. 2013). Viitoskierteessä toimijoiden välinen yhteistyö ja vuorovaikutus ovatkin merkittävässä roolissa. Yhteistyö voi tapahtua usealla eri tavalla, joista esimerkkejä ovat yhtei-

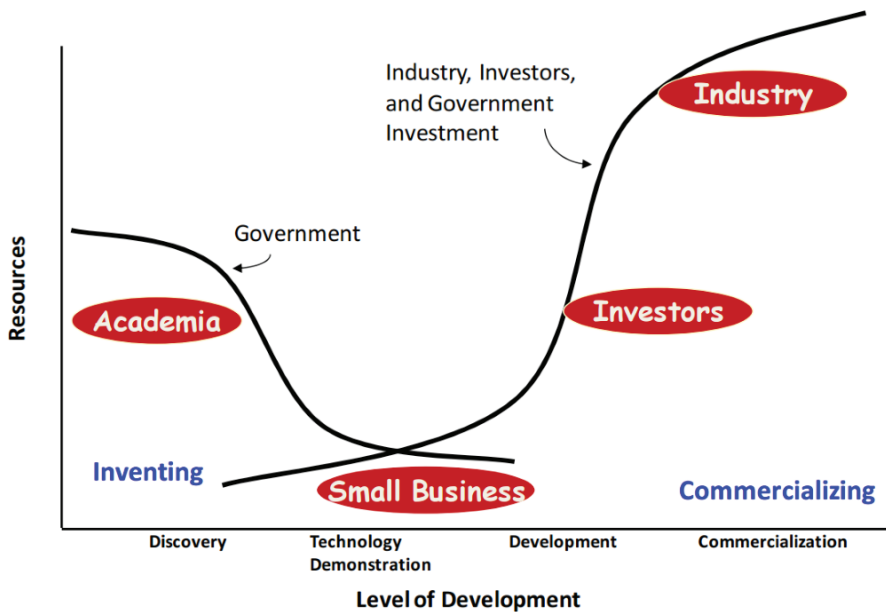
set projektit, tuotteet, palvelut tai jopa verkosto-organisaatiot. Viitoskierteessä tiedon tulisi liikkua organisaatioiden välillä kuvan 2. mukaisesti luoden innovaatioekosysteemin toimijoiden välille.



KUVA 2. Viitoskierteen innovaatioekosysteemi (Carayannis & Campbell 2012).

Viitoskierteen innovaatioekosysteemin luominen vaatii toimijoiden integraatiota toisiinsa. Tämän lisäksi innovaation diffuusion johtaminen on tärkeässä roolissa, sillä innovaatioista saatava hyöty tulee näkyä yhteiskunnan tasolla kokonaisuudessaan. Voidaankin todeta, että Carayannisin ja Campbellin (2012) esittelemä innovaatioekosysteemi mahdollistaa kaikkien osapuolten hyödyt ja yhteisöllisen innovaatiokehittämisen eri tietämyksenlajeja hyödyntäen.

Innovaatioekosysteemien avulla pyritään tuomaan julkisten tutkimus- ja kehittämisorganisaatioiden toiminnan tulokset lähemmäksi kaupallisia markkinoita. Oman haasteensa innovaatioekosysteemien toimintaan luo uuden tiedon ja kehittämistulosten vieminen yrityksiin, sillä tutkimustulokset ovat usein aikaansa edellä ja sen vuoksi vaikeasti sovellettavissa. Jackson (2011) onkin pyrkinyt kuvaamaan tätä ilmiötä innovaatioekosysteemien näkökulmasta. Kuva 3 esittää haastetta, jonka Jackson on havainnut innovaatioekosysteemejä koskevissa tutkimuksissaan.



KUVA 3. Innovaatioekosysteemispektri (Jackson 2011)

Kuvassa 3 esitetty innovaatioekosysteemispektri kuvaa toimijoiden osallisuutta innovaatioiden tuottamisessa. Julkisilla toimijoilla kuten yliopistoilla ja erilaisilla kehittämisorganisaatioilla on suurin osuus Jacksonin mukaan uusien innovaatioiden alkupäässä, jossa ilmiö on vielä tuntematon ja sitä pitäisi tutkia sekä kehittää. Tämä vaatii julkisilta toimijoilta panostusta tutkimus- ja kehittämistoimintaan. Toisaalta, julkishallinnolliset organisaatiot voivat tukea ilmiön kaupallistamista esimerkiksi uudeksi tuotteeksi tai palveluksi. Haasteena kuitenkin on se, että innovaatioekosysteemin alkupään ja kaupallistamisen välissä on merkittävä kuilu ("Valley of Death"), jossa innovaatio on ikään kuin välitilassa. Välitila voi kestää pitkäänkin riippuen toimialasta. Jotta ideointivaiheen sekä kaupallistamisen välinen kuilu ei repeäisi liian syväksi, voidaan tutkimustulosten pohjalta tässä vaiheessa esimerkiksi tehdä pilotoiteja ja demonstraatioita. Tässä Jackson näkee myös pienyrityksillä merkittävän roolin.

Tarvitaan monitahoisia organisatorisia ratkaisuja, jotta innovaatiotoiminnan kuilua voitaisiin pienentää. AB Seinäjoki pyrkii omalla toiminnallaan pienentämään kuilua, joka muodostuu tutkimuksen sekä kehittämisen ja kaupallistamisen väliin agrobiotalouden alalla. Toisaalta jo innovaatioiden tuottamisen alkupäässä vaaditaan useiden toimijoiden yhteistyötä, jotta kuilua voitaisiin kaventaa. Tällöin on mahdollista tuottaa niin sanottuja markkinalähtöisiä innovaatioita, jotka ovat myös kaupallistamismielessä kiinnostavampia.



## 2.2 Innovaatioekosysteemien ja -yhteisöjen kehittäminen

Viime aikoina innovaatiopoliittisessa keskustelussa on ollut havaittavissa, että innovaatiojärjestelmän tai -ympäristön sijaan on yhä enemmän alettu käyttää evolutionaariseen ajatteluun pohjautuvia innovaatioekologian tai innovaatioekosysteemin käsitteitä. Erotuksena innovaatiojärjestelmäajatteluun, innovaatioekologia on korostanut kysyntäelementtejä ja markkinoiden merkitystä innovaatioiden tarjontapuoleen keskittyneiden institutionaalisten tekijöiden sijaan. Innovaatioiden ekosysteemin metaforaa on myös käytetty eri yhteyksissä korostamaan toimintojen merkitystä rakenteiden rinnalla. Joissakin yhteyksissä ekosysteemiä on käytetty kuvaamaan ”itseorganisointunutta” innovaatioympäristöä vastakohtana ”suunnitellulle” innovaatiojärjestelmälle. (Viljamaa ym. 2009, 60; vrt. esim. Hautamäki 2007, 2008.)

Antti Hautamäki (mm. 2007, 2008) on käyttänyt innovaatioekosysteemin käsitettä kuvaamaan sitä vuorovaikutteista ympäristöä, jossa yritykset kykenevät innovoimaan. Innovaatioiden ekosysteemi on hänen mukaansa paikallinen yritysten, tutkimuslaitosten ja osaajien verkosto sekä eräänlainen ”kokeilualusta”, joka tuottaa jatkuvasti uusia ideoita ja testaa niiden kaupallisia mahdollisuuksia. Tätä kokonaisuutta ruokkii yrityspalvelujen verkosto. Varsinainen innovaatioiden ekosysteemien dynamiikka muodostuu kuitenkin ideoiden ja ihmisten liikkuvuudesta sekä riskiä kaihtamattomasta innovaatiokulttuurista (vrt. Kansallinen innovaatiostrategia 2008, 9).

Yritysten innovaatiotoiminnan edellytyksistä keskusteltaessa on synnytetty usein sellainen vaikutelma, että siellä missä ei ole ”maailmanluokan innovaatiokeskittymiä”, peli olisi menetetty. Näin ei kuitenkaan tarvitse olla. Innovaatiotoiminnan edellytyksistä annettu kuva on usein turhan yksioikoinen ylikorostaessaan muun muassa suurta toimijajoukkoa. Lähtökohtana on se, että yritykset voivat menestyä paikasta riippumatta, vaikka paikallinen toimintaympäristö luonnollisesti vaikuttaa yrityksen kehittymiseen ja liiketoimintaan. Kaikki yritykset sijainnista riippumatta ovat kuitenkin osa avointa, globaalia taloutta. Ylipäätään paikallisista toimintaympäristöistä puhuttaessa on syytä välttää sellaista determinististä näkemystä, jonka mukaan yritysten menestys ja kehittymisedellytykset on sidottu puhtaasti niiden sijaintialueen luonteeseen. (Suutari ym. 2009, 75.)

Alueellisen innovaatiotoiminnan kehittämistä koskevassa keskustelussa yksi merkittävä jäsenitys on paikallisten vuorovaikutussuhteiden ja ylipaikallisen verkottumisen välinen suhde. Tällä tarkoitetaan yksinkertaistetusti sitä, pyritäänkö esimerkiksi edistämään yritysten ja julkisten kehittämisorganisaatioiden entistä tiiviimpää keskinäistä vuorovaikutusta jollain tietyllä alueella vai käytetäänkö kehittämisponnistuksia siihen, miten toimijat voisivat kiinnittyä alueen ulkopuolisiin osaamisrakenteisiin. Viime aikoina on esitetty kritiikkiä sellaista ajattelua kohtaan, jossa on keskitytty voimak-

kaasti paikallisten vuorovaikutussuhteiden kehittämiseen ulkopuolelta tulevien vaikutteiden kustannuksella (mm. Bathelt 2005). Lyhyesti sanottuna uuden oppiminen tapahtuu ja innovaatiot syntyvät paikallisten sekä ei-paikallisten vuorovaikutussuhteiden yhdistelmänä. Paikallisesti tapahtuva oppiminen on paljon hedelmällisempää ja tehokkaampaa, jos sitä ruokkii ulkopuolelta saadut impulssit. Tämä ajattelu tiivistyy käsitepariin paikallinen ”pörinä” (*local buzz*) sekä ylipaikallisten tietokanavien (*global pipelines*) kautta tapahtuva vuorovaikutus. (Mm. Bathelt 2005.)

Kyse on paikallisen pörinän ja ylipaikallisten tietokanavien optimaalisesta sekoitus-suhteesta ja toisiaan ruokkivasta rakenteesta. Alueiden ja organisaatioiden uudistumisen kannalta välttämättömiä uusia tietoyhteyksiä syntyy yksilöiden kautta. Kun yksilöt pyrkivät aktiivisesti kiinnittymään ylipaikallisiin tietokanaviin, voidaan heitä kutsua tiedonvälittäjiksi (*knowledge broker*). Yksittäiset ihmiset eivät kuitenkaan koskaan toimi irrallaan organisaatioista ja rakenteista, vaan olemassa olevat toimintamallit ehdollistavat heidän toimintaansa.

Tutkimuskirjallisuudessa on viime aikoina saanut jalansijaa ajattelu, jossa innovaatio-toiminnan ytimenä nähdään yhteen kytkeytyneet globaalit innovaatiotoiminnan alustat. Perinteisen edellytyksiä luovan innovaatiopolitiikan rinnalle onkin nousemassa alustoihin ja yhteisöihin keskittyviä kehittämismalleja ja -välineitä. On nähtävissä, että erilaisten keskittymien, klusterien ja verkostojen kehittämistä tullaan jatkossa suuntaamaan innovaatioalusta- ja yhteisöajattelun mukaisesti ja huomiota keskittämään entistä enemmän myös yksilö- ja yhteisötason tarkasteluihin klusteritason sijaan. Näitä uusia lähestymistapoja tarvitaan, koska niiden avulla kyetään vastaamaan entistä paremmin toimiala- ja toimijarajat ylittävän innovaatiotoiminnan vaatimuksiin. Yhteisö-orientoitunut lähtökohta tarjoaa samalla tehokkaan tavan linkittää erilaisia alueellisia innovaatiojärjestelmiä toisiinsa. (Vrt. Capdevila 2013, 1; Raunio & Kautonen 2014.)

innovaatiotoiminnan kehittämisessä on kyse sopivan tasapainon hakemisesta paikallisen vuorovaikutuksen ja ylipaikallisten vuorovaikutussuhteiden välillä. Tutkimuskirjallisuudessa on esitetty toistuvasti se perusväite, että toimijoiden sijoittuminen maantieteellisesti lähelle toisiaan mahdollistaa kasvokkaiset kohtaamiset sekä spontaanin ja epämuodollisen vuorovaikutuksen, mikä puolestaan edistää hiljaisen tiedon välittymistä, paikallista oppimista ja lopulta innovaatioiden syntymistä. Nimenomaan ajatus kasvokkaisen kohtaamisen välttämättömyydestä on korostanut paikallisen ”pörinän” merkitystä. (Mm. Morgan 2004, Healy & Morgan 2012.)

Nämä teesit ovat levinneet tehokkaasti, ja ne on omaksuttu myös innovaatiopolitiikan parissa. Yksinkertaisimmillaan on ajateltu siten, että kokoamalla yrityksiä, organisaatioita ja ihmisiä yhteen voidaan automaattisesti saavuttaa läheisyydestä seuraavia etuja. Lähekkäistä sijoittumista voi ilmetä eri mittakaavoissa: yritysten kohdalla voi-

---

---

daan puhua klustereista tai keskittymistä, kun taas yksilöiden kohdalla esimerkkeinä toimivat yhteisölliset työtilat.

Maantieteellisellä läheisyydellä on edelleen merkitystä tietyissä innovaatioprosessin vaiheissa. Samalla alueella on kuitenkin oltava sellaisia yrityksiä, julkisia organisaatioita ja yksilöitä, jotka kykenevät toimimaan tehokkaasti alueen ulkopuolisissa verkostoissa ja joihin alueen ulkopuoliset toimijat voivat luoda suhteita. Uutta luovat prosessit tarvitsevat rakenteita, joihin kiinnittyä: tarvitaan alustoja tai hubeja, jotka yhdistävät paikallisia, alueellisia, kansallisia ja kansainvälisiä kehittämisresursseja sekä informaatio-, tieto- ja osaamisvirtoja. (Suutari ym. 2009, 76.)

Usein on unohdettu se, että toimijoiden fyysisen lähekkäisen sijoittumisen rinnalla myös organisationaalinen, sosiaalinen ja kognitiivinen välimatka täytyy ottaa huomioon pyrittäessä edistämään vuorovaikutteista oppimista ja innovaatioiden syntymistä. Kriittisimmät ovat sanoneet, että toimijoiden tuominen yhteen ei vielä sinällään takaa mitään. Erityisesti onkin kiinnitetty huomiota kognitiiviseen läheisyyteen, jolla tarkoitetaan ajattelutapojen, tietopohjan ja kielen samankaltaisuutta. Vuorovaikutus on nimittäin huomattavasti toimivampaa, mikäli vuorovaikutuksessa olevilla osapuolilla on riittävässä määrin yhteisiä ajattelutapoja, yhteinen kieli ja samantapainen tietopohja. Liiallisella kognitiivisella läheisyydellä on luonnollisesti käänttöpuolensa: jos toimijat ovat tietopohjiltaan ja ajattelutavoiltaan liian samankaltaisia, uusien ideoiden todennäköisyys vähenee. (Mm. Nooteboom 2000, 2008; Boschma 2004, 2005a ja 2005b; Torre & Rallet 2005.)

AB Seinäjoki -valmisteluhankkeeseen sisältynyt ajatus vuorovaikutteisesta agrobiotalouden innovaatioyhteisöstä pyrkii osaltaan vastamaan nykypäivän alueellisen innovaatiotoiminnan perushaasteeseen paikallisen tiedon ja pörinän synnyttämisestä sekä ulkopuolisen tiedon välittämisestä. Yhteisöllisten työtilojen kaltaisten mikroklasterien merkitystä on korostettu ja tuotu esiin, että ne voivat olla varsin tehokas tapa myös uusimman tiedon etsintään ja kokeiluihin (Capdevila 2013, 12). Näin ollen AB Seinäjoen kaltaiset yhteisölliset kehittämismallit voivat parhaimmillaan rakentaa siltaa edellä kuvatun innovaatiotoiminnan kuilun yli lähentämällä toimijoita toisiinsa paikallisesti ja ylipaikallisesti.

Innovaatioyhteisöjen kehittäminen on olemassa olevien yhteiskunnan toimintajärjestelmien muuttamista (Stähle & Oksanen 2014). Toimintajärjestelmiä ovat muun muassa energiahuolto, terveydenhuolto ja koulutusjärjestelmä. Innovaatioyhteisöt sisältävät yleisesti erilaisia organisaatioita, ja tästä syystä niitä ohjaavat myös useat eri intressit. Jotta innovaatioyhteisö toimisi hyvin, kaikki osapuolet tulee olla hyvin informoituja ja kaikkien pitää pystyä ilmaisemaan mielipiteensä eri asioihin (Stähle & Oksanen 2014). Toisaalta innovaatioyhteisölle tulee nimetä vastuutaho.

---

Hautamäki & Oksanen (2012) tiivistävät innovaatioyhteisön tai -keskittymän kehittämistoimenpiteet neljään kokonaisuuteen:

1. **Dialogi.** Avoin vuoropuhelu yhteisten näkemysten ja tavoitteiden muodostamiseksi
2. **Yhteistyö.** Korkeakoulujen, yritysten ja julkisen hallinnon syvälinen ja pitkäjänteinen yhteistyö
3. **Tulevaisuustyöskentely.** Omien vahvuuksien suhteuttaminen tulevaisuuden muutoksiin ja markkinoihin, panostusvaihtoehtojen esittäminen ja strategisten valintojen tekeminen
4. **Koordinaatio.** Sellaisen vastuutahon nimeäminen, jonka tehtävänä on konkreettisten toimenpiteiden suunnittelu ja toimeenpano, hankkeiden koordinaatio sekä dialogin edistäminen.

Jotta innovaatioyhteisö voisi toimia saumattomasti, vaaditaan näiden kaikkien kehittämistoimenpiteiden onnistunutta rakentamista. Innovaatioyhteisö ja innovaatioekosysteemi ovat toisistaan riippuvaisia. Adner (2006) on määrittänyt innovaatioekosysteemit yhteisöpohjaisiksi järjestelmiksi, joissa organisaatiot yhdistävät oman tarjontansa yhtenäiseksi asiakaspainotteiseksi ratkaisuksi. Innovaatioekosysteemissä on pohjimmiltaan tarkoitus tuottaa innovaatioita, joista viitoskierteessä mukana olevat tahot, tai laajasti ymmärrettynä koko yhteiskunta, hyötyvät. Näin ollen innovaatioekosysteemissä on kyse yhteisöllisyydestä, jossa eri toimijat yhdistetään merkittävämmän tuloksen saavuttamiseksi.

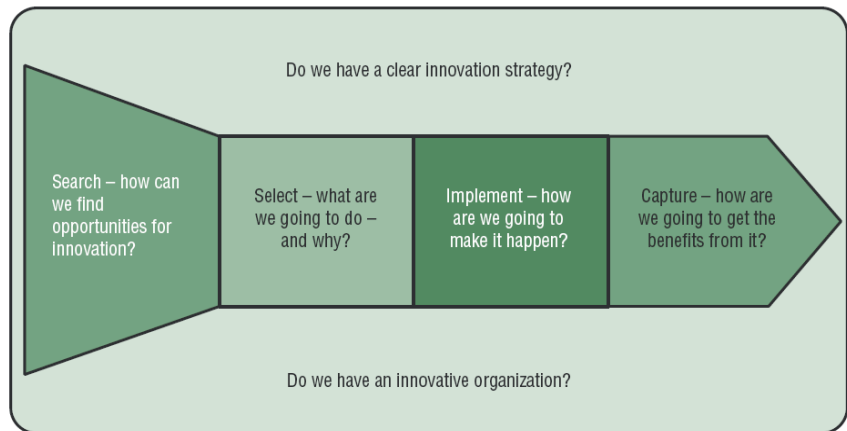
## 2.3 Innovaatioiden johtaminen

Innovaatiot luovat hyvinvointia sen toteuttaneelle yritykselle ja koko yhteiskunnalle. Innovaatioita on olemassa erilaisia, kuten tuote-, teknologia, prosessi- ja palveluinnovaatiot (Sivula & Kantola 2014). Kaikki innovaatiot jakavat yhden ja saman elementin: ne ovat jotain uutta. Drucker (1985) painottaa sosiaalisten innovaatioiden tarvetta muiden innovaatioiden pohjana. Sosiaaliset muutokset yhteiskunnassa luovat uudenlaisia tarpeita ja tätä kautta organisaatiot voivat kehittää uudenlaisia innovaatioita, kuten tuotteita, palveluita ja teknologioita. Voidaankin todeta, että markkinavetoiset innovaatiot ovat kannattavampia toteuttaa, sillä asiakaskunta on ainakin osittain olemassa (Sivula & Kantola 2016). Tällä tavoin voidaan pienentää muun muassa markkinoinnista ja myynnistä aiheutuvia kuluja, koska innovaatiolla on suora tarve markkinoilla.

Innovaatiot eivät synny itsestään vaan ne vaativat järjestelmällistä johtamista sekä itse innovaation osalta että tuotekehityksen osalta. Innovaatiojohtamisen prosessi on huomattavasti sumeampi kuin itse tuotekehityksen johtaminen, mikä voidaan toteuttaa

---

monin eri tavoin. Innovaatiojohtamisessa fokus on koko innovaation toteuttamisen ketjussa, joka alkaa idean etsimisellä ja päättyy arvon kaappaukseen innovaatiosta. Yksi tunnetuimmista innovaatiojohtamisen kehikoista on Tiddin ja Bessantin (2013) innovaatiojohtamisen malli, joka on esitetty kuvassa 4.



KUVA 4. Innovaatiojohtamisen geneerinen malli (Tidd & Bessant 2013)

Tiddin ja Bessantin (2013) innovaatiojohtamisen mallia voidaan pitää geneerisenä, koska se soveltuu melkein päälle tahansa toimialalle. Malli sisältää neljä eri vaihetta. *Innovaatioiden etsiminen (search)* sisältää erilaiset prosessit, joilla organisaatio pyrkii paikantamaan uudet innovatiivisimmat ideat, jotka soveltuvat sen liiketoimintaan. Tähän vaiheeseen liittyy muun muassa markkinoiden trendit, hiljaiset signaalit ja markkinoiden ennustaminen. Organisaatioiden kannattaakin hyödyntää sekä sisäisiä että ulkoisia asiakkaitaan innovaatioiden hakuvaiheessa. *Idean valinta (select)* voidaan perustaa esimerkiksi organisaation kyvykkyyksiin tai strategiaan. Toisaalta organisaatioiden tulisi päästä uusille markkinoille, jonka vuoksi laajakatseisuus on hyväksi valintavaiheessa.

*Innovaatioiden toteuttaminen (implement)* organisoidaan hyvin usein projektein, koska tämän vaiheen tarkoitus on selvä: halutaan toteuttaa esimerkiksi uusi tuote tai palvelu. Toisaalta myös muita malleja on olemassa, joita kehittämisessä voidaan hyödyntää. Yksi esimerkki tästä on niin sanottu *stage gate* -malli, jota hyödynnetään usein teknologiapainotteisissa organisaatioissa (ks. Cooper 1990; Ulrich & Eppinger 2012). *Arvon kaappausvaiheessa (capture)* organisaation pyrkii saamaan hyödyn irti innovaatiosta. Tämä tarkoittaa esimerkiksi taloudellista hyötyä, oppimista tai muutosta toimintaympäristössä. Organisaatio voi patentoida innovaationsa tietyissä rajoissa. Uusi teknologia on helpommin patentoitavissa kuin esimerkiksi palvelu.

Tiddin ja Bessant (2013) mallissa korostuu myös innovaatiostrategian tärkeys. Toisaalta jokaisen strategian tulisi olla innovaatiopainotteinen. Tällöin organisaatio pystyy linjaamaan omaa innovaatiotyötään holistisemmin. Vaikka innovaatiostrategiat itsessään ovat keskenään erilaisia, ne voivat sisältää määrityksiä muun muassa markkinasegmenteille, teknologioille, kyvykkyyksille ja tiedon jakamiselle (Dodgson ym. 2015). Strategian lisäksi mallissa painotetaan innovaatiokultuuria sekä innovatiivista organisaatiota. Innovatiivisessa organisaatiossa hyödynnetään muun muassa teknologiaa tiedon jakamiseen ja tuottamiseen, innovaation tarvetta korostetaan, rahoitetaan ulkopuolisia innovaatioita sekä palkitaan luovia ja innovatiivisia työntekijöitä (Burkus 2013).

AB Seinäjoki toimii innovaatioverkostona, jonka toimintaa tulee johtaa sekä sisäisesti että ulkoisesti. Ojasalo (2004) painottaa partnerisuuksia uusien innovaatioiden ja liiketoiminnan synnyssä. Innovaatiot syntyvätkin usein organisaatioiden rajoilla, koska useat eri näkökulmat luovat yhdessä jotain uutta. Ulkoista vuorovaikutusta näin ollen tarvitaan. Ojasalo (2008) tähdentää, että innovaatioverkostojen johtamisessa tulee huomioida verkoston elinikä, verkostosta saatava hyöty, verkoston missio, verkostoorganisaation luonne, suunnittelu, kontrollointi, luottamus, hierarkia, auktoriteetti sekä koordinointi. Innovaatiojohtaminen AB Seinäjoen kaltaisessa monitoimijaverkostossa tarkoittaa jäsenorganisaatioiden osallistumista ja sitoutumista yhteisiin päämääriin sekä yhteisten asioiden edistämistä lukuisista eri näkökulmista. AB Seinäjoen ydin rakentuu agrobiotalouden ympärille, johon myös uusien innovaatioiden oletetaan syntyvän.

AB Seinäjoki palvelee tausta- ja jäsenorganisaatioitaan sekä alueen koko innovaatioverkostoa. AB Seinäjoki -mallia ei ole olemassa, jos toimijat eivät itse ole osana innovaatioverkoston sekä toiminnan kiihdyttämistä. Tämä tarkoittaakin sitä, että toimijat hyödyttävät toisiaan AB Seinäjoki -mallin mukaisesti ja edistävät yhteistä päämäärää. Tämä pitää sisällään sekä julkiset että yksityiset toimijat innovaatioiden tuottamisen osana. Kuten tässä raportissa tullaan luvuissa 5.1 ja 5.2 kuvaamaan, AB Seinäjoki on itsessään lähinnä tausta- ja jäsenorganisaatioidensa toiminnoista, palveluista sekä yhteistyössä niistä syntyvistä kokonaisuuksista muodostuva alusta. Tämä tarkoittaa sitä, että jäsenorganisaatioiden tulee olla itse aktiivisia siinä, että AB Seinäjoen toiminta voisi mahdollistua suunnitellusti. Tällä tavoin Etelä-Pohjanmaan alueelle muodostuu vahva agrobiotalouden brändi, jossa AB Seinäjoki toimii alueen agrobiotalouden selkärankana, johon toimijat kiinnittyvät ja saavat hyötyä sen kautta. Toisaalta, toimijoiden tulee panostaa yhdessä siihen, että alueesta voisi tulla Suomen ”agrobiotalouden piilaakso”. Toimijat ovat alueella pieniä, mutta yhteistyössä pystytään toteuttamaan ratkaisuja, jotka mahdollistavat uuden liiketoiminnan synnyn.

Organisaatioiden tulisi innovaatiotoiminnassaan huomioida asiakasrajapinta mahdollisimman vahvasti, jotta innovaatiot olisivat markkinavetoisia. Hyvin usein yritysten

---

tuote- ja palvelukehitys on suojattua ennen julkituloa. Avoin innovaatiotoiminta voi sopia tietyn tyyppisille organisaatioille, joissa toiminta halutaan pitää mahdollisimman avoimena, mutta tässä saattaa olla esimerkiksi teknologiayrityksillä merkittäviä haasteita. Joukkoistaminen tarjoaa tavan, jolla organisaatiot voivat ulkoistaa tarkasti valittuja toimia määrittelemättömälle joukolle, joka voi sisältää asiakkaat, potentiaaliset asiakkaat tai vaikka kilpailijan työntekijät (Howe 2006). Yksi AB Seinäjoki -mallin vahvuus onkin, että se ei ole sitoutunut yksittäisen toimijan päämääriin vaan pyrkii edistämään laajaa toimialaa. Tästä syystä AB Seinäjoki pystyy hyvin ketterästi hyödyntämään erilaisia malleja, kuten joukkoistamista, toiminnassaan esimerkiksi yritysten tuotekehityksen tukena tai uusien ideoiden hakuun.

---

## 3 AGROBIOTALOUDEN INNOVAATIOYHTEISÖN KEHITTÄMINEN

### 3.1 Alueellinen innovaatioympäristö: agrobiotalouden ja kestävien ruokajärjestelmien kehittäminen

Etelä-Pohjanmaalla on kansallisesti merkittävä rooli biotalouden haasteisiin vastaamisessa agrobiotalouden ja ruokajärjestelmien osalta. Etelä-Pohjanmaa on profiloitumassa erityisesti peltobiotalouteen perinteisen metsäbiotalouden ohella. Etelä-Pohjanmaa on alkutuotannon sekä elintarvikkeiden jalostuksen osalta kansallisesti erikoistunein maakunta sekä alan toimipaikkojen, henkilöstön ja liikevaihdon näkökulmista tarkasteltuna. Maatalous ja elintarviketeollisuus työllistävät suhteellisesti eniten Suomessa juuri Etelä-Pohjanmaalla, ja liikevaihdolla mitattuna 16 prosenttia koko maan elintarviketeollisuudesta sijaitsee alueella. (Green Creative Garden 2013, 17.) Etelä-Pohjanmaalla sijaitsee myös 11 prosenttia koko Suomen maataloista (yli 6800 tilaa), vaikka maan väestöstä alle neljä prosenttia asuu maakunnassa (Viitaharju ym. 2014).

Alkutuotanto ja elintarvikkeiden jalostus muodostavat tukevan perustan biotalouteen läheisesti kytkeytyville muille toimialoille. Esimerkiksi elintarvikealaan liittyvä kone- ja laitevalmistus on liikevaihdollisesti sekä työn tuottavuuden näkökulmasta merkittävä ala. Liikevaihdolla mitattuna 12 prosenttia elintarvikealan koneenrakennuksesta on sijoittunut Etelä-Pohjanmaalle, minkä lisäksi maakunnan agroteknologiayritykset muodostavat 14 prosenttia alan kansallisesta yritys-kannasta. (Green Creative Garden 2013, 18.)

Ruokajärjestelmäalan kokonaisuus muodostuu eri toimialoilla ja niiden rajapinnoilla toimivista yrityksistä sekä niitä palvelevista tutkimus- ja kehittämisorganisaatioista. Etelä-Pohjanmaalla sijaitsee mittava ruokajärjestelmäosaamisen keskittymä, jossa on lukuisia eri järjestelmän osa-alueiden kärkiyrityksiä. Yritysten yhteenlaskettu liikevaihto on arviolta 3,2 miljardia euroa ja osuus alueen BKT:sta 62,7 prosenttia. Etelä-Pohjanmaalla on myös investoitu innovaatioympäristöjen kehittämiseen ja toimijoiden verkottamiseen viimeisten kymmenen vuoden aikana yli 100 miljoonaa euroa. Tästä summasta huomattava osuus on kohdistunut ruokajärjestelmien ja biotalouden tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaan (Green Creative Garden 2013, 18.)

Voidaankin todeta, että juuri Etelä-Pohjanmaalla on suuri määrä osaamista agrobiotalouden alalla. Paikallinen kriittinen massa ja tarvittavat resurssit AB Seinäjoen osaja- ja innovaatioyhteisön toiminnan synnyttämiseen ovat jo olemassa, sillä Seinäjoella toimii useita korkeakouluja, tutkimuslaitoksia sekä muita organisaatioita maa- ja elintarviketalouden sekä laajemmin biotalouden aloilla.

---



Seinäjoen yliopistokeskus muodostuu viidestä yliopistosta: Helsingin yliopisto, Tampereen yliopisto, Tampereen Teknillinen Yliopisto, Taideyliopisto Sibelius-akatemia ja Vaasan yliopisto. Lisäksi Turun yliopisto on mukana Epanet-tutkimusverkostossa. Yliopistokeskuksessa toimii kaikkiaan yli 20 tutkimusryhmää, ja monet näistä ryhmistä tekevät tutkimusta biotalouden alalla koskien esimerkiksi ravitsemusta, ruokaketjujen turvallisuutta, kuluttajatutkimusta, agro- ja konepajatekniikkaa, logistiikkaa ja paikallista energiantuotantoa. Seinäjoen ammattikorkeakoulussa puolestaan toimii maa- ja elintarviketalouteen keskittynyt yksikkö SeAMK elintarvike ja maatalous. Lisäksi SeAMKin muut yksiköt tekevät alojen yritysten ja julkisen sektorin kanssa tutkimustyötä. Vuoden 2014 aikana Seinäjoen ammattikorkeakoulussa toteutettiin noin 25 agro-biotaloutta sivuavaa tutkimushanketta.

Vuoden 2015 alussa toimintansa käynnistäneen Luonnonvarakeskuksen (Luke) toiminta Etelä-Pohjanmaalla keskittyy tällä hetkellä Seinäjoen Ylistarossa sijaitsevalle tutkimusasemalle sekä Framin alueelle, johon on sijoittunut tutkijoita Helsingin yliopiston Ruralia-instituutin tiloihin. Ylistaron tutkimusaseman yhteydessä toimii myös Perunantutkimuslaitos (Petla). Niin ikään Seinäjoen kaupunki on vahvistanut innovaatiotoimintaansa vuoden 2015 alusta perustamalla uuden kehitysyrityksen Into Seinäjoki Oy:n.

Yhteistoiminnan parantamiseksi korkeakoulu- ja tutkimustoimijoiden kesken on Seinäjoen yliopistokeskuksen ja Seinäjoen ammattikorkeakoulun yhteistyönä käynnistetty painoalaryhmät, jotka toteuttavat Etelä-Pohjanmaan korkeakoulustrategiaa, SeAMKin strategiaa ja Etelä-Pohjanmaan maakuntastrategiaa. Painoalaryhmien tarkoitus on toimia tiedonvaihdon ja uusien hankkeiden suunnittelun foorumeina. Yksi näistä ryhmistä on Kehittyvät ruokaratkaisut (KERRU) -ryhmä.

Etelä-Pohjanmaan korkeakoulustrategiassa todetaan, että korkeakoulutoiminnan roolia uusyrittäjyyden ja kasvuyrittäjyyden edistäjinä halutaan ylläpitää ja parantaa edelleen. Korkeakoulustrategian yhtenä avainkäsitteenä onkin korkeakoulutoimijoiden entistä tiiviimpi osallistuminen uuden tietointensiivisen yritystoiminnan edistämiseen. Merkillepantavaa on myös osaamisen painoala-ajattelun korostuminen sekä osaamisen johtamisen vahvistaminen. Strategian mukaan painoalaryhmien toimintaa jatketaan ja yhteistyö nostetaan uudelle tasolle. Huomionarvoista on, että painoalojen yhteistyötä kehitetään perustamalla korkeakoulujen yhteenliittymiä, joilla pyritään tiedon jalostusarvon nostamiseen ja osaamisintensiivisten yritysten synnyn tukemiseen. Ohjelmassa todetaankin, että: *”Ensivaiheessa tällainen yhteenliittymä perustetaan monitieteelliselle kestävästä ruokaratkaisusta teema-alueelle”*. (Vuorovaikutuksesta vaikuttavuutta 2013.)

AB Seinäjoen kaltaista mallia ei ole valmisteluhankkeessa esitettyssä muodossa aiemmin toteutettu tai sellaisenaan kirjattu maakunnallisiin kehittämissuunnitelmiin.

hin, vaikka viitteitä osaja- ja innovaatioyhteisön tiivistämisestä on luettavissa muun muassa edellä kuvatusta korkeakoulustrategiasta. AB Seinäjoki -valmisteluhankkeen tavoitteena onkin ollut tiivistää osaamis- ja innovaatiojärjestelmän toimijoiden verkostomaista yhteistyötä sekä edistää maakuntaan rakentuneen tutkimuskapasiteetin täysimittaista hyödyntämistä liiketoiminnan kasvussa.

Etelä-Pohjanmaalla on valittu kestävä ruokaratkaisut ja biotalouden uudet ratkaisut maakunnan älykkään erikoistumisen keskeiseksi painoalaksi (Älykäs ja erottuva 2014). Agrobiotalous Seinäjoki -yhteisön kehittäminen kytkeytyy näin ollen voimakkaasti Etelä-Pohjanmaan älykkään erikoistumisen strategian kestävien ruokajärjestelmien ja biotalouden uusien ratkaisujen elinkeinopainoalaan.

Strategian mukaan elinkeinopainoalalla keskitytään erityisesti ruoan tuotannon ja kulutuksen järjestelmiin ja niiden hallintaan. Ruokajärjestelmälään kokonaisuus muodostuu eri toimialoilla ja niiden rajapinnoilla toimivista yrityksistä sekä niitä palvelevista tutkimus- ja kehittämisorganisaatioista (Älykäs ja erottuva 2014, 20). AB Seinäjoen toiminnan kannalta painotukset sekä ruokajärjestelmäkokonaisuuden kuvaus ovat luontevia, sillä yhteisön keskeisenä tavoitteena on yritysten sekä tutkimus- ja kehittämisorganisaatioiden aiempaa tiiviimpi ja monimuotoisempi vuorovaikutus.

Älykkään erikoistumisen strategiassa uuden liiketoiminnan syntyminen nähdään perustuvan neloskierteeseen, jossa käyttäjät, yritykset, tutkijat sekä julkiset toimijat tekevät yhteistyötä kärkihankkeissa, joita toteutetaan kehitysalustoilla ja käyttäjäverkostoissa (Älykäs ja erottuva 2014, 20). AB Seinäjoki voidaan nähdä yhtenä strategian mukaisena kärkihankkeena, joka pyrkii kehittämään Etelä-Pohjanmaan maakunnasta aiempaa toimivampaa kehitysalustaa kokeilemalla erilaisia tapoja vahvistaa neloskierrettä, ja kuten edellä olemme esittäneet, kehittyä kohti viitoskierreaajattelua.

Yhtenä kehittämistoimintaan liittyvänä piirteenä strategiassa on tuotu esille se seikka, että rajat alkutuotannon, jalostuksen ja palveluiden välillä ovat hämärtyneet ja osittain kadonneet (Älykäs ja erottuva 2014, 29). Tämä tulee myös huomioida AB Seinäjoen toiminnassa. Älykkään erikoistumisen strategiassa uutena toimintatapana nostetaan esille myös kanssaryrittäjyys, joka tuodaan esille korkeakoulutoimijoiden mahdollisuutena olla luomassa uutta liiketoimintaa (Älykäs ja erottuva 2014, 47). Käytännössä tällöin tulisi kysymykseen sellainen kanssaryrittäjyystoiminta, jossa esimerkiksi tutkijat työskentelisivät yrityksissä TKI-kysymysten parissa, sen sijaan, että konsulttoisivat vain yksittäisissä yritysten ongelmissa. Käytännössä tämä toimintatapa toisi merkittävän uudistuksen korkeakoulujen aiempaan yritystoimintaan, jossa opiskelijat ja tutkijat ovat harvakseltaan perustaneet omia yrityksiä. Siltana alkavien yritysten ja korkeakoulutoimijoiden välillä nähdään elinkeino- ja kehittämisorganisaatiot, joilla on vankka kokemus uusille yrittäjille tarjottavista palveluista. (Emt. 47.)

---

AB Seinäjoki -konseptissa korkeakoulutoimijat tekevät läheistä yhteistyötä elinkeinosten kehittäjien kanssa. Tämä luo hyvän organisatorisen pohjan kanssaryrittämiselle, jossa julkiset tutkimus- ja kehittämistoimijat voivat aiempaa konkreettisemmalla tavalla tehdä yhteistyötä aloittavien yritysten kanssa.

Älykkään erikoistumisen strategian linjauksia seuraten kehittämiskohteeksi voitaisiin nostaa elinkeinopainoaloille kehitettävät vuorovaikutteiset koulutusohjelmat, joissa korostuvat kansainvälisyys, monitaitoisuus ja digitaalisuus sekä asiantuntijavaihdot kansallisella ja kansainvälisellä tasolla (Älykäs ja erottuva 2014, 53). Käytännössä näihin tavoitteisiin pyrkiminen tarkoittaisi koulutussuunnittelun ja elinkeinoelämän välisen yhteistyön voimakkaampaa tiivistämistä sekä digitaalisten opetusvälineiden entistä laajempaa käyttöä opetuksessa. Asiantuntijavaihtoja tulisi kehittää sellaisiksi, että ne mahdollistaisivat nykyistä helpommin koulutusorganisaatioiden työelämäjaksot yrityksissä ja toisaalta esimerkiksi yritysten henkilökunnan täydennys- ja jatkokoulutuksen korkeakouluissa (Gröhn 2014). Tässä työssä AB Seinäjoki voisi olla mukana luomalla luontevan yhteyden yritysten sekä koulutustoimijoiden välillä.

Koulutuksen ja asiantuntemuksen kehittämisen lisäksi strategian tavoitteeksi asetetaan yritysten rekrytointiprosessien ja osaamisen sekä osaamisen kehittämiskäytäntöjen parantaminen. Erityisenä kohderyhmänä nähdään kansainvälistyvät ja kasvuhakuiset yritykset. Tavoitteisiin pääsemiseksi on tarkoitus käynnistää laaja-alainen tutkimus- ja kehittämisohjelma, jonka avulla kehitetään rekrytointiosaamista ja osaamisen kehittämisen käytäntöjä (Älykäs ja erottuva 2014, 53). AB Seinäjoen rooli tämän tavoitteen saavuttamisessa voisi olla esimerkiksi yritysten rekrytointiosaamisen ja osaamistarpeiden kartoittaminen (vrt. Jumppanen & Närvä 2013) sekä tarpeiden hankkeistaminen yhdessä korkeakoulutoimijoiden kanssa.

## 3.2 Esimerkkejä innovaatiokeskittymistä ja -yhteisöistä

Kuten edellä todettiin, innovaatiotoiminnan ytimenä nähdään yhteenkytkeytyneet innovaatiotoiminnan alustat, joissa toimivat yhteisöt ja yksilöt verkottuvat keskenään. Yhteisö-orientoitunut lähtökohta tarjoaa tehokkaan tavan linkittää erilaisia alueellisia innovaatioiden ekosysteemejä toisiinsa. (Vrt. Raunio & Kautonen 2014.)

AB Seinäjoen tavoitteeksi asetettiin vuorovaikutuksen lisääminen eri toimijatahojen välillä. AB Seinäjoessa on nähty olevan kyse myös yhteisöstä, joka olisi jäsentensä kautta verkottunut kansainvälisesti vastaavanlaisiin yhteisöihin. AB Seinäjoen alkuideat ovat syntyneet toimijoiden fyysisen läheisyyden ja kohtaamistilan ympärille ja näin ollen heijastelevat edellä luvussa 2.2 kuvattuja ajatuksia lähekkäisen sijoittumisen tuomista eduista. Alueellisen innovaatiotoiminnan kehittäminen näyttää siis tar-

vitsevan paikallisen vuorovaikutuksen mahdollistavia kohtaamistiloja, mutta samalla myös näkyvyyttä ulospäin, mitä edesauttaa mahdollisuus kiinnittää verkosto johonkin näkyvään fyysiseen paikkaan.

Yhteisön fyysiseksi kohtaamistilaksi valikoitui Seinäjoen toimisto-, kokous- ja kongressikeskus Framin D-osan ylimmän kerroksen tyhjilleen jäänyt reilun 300 neliön tila. Itse asiassa jo agrobiotalouden innovaatioyhteisön suunnittelun alusta alkaen oli esillä ajatuksia biotalouden näyteikkunasta tai osaajakeskittymästä, joka voitaisiin sijoittaa näyttävään avokonttoritilaan. Ajateltiin, että näyttävä tila itsessään houkuttelisi hanke-toimijoita ja esimerkiksi yrityksiä sijoittumaan yhteisöön.

AB Seinäjoen toimintamallin vertailukohtaksi pyrittiin etsimään vastaavanlaisia keskittyviä, klustereita, verkostoja sekä erityisesti innovaatioyhteisöjen ja yhteisöllisten työtilojen konsepteja muualta Suomesta ja kansainvälisesti. Varsin pian huomattiin, että kotimaisia agrobiotalouden konsepteja ei nykyhetkellä ole olemassa. Toisaalta yhteisöllisiä työtilamalleja löytyi runsaasti sekä Suomesta että ulkomailta.

Ajatus yhteisöllisestä työskentelystä (*coworking*) ja yhteisöllisistä työtiloista (*coworking space*) on levinnyt nopeasti, ja sitä on tarjottu uudeksi tietotyön ja luovan työn malliksi. Ilmiö on suhteellisen tuore, sillä se on saanut alkunsa 1990-luvun puolivälissä ja kokenut varsinaisen leviämisaallon vasta vuoden 2005 jälkeen. Kyse on tietotyön ”kolmannesta tiestä” tavanomaisen toimistotyön ja riippumattoman ammattilaisen työskentelytapojen välimaastossa. Useimmat yhteisöllisistä työtiloista ovat perusidealtaan yrittäjien ja freelancereiden yhteisiä toimistotiloja, jotka tarjoavat vaihtoehdon perinteiselle yhden organisaation toimistossa tai kotona tapahtuvalle työskentelylle. Ilmiö on maailmanlaajuinen, ja se koskee erityisesti suurkaupunkeja. Tässä mielessä kyse on jatkumosta luovia kaupunkeja ja luovaa luokkaa koskevalle keskustelulle. Vaikka ilmiö koskee suurkaupunkeja, myös pienistä kaupungeista ja maaseudulta löytyy esimerkkejä yhteisöllisistä työtiloista. (Moriset 2013; Spinuzzi 2012, 400–402; Gandini 2015, 193–195; myös Heikkilä 2012.)

Vuoteen 2014 mennessä yhteisöllisiä työtiloja arvioitiin olevan noin 2500 eri puolilla maailmaa ja määrä kasvaa nopeasti. Vuonna 2015 niitä arvioidaan olevan jo 7800, ja noin puoli miljoonaa ihmistä työskentelee yhteisöllisissä työtiloissa. (Moriset 2013; Gandini 2015, 196.)

Ilmiössä on kyse laajemmasta tietotyön muutoksesta: selkeiden organisaatorajojen joustavoitumisesta ja katoamisesta, työn ja ei-työn sekä palkkatyön ja yrittäjyyden välisten rajojen hämärtymisestä. Yhteisölliset työtilat ilmentävät ja niissä tiivistyy monia uuden työn ja uudenlaisen tiedontuotannon lähtökohtia. Samalla ne kietoutuvat alueiden ja kaupunkiseutujen kehitykseen ja ovat osa luovien kaupunkien, kehitysalustojen ja mikroklasterien kehitystä. (Vrt. Gandini 2015, 198.)

---

Capdevila (2013) näkee yhteisölliset työskentelytilat mikroklustereina, jotka mahdollistavat tiedonsiirron. Nämä siis seuraavat paikallistuneiden teollisten klustereiden esikuvaa, jossa yritykset ja organisaatiot muodostavat verkostoja ja suhteita keskinäisen luottamuksen varaan. Capdevila näkee, että yhteisölliset työtilat ovat paikkoja, joissa pienyrittäjät ja freelancerit työskentelevät yhdessä. Samalla näistä muodostuu monimutkaisia sosiaalisen vuorovaikutuksen ja verkostoitumisen näyttämöjä, joissa vanhat ja uudet organisationaaliset käytännöt esiintyvät yhdessä. Klusterit näin ollen tietystä mielessä korvautuvat innovaatioalustoilla ja verkostoilla. Tämä taas houkuttelee mukaan sellaisiakin toimijoita, jotka eivät kenties olisi päässeet osalliseksi perinteisen klusterin toimintaan. Tämä ilmenee myös siten, että perinteiset toimialat tai yritykset eivät kenties ole niin innokkaita lähtemään mukaan yhteisöllisiin työskentelykonsepteihin, mikä tarjoaa mahdollisuuksia uusille toimijoille ja toimialoille. (vrt. Gandini 2015, 199.)

Oleellista on ajatus yhteisöllisestä työtilasta eräänlaisena asiantuntijuuden yhteisenä näyttämönä. Toisin sanottuna yhteisön jäsenet hyötyvät toistensa läsnäolosta ja asiakkuuksista. Yhteisöllinen työskentelytila tai yhteisö ei ole yksinomaan konkreettinen paikka, kuten rakennus tai toimistotila, vaan pikemminkin palvelu. Itse asiassa varsinainen sisältö seuraa ikään kuin sivutuotteena siitä, että toimijoille tarjotaan mahdollisuus sijoittua yhteisiin työtiloihin (Spinuzzi 2012, 431).

Yhteisölliset työskentelytilat ovat lisänneet suosiotaan alue- ja kaupunkikehittämisessä ja tulleet osaksi erilaisten yrityshautomojen toimintatapaa. Ne ovat ikään kuin pukeneet yrityshautomoja uuteen kuosiin. Erityisesti yhteisön ilmapiiri ja keskenään samankaltaisten ihmisten elämäntapa korostuvat yhteisöllisissä työtiloissa jopa siinä määrin, että organisationaaliset ja sosiaaliset erot ylittyvät. Kyse ei ole vain sosiaalisen vuorovaikutuksen mahdollistamisesta, vaan oikeanlaisella asenteella varustettujen ihmisten kohtaamisesta. (Vrt. Moriset 2013, 6–7.)

Monet yhteisöllisistä työskentelytiloista ovat olleet menestyksiä, mutta tyypillistä on, että niitä syntyy ja myös katoaa varsin nopeaan tahtiin. AB Seinäjoen tavoitteena on ollut kyetä tuomaan yhteisöllisten työtilojen ajatteluun jotakin omaleimaista. Omaleimaisuuden nähdään liittyvän nimenomaan teemalliseen profiloitumiseen.

AB Seinäjoen valmisteluhankkeen suunnitelmassa oli mainittu vierailu Berliinissä Saksan tunnetuimmissa ja suurimmassa yhteisöllisessä työtilassa Betahaus Berliinissä, joka on perustettu 2009 ja on 200 työntekijällään tunnetuin yhteisöllinen työtila Saksassa (vrt. Moriset 2013, 14). Betahaus-vierailun sijaan mallia haettiin lähempää, eli käytiin tutustumassa kahteen erilaiseen työtilakonseptiin, josta toinen oli toimistokeskus, joka tarjoaa ensi sijassa joustavaa toimisto- ja kokoustilaa yrityksille mutta ei lähtökohtaisesti myy yhteisöllisyyttä (Byrå Tampereella). Toinen kohde puolestaan oli SKYoffice Tampereella, joka kokoaa yhteen luovien alojen toimijoita,

pääasiassa arkkitehtuurin ja muotoilun aloilta. Näiden lisäksi Suomessa on lukuisia muita yhteisöllisiä työtiloja. Esimerkkeinä näistä voidaan mainita Jyväskylässä toimiva asiantuntijayritysten ja tiimien yhteisö *Crazy Town*.

AB Seinäjoki -valmisteluhankkeen suunnitteluvaiheessa asetettiin tavoitteeksi, että eri alojen ja eri koulutustasojen opiskelijat tuotaisiin mukaan aktiivisiksi yhteisön toimijoiksi. Koska tämä korostui suunnitelmassa, keskityttiin yhteisöllisten työtilojen ohella oppilaitosten yhteyteen syntyneisiin oppimis- ja palvelukeskuksiin. Hankkeen alkuvaiheessa tunnistettiin kolme kiinnostavaa toimintamallia: Aalto yliopiston Design Factory, tamperelaisten korkeakoulujen yhteydessä toimiva Demola sekä Oulun ammattikorkeakoulun kokoama Akraamo. Tutustumismatkat järjestettiin Aalto Design Factoryyn ja Demolaan.

Aalto yliopiston Design Factory perustuu yritysten, opettajien, opiskelijoiden ja tutkijoiden yhteisiin projekteihin. Menetelmällä varmistetaan uuden tiedon tuottaminen, sen vieminen nopeasti yrityksiin ja uusien maistereiden sijoittuminen työelämään. Demola niin ikään on korkeakouluopiskelijoiden työelämäosaamista kehittävä oppimisympäristö, joka mahdollistaa opiskelijoille teoreettisen tiedon soveltamista käytännön projekteissa sekä kokemusta monialaisen tiimin jäsenenä toimimisesta. Demola yhdistää poikkitieteelliset opiskelijatiimit, yritysten tuote- ja palvelukehitysprojektit ja yliopistojen tutkimuksen neljän kuukauden innovaatioprojekteiksi. Jokaista haastetta ratkaisemaan kootaan noin viiden hengen monialainen korkeakouluopiskelijatiimi. Tampereelta 2008 alkunsa saanut Demola toimii tällä hetkellä 11 paikassa ympäri maailmaa. Tampereen Demolan perusrahoitus tulee Tampereen kaupungin lisäksi Tampereen yliopistolta, Tampereen teknilliseltä yliopistolta sekä Tampereen ammattikorkeakoululta. Yksi Demolan pitkän aikavälin tavoitteista on saattaa työelämään tuhansia ketterän kehittämisen ajattelutavan omaksuneita ja avoimen innovaatioprojektin läpikäyneitä korkeakouluopiskelijoita. (Wessman 2015, 2, 13, 60.)

Vaikka yhteisöllisiä työskentelytiloja löytyy eri puolilta Eurooppaa runsaasti, ne ovat pääosin luovien alojen tai ICT-alan yhteisöjä eikä ruokajärjestelmien saati agrobiotalouden vastaavanlaisia yhteisöjä löydetty. Kuitenkin esimerkkejä paikallisen ruokajärjestelmän ympärille syntyneistä toimintamalleista, joihin kuuluu erilaisia toimintoja, tapahtumia, koulutusta ja palveluja alkaville yrittäjille sekä yhteisöllisiä toimitiloja, löytyy muun muassa Yhdysvalloista, kuten esimerkiksi Bostonin alueen ruokaverkoston osana toimiva *Branchfood*.

Johdantoluvussa mainittiin, että klusterikehittäminen on ollut vallitseva biotalouden kehittämistapa. Biotalous yksityiset investoinnit eivät ole suuntautuneet niinkään maatalouden vaan lähinnä biolääketieteeseen, biomateriaaliseen ja bioteknologian aloille (Karp ym. 2015). Julkiset vetoiset esimerkkejä muistakin biotalouden alaan kuuluvista klustereista toki löytyy ympäri Eurooppaa.

---

Esimerkiksi Tanskassa toimii merkittäviä biotalouden ja ruoka-alan klustereita sekä innovaatioverkostoja. Keski-Tanskassa toimii Biocluster.dk (<http://biocluster.dk/>), joka koostuu konsortioista, johon kuuluvat Keski-Tanskan alue, Aarhusin yliopisto, Tanskan maatalous- ja elintarvikeneuvosto, Viborgin kunta, VIBORGEgnens Erhvervsråd sekä Agro Business Park ja sen osana toimiva Agro Food Park. Tämä klusteri toimii koko arvoketjun matkalla aina biomassan tuotannosta logistiikkaan ja biotaloustuotteiden jalostukseen ja valmistukseen. Keskeisenä ajatuksena on valmistaa ja myydä korkean jalostusarvon biotaloustuotteita kuudelle eri markkinalle: Lääketeollisuus, biokemian teollisuus ja materiaalit, elintarvikkeiden ainesosat, energia, rehu sekä lannoitteet. (Consensus Document 2016.)

Biotalouspohjautuvia klustereita toimii tällä hetkellä myös esimerkiksi pohjoisessa Ranskassa sijaitsevassa Picardiassa (<http://www.iar-pole.com/?lang=en>). Alueella on erikoistuttu biojalostamiseen erityisen IAR-klusterin (Industries & Agro Resources) puitteissa. Picardien alueellisessa strategiassa lähdetään siitä, että biojalostamisessa on tieteellisen tutkimuksen, työpaikkojen luomisen ja ympäristön parantamisen lisäksi kyse ennen kaikkea aluetalouden vahvistamisesta. (Consensus Document 2016.)

Eräs eurooppalainen alue, jossa biotalousklusteria on kehitetty voimakkaasti viime aikoina, on Lounais-Hollanti (<http://biobaseddelta.nl/pagina/english>). Alueella yrittäjät, asiantuntijaorganisaatiot, Zeelandin sekä Brabantin aluehallinnot työskentelevät yhdessä biotalouden vahvistamiseksi. Klusterille on annettu nimeksi Biotalous Delta ("Biobased Delta"), ja sen parissa tutkitaan vaihtoehtoisia materiaaleja sekä mahdollisuuksia korvata fossiilisia polttoaineita. Klusterin parissa on käytössä seuraavat kehittämissuunnitelmat: levät ja merilevä, maatalouden sivuvirrat, luonnon kuidut ja valmistusaineet. Alueella on laaja-alaista maataloutta, puutarhataloutta sekä kemianteollisuutta. Alueen maantieteellinen sijainti Antwerpenin ja Rotterdamin läheisyydessä on logistisesti edullinen. Yhteistyötä tehdään monikansallisten suuryritysten, pk-yritysten sekä tutkimuslaitosten ja valtion virastojen kanssa. (Consensus Document 2016.)

Iso-Britanniassa Yorskshiren ja Humberin alueilla toimii BioVale-biotalousklusteri ([www.BioVale.org](http://www.BioVale.org)). Klusterin toiminnassa on mukana aluehallinnon edustajia, mutta tällä hetkellä klusteria johtaa joukko biotalousalan yrityksiä kuten AB Agri, Drax sekä Croda sekä muita yrityksiä, jotka ovat erikoistuneet agroteknologiaan sekä puutarhatalouteen. BioValen tehtävänä on luoda uusia yhteyksiä niin isojen kuin pienten yritysten välille sekä jätteen hyötykäyttöä, maataloutta, kemianteollisuutta ja biomassan energiakäyttöä tutkivien tutkijoiden suuntaan. Tarkoituksena on tarjota uusia mahdollisuuksia jätteeseen pohjautuville biojalostamoille pohjoisessa Englannissa. Tähän mennessä BioVale-aloitteen kautta on suunnattu biotalouden kehittämiseen jo yli 35 miljoonaa euroa. Huomattavia julkisen sektorin investointeja on myös tehty biotaloustuotteiden kaupallistamiseen liittyen. (Consensus Document 2016.)

## 4 AGROBIOTALOUS SEINÄJOEN ORGANISOITUMINEN

### 4.1 AB Seinäjoen tavoitteenasettelu

AB Seinäjoen mallissa yhdistyvät ajatukset perinteisemmästä innovaatioklusterista ja innovaatioverkostosta uudempaan innovaatioyhteisö- ja kehitysalusta-ajatteluun. AB Seinäjoen päätavoitteeksi on suunnitteluvaiheessa asetettu sellaisen toimintaympäristön luominen, jonka avulla synnytetään uutta liiketoimintaa. Toimintaympäristön luominen tarkoittaa käytännössä AB Seinäjoki -yhteisön roolia osana agrobiotalouden innovaatioekosysteemiä. Haastatteluissa ja keskusteluissa todettiin varsin painokkaasti, että liiketoiminnan kehittäminen on oltava vahvasti mukana AB Seinäjoen toiminnassa. Tosin kovinkaan yksiselitteisesti ei kyetty kuvaamaan, mitä kaikkea liiketoiminnan kehittämisenäkökulman tulisi käytännössä pitää sisällään. Haastattelujen ja keskustelujen perusteella voidaan kuitenkin todeta, että AB Seinäjoen toiminnan painopiste tulisi olla pk-yrityskentässä ja aloittavissa yrityksissä. Myös alkutuottajien ottaminen mukaan toimintaan nähtiin tavoittelemisen arvoisena.

Valmisteluhankkeen aikana pohdittiin, missä määrin AB Seinäjoen toiminnalle tulisi asettaa strategisia tavoitteita ja niitä mittaavia indikaattoreita ja missä määrin nämä strategiset tavoitteet tulisi julkilausua. Erillistä AB Seinäjoen strategiaa ei nähty tarpeelliseksi, mutta tavoitteista tulisi keskustella, jotta AB Seinäjoen toimintaan kiinnittyvät ihmiset tietäisivät, mitä heiltä yhteisön jäsenenä odotetaan. Yhteisesti jaettavien tavoitteiden ja toiminnan mittareiden tulisi joka tapauksessa olla riittävässä määrin yhteensopivia yhteisön tausta- ja jäsenorganisaatioiden tavoitteiden kanssa.

Vaikka yritykset nykyiselläänkin osallistuvat monin eri tavoin tutkimus- ja kehittämistoimintaan, vuorovaikutusta ja ajatustenvaihtoa voisi olla enemmän. Elinkeinoelämävuorovaikutuksessa tulisikin päästä AB:n avulla seuraavalle askelmalle. Käytännössä yksi ratkaisuehdotus tähän on se, että AB Seinäjoen yhteisössä olisi jatkuvaa vapaamuotoista vuorovaikutusta tutkijoiden, kehittäjien ja yrittäjien kesken, tapahtuipa se sitten kohtaamistilan kahvipöydässä tai yhteisön on-line-palveluja hyödyntäen. Lisäksi AB voisi välittää tutkijoita ja asiantuntijoita työelämäjaksoille yrityksiin. Toisaalta AB Seinäjoki -innovaatioyhteisön toimijoista esimerkiksi Luonnonvarakeskus on tehnyt pitkäjänteistä yritysyritystyötä, joka on perustunut tilaustutkimuksien toteuttamiseen. Toimijoiden kokemukset yritysyritystyöstä ovat kaiken kaikkiaan keskenään erilaisia ja monipuolisia, mikä mahdollistaa myös yhteisön jäsenten välisen oppimisen.

Yksittäisen tutkijan tai tutkimusryhmän tavoite ei silti lähtökohtaisesti ole luoda uutta liiketoimintaa tai akateemisia *spin off*:eja, vaan tehdä tutkimusta, jonka tulokset voi-

---



vat edesauttaa uuden liiketoiminnan syntymistä. Laajemmin kyse on siitä, kuinka AB Seinäjoessa mukana olevien toimijoiden tulee keskittyä omiin vahvuuksiinsa ja kehittää niitä: esimerkiksi hyvästä tutkijasta ei välttämättä tule hyvää yrityskehittäjää, mutta pysymällä ajan tasalla oma tutkimusalan tuoreimmasta tiedosta tutkijalla voi olla aidosti annettavaa myös elinkeinoelämälle.

AB Seinäjoen tavoitteeksi on asetettu uusien vuorovaikutuskonseptien kehittäminen tutkimus- ja kehittämistoiminnan ja elinkeinoelämän välille. Vuorovaikutuskonseptien tulee vastata todellisiin tarpeisiin ja juurtua olemassa olevaan toimintaan luontevasti. Erityisenä haasteena onkin luoda sellaisia konsepteja, jotka sitouttavat ihmisiä ja toimivat ilman huomattavia resursseja. AB Seinäjoen toimintamallin juurtuminen edellyttää vuorovaikutuksen suunnitelmallista johtamista sekä henkilöitä, joiden vastuulla on mahdollistaa tapahtumia ja toimijoiden välisiä kohtaamisia. Tätä kuvataan yksityiskohtaisemmin luvussa 5.1.

AB Seinäjoen innovaatioyhteisön ytimen muodostavat toimintaan sitoutuneet taustaorganisaatiot. AB Seinäjoki -valmisteluhankkeessa innovaatioyhteisön taustaorganisaatioita olivat Seinäjoen ammattikorkeakoulu, Seinäjoen yliopistokeskus sekä Into Seinäjoki Oy. Jo valmisteluhankkeen aikana Luonnonvarakeskus sekä Perunantutkimuslaitos kiinnittyivät mukaan hankkeen toimintaan, ja jatkohankkeessa Luonnonvarakeskus on yksi osatoteuttajista. Erikseen on syytä täsmentää, että vaikka mainitut organisaatiot ovat alkuvaiheessa muodostaneet AB Seinäjoen ydinryhmän, on kuitenkin tavoitteena, että myös muut maakunnan kehittämis- tai koulutusorganisaatiot kiinnittyisivät tulevaisuudessa AB Seinäjoen toimintaan.

Erityisenä haasteena on, miten eri organisaatioissa työskentelevistä ihmisistä koostuva AB Seinäjoki pystyy käytännössä muodostamaan yhteisen rajapinnan elinkeinoelämän suuntaan ja miten esimerkiksi organisaatioiden verkostopääomaa tai yksilöiden pitkän ajan kuluessa rakentamia luottamuksellisia vuorovaikutussuhteita voidaan jakaa yhteisön käyttöön. AB Seinäjoen alkuvaiheen toiminnan arveltiin olevan josain määrin hankalaa, sillä organisaatiot kipuilevat sen suhteen, miten ihmisiä osallistetaan AB:n toimintaan ja miten organisaatioiden nykyinen toiminta suhteutuu AB:hen. Mahdollisena etenemissuuntana pohdittiin, voisiko AB Seinäjoesta jopa kehittyä taustaorganisaatioidensa osin omistama osakeyhtiö. Tähän sisältyisi kuitenkin monia ongelmia, joten osakeyhtiömallia ei nähty lähitulevaisuudessa mahdollisena.

Taustaorganisaatioiden ja AB Seinäjoen välisestä työnjaosta mahdollisesti aiheutuviin ongelmiin tarttumiseksi on oleellista, että AB Seinäjoki pyrkii toteuttamaan taustaorganisaatioidensa strategisia tavoitteita ja sitoo niiden toimintamalleja osaksi toimintaansa. Esimerkiksi Seinäjoen yliopistokeskuksen tutkijoiden toiveet AB Seinäjokea kohtaan kiteytyvät kolmeen teemaan: tuloksellisiin yhteisprojekteihin, mahdollisuuksien nähdä myös oman tutkimusalan ulkopuolelle sekä yhteisön innostavaan vuoro-

vaikutukseen. Haastatellut toivovat, että syntyisi uusia keskusteluyhteyksiä ja monitieteisiä hankkeita sellaisten tahojen kanssa, jotka toimivat samassa aihepiirissä mutta eivät ole ennestään tuttuja. Erityisesti haastateltuja motivoisi se, että syntyisi yhteisprojekteja, joissa oma tutkimusaihe niveltyisi alkavaan yritystoimintaan.

Seinäjoen yliopistokeskuksen roolina on tukea ja edistää tutkimustoimintaa ja tutkimustoiminnan vaikuttavuutta alueella. Tutkimustoiminnan ytimenä on Epanet-tutkimusverkosto yli 20 tutkimusryhmällään. Teemallisesti tutkimustoiminta liittyy agrobiotalouden innovaatioyhteisön näkökulmasta seuraaviin monitieteisiin kokonaisuuksiin:

- Kestävät ruokaratkaisut (mm. kuluttajakäyttäytyminen, elintarvikekehitys, elintarvikkeiden turvallisuus, sulautetut järjestelmät ja agroteknologia)
- Älykkäät ja energiatehokkaat järjestelmät (mm. logistiikka)
- Hyvinvoivat ja luovat yksilöt sekä yhteisöt (mm. innovaatioympäristöjen tutkimus)
- Yrittäjyys, uudet liiketoimintakonseptit ja palveluinnovaatiot (mm. luontoyrittäjyys ja luonnonvarojen kestävä käyttö)

Seinäjoen yliopistokeskus kehittää yliopisto–elinkeinoelämä-yhteistyömuotoja sekä akateemisesti koulutettujen työelämäyhteyksiä ja osaamisen parempaa hyödyntämistä muun muassa Tikka-hankkeen avulla. AB Seinäjoki voi tukea yliopistokeskuksen elinkeinoelämävuorovaikutuksen toimintatapojen kehittämistä yhdessä muiden korkeakoulu- ja kehittämistoimijoiden kanssa. AB Seinäjoki voi myös olla potentiaalinen alusta kehittää akateemista *spin-off*-toimintaa biotalouden alalla.

Seinäjoen yliopistokeskus tarjoaa luontevan väylän alueen ulkopuolisille akateemisille osaajille (opiskelijat ja tutkijat) kiinnittyä agrobiotalouden yhteisöön. Yliopistokeskuksen kautta voidaan välittää esimerkiksi asiantuntijoita AB Seinäjoen järjestämiin seminaareihin tai tarvittaessa opiskelijoita toteuttamaan yritystoimeksiantoja. Erityisesti biotalouden tutkijahotellitoiminta on merkittävässä roolissa, kun pyritään kiinnittämään uusia biotalouden osaajia alueelle.

Biotalousalan tutkijahotellitoiminnan integroiminen vahvemmin AB Seinäjokeen oli aihe, jota käsiteltiin yliopistokeskuksen edustajien haastatteluissa. Erityisesti pohdittiin sitä, missä kulkee biotalouden tutkijahotellin ja AB Seinäjoen välinen raja ja miten määritellään se, ketkä tutkijoista kuuluvat osaksi AB Seinäjoen yhteisöä. Tutkijan näkökulmasta tutkijahotellitoiminnalla on kaksi pääfunktiota: Ensinnäkin tutkimusaiheesta riippumatta tutkijahotelli tarjoaa vertaistukea opinnäytetyötään tekeväille. Toiseksi tutkijahotelli tarjoaa mahdollisuuden lähialojen tai saman ilmiökokonaisuuden parissa työskenteleville vaihtaa ajatuksia keskenään. Jälkimmäinen funktio toteutuisi parhaiten, jos biotalousalan tutkijat olisivat osa agrobiotalouden innovaatioyhteisöä.

---

AB Seinäjoen toivotaan olevan se paikka, jossa aukeaisi näkymiä pitkälle tulevaisuuteen. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että olemalla osa AB Seinäjoen yhteisöä, pysyy ajan tasalla biotalouden ajankohtaistiedosta ja alan nousevista trendeistä. Samalla yhteisön toivottiin innostavan jäseninään tarttumaan uusiin ilmiöihin. Erityisesti tutkijoiden kannalta yhteisöllisyys ja sen kehittäminen koettiin tärkeäksi. Koska Seinäjoen yliopistokeskuksessa työskentelevät tutkijat ovat etäällä emoyliopistojensa pääkampuksista ja oman tiedeyhteisön jäseniä on välittömässä läheisyydessä varsin vähän, voisi AB Seinäjoen innovaatioyhteisö tarjota mahdollisuuden kokea olevansa osa suurempaa biotalouden monialaista kokonaisuutta. Kokemus merkityksellisestä työstä, jonka tuloksia pääsee näkemään esimerkiksi uuden yritystoiminnan muodossa, ruokaisi myös tutkijoiden motivaatiota ja ylpeyttä omasta osaamisestaan. Lisäksi tämä voisi mahdollisesti tarjota polkuja omaan yrittäjyyteen.

Seinäjoen ammattikorkeakoulu on tällä hetkellä kolmella kampuksella toimiva korkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulussa on neljä eri painoalaa, jotka on esitetty kuvassa 5.



KUVA 5. Seinäjoen ammattikorkeakoulun painoalat.

Seinäjoen ammattikorkeakoulussa on neljä opetuksesta- ja tutkimuksesta vastaavaa yksikköä. Agrobiotalouden kehittämisen kannalta erityisen merkittävä toimija on Elintarvike- ja maatalousyksikkö. Myös liiketalouden- ja kulttuurin yksikkö sekä tekniikan yksikkö tekevät tiivistä yhteistyötä agrobiotalouden toimijoiden kanssa. Seinäjoen ammattikorkeakoulun TKI-toiminta näin ollen palvelee Etelä-Pohjanmaan alueen yrityksiä, julkisorganisaatioita ja järjestösektoria. Tämä toiminta painottuu kuvassa viisi esitettyihin neljään painoalaan, joista varsinkin kestävät ruokaratkaisut linkittyvät luontevasti AB Seinäjoen toimintaan.

Agrobiotalouteen liittyvissä painopisteissä Seinäjoen ammattikorkeakoulun osalta keskeisiä teemoja ovat esimerkiksi digitalisaatio ja siihen liittyvät teknologia, Green Care-toiminnan kehittäminen, elintarviketurvallisuuden parantaminen, ruokaketjun energiaratkaisujen kehittäminen (energiaketju-ajattelu), sekä uudet elintarvikeprosessit.

Erä merkittävä ammattikorkeakoulun voimavara ovat sen opiskelijat. Kaikkiaan oppilaitoksessa on noin 5000 opiskelijaa, joista noin 10 prosenttia on kansainvälisiä opiskelijoita. Seinäjoen ammattikorkeakoulussa on kehitetty erilaisia opiskelijälähtöisiä toimintamalleja, joista yksi esimerkki on FramiPro. FramiPro-toiminnassa eri alojen opiskelijat toimivat yritysten ongelmien ratkaisijoina ja valmistautuvat samalla omaan yrittäjyyteen. Opiskelijat rekrytoidaan ohjelmaan eri koulutusaloilta hakemusten perusteella. FramiProssa muodostetaan eri alojen opiskelijoiden ryhmiä siten, että opiskelija kuuluu puolen vuoden jakson aikana noin viiteen monialaiseen ryhmään. Yritysten edustajat esittävät FramiPro-opiskelijaryhmille toimeksiantoja, jotka ryhmät toteuttavat opettajan ja FramiPro-koordinaattorin ohjauksessa ja raportoivat tulokset yritykselle. Mallin vahvuutena voidaan pitää opiskelijoiden innostuneisuutta ja ennakkoluulottomuutta löytää uusia ratkaisuja yritysten tarjoomiin kehittämistehtäviin. FramiPron kaltaisten mallien avulla on mahdollista integroida opiskelijoita tehokkaasti agrobiotalouden innovaatioympäristön kehittämiseen.

Into Seinäjoki Oy on Seinäjoen kaupungin kehitysyritys, jonka asiakkaita ovat Seinäjoen alueelle sijoittuvat tai jo siellä toimivat yritykset. Into Seinäjoki tarjoaa asiakkailleen yrityskehityspalveluita, ja palvelee myös agrobiotalouden yrityksiä sekä vastaa omalta osaltaan esimerkiksi maaseudun liiketoimintaympäristön kehittämisestä. Intossa on myös toteutettu esimerkiksi agroteknologian kehittämiseen, testaukseen ja koulutukseen liittyviä kehittämishankkeita. Inton ajantasainen, suora yhteistyö yritysten kanssa vahvistaa AB Seinäjoen yritysrajoitusten toimimisen edellytyksiä merkittävällä tavalla. Agrobiotalous nähdään Intossa erityisesti bioliiketoiminnan kasvun ja kansainvälistymisen sekä ruokajärjestelmien innovaatioympäristöjen kehittämisen teemojen kautta.

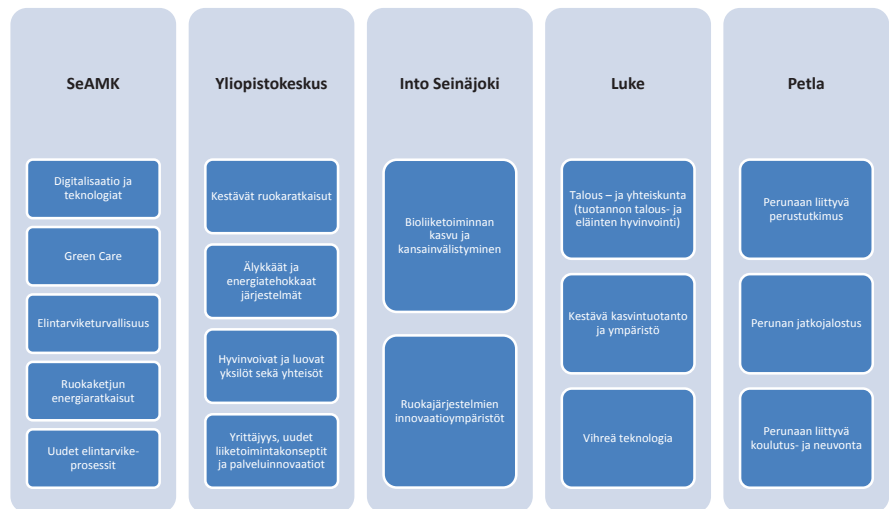
Luonnonvarakeskuksen (Luke) Seinäjoen toimipaikan toiminnassa osana AB Seinäjoki innovaatioyhteisöä painottuu puolestaan tutkimustoiminnan varmistaminen ja kehittäminen kasvintuotannossa, kotieläintuotannossa sekä taloustutkimuksessa. Luke tahotoisi olla myös kehittämässä erityistä kasvintuotannon kehittämisalustaa, johon liittyvää osaamista voidaan edelleen täydentää yliopistokeskuksen tutkijoiden sekä ammattikorkeakoulun maa-, elintarvike-, ja metsätalouden asiantuntijoiden kanssa tehtävällä yhteistyöllä. Kasvintuotannon kehittämälustan toteuttaminen Ylistarossa on tällä hetkellä kuitenkin vielä osittain avoin kysymys. Luonnonvarakeskus on sijoittamassa toimintojaan Framin alueelle Seinäjoelle, ja kasvitiloista ollaan luopumassa kansallisella tasolla. Tämä tuo oman haasteensa alustan toteuttamiselle.

---

Valtakunnallisen tason toimijana Luke tarjoaa kokonaisvaltaisesti palveluja AB Seinäjoki -innovaatioyhteisön kumppaneille. Luken tarjoamia palveluita voidaan yhdistää esimerkiksi Seinäjoen yliopistokeskuksen tai Seinäjoen ammattikorkeakoulun palveluihin, jolloin asiakkaille voidaan tarjota kokonaan uudentyypisiä palvelukokonaisuuksia. Luke tarjoaa myös luonnonvara-alan kansalliset ja kansainväliset verkostonsa innovaatioyhteisön hyödynnettäväksi.

Ylistarossa toimiva Perunantutkimuslaitos (Petla) puolestaan näkee voitavansa vahvistaa AB Seinäjoki -innovaatioyhteisöä esimerkiksi tarjoamalla perunan alkutuotantoon liittyvää huippututkimusta. Erityisesti Petlassa haluttaisiin osallistua hankkeisiin, joissa tähdätään perunan uusiin ja innovatiivisiin jatkojalostuksen muotoihin, kuten valkuais- ja energiakäyttöön. Petla voi tarjota myös tietotaitoa koulutukseen ja neuvontaan liittyvissä asioissa.

Edellä kuvatuilla AB Seinäjoen taustaorganisaatioilla on jokaisella omat painopistealueensa, joiden toteuttamiseen AB Seinäjoen yhteisö tuo synergiaetuja. Kuvaan 6 on merkitty AB Seinäjoki-innovaatioyhteisön toimijoiden keskeiset painopistealueet.

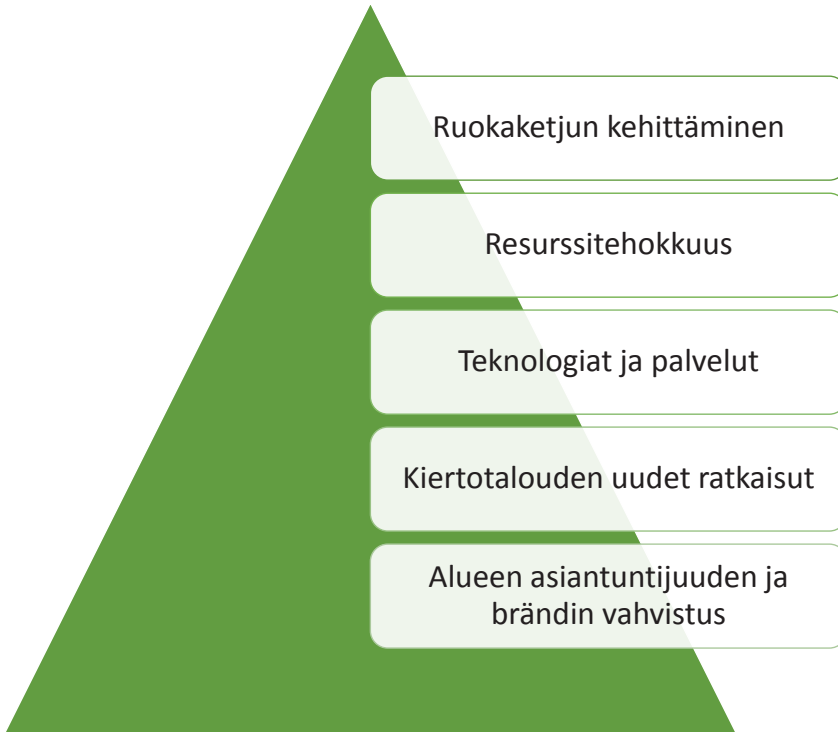


KUVA 6. AB Seinäjoen taustaorganisaatioiden painopistealueet.

AB Seinäjoki -mallin tavoitteena on, että toimijat tuottavat innovaatioita sekä yksin että yhteistyössä muiden kanssa. Kantavana ajatuksena on uusien agrobiotalouden innovaatioiden synnyttäminen ja niihin pohjautuva liiketoiminta. Seinäjoen ammattikorkeakoulun, Seinäjoen yliopistokeskuksen, luonnonvarakeskuksen ja perunantutkimuslaitoksen painopistealueissa painottuu agrobiotalouden substanssiosaaminen, kun taas Into Seinäjoki Oy:n toiminnassa painopiste on liiketoiminnan synnyn ja innovaatioym-

päristön yleisessä kehittämisessä. Näin muodostuva kokonaisuus mahdollistaa innovaatioiden kehittämisen aina ideoiden hakuvaiheesta uusien tuotteiden ja palveluiden lanseeraamiseen saakka.

Toimijoiden painopistealueiden pohjalta luotiin myös synteesi, jossa määritellään toimijoiden yhteiset kehittämiskohteet ja valitut painopisteet AB Seinäjoki -innovaatioyhteisölle (Kuva 7).

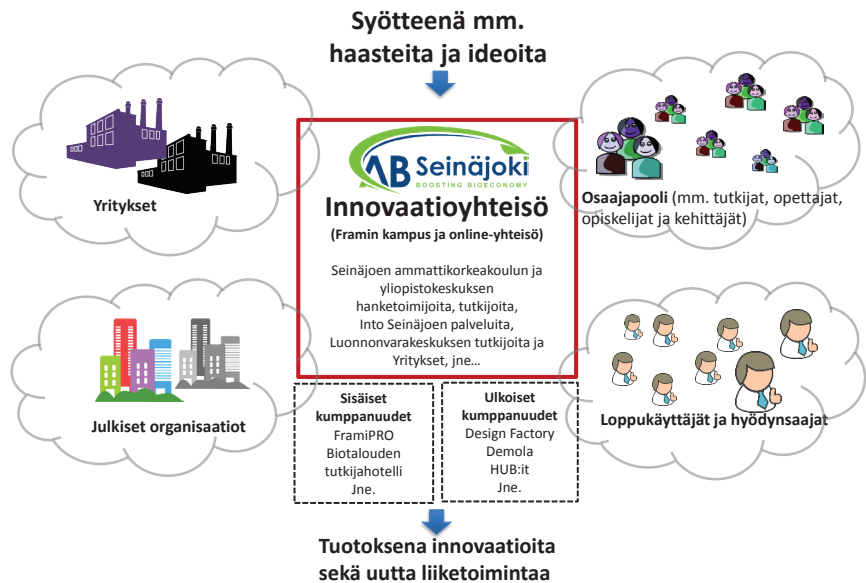


KUVA 7. AB Seinäjoen yhteisten painopistealueiden synteesi.

Synteessin perustan muodostaa alueen agrobiotalouden asiantuntijuuden ja brändin vahvistaminen, ja sen keihäänkärkenä on ruokaketjun kehittäminen kokonaisuutena. Seinäjoen alueella on kansallisesti erinomaiset mahdollisuudet kehittyä merkittäväksi agrobiotalouden innovaatioympäristöksi edellä luvussa 3.1 kuvattujen osaamispanostusten ansiosta. AB Seinäjoki tulee kehittämään kokonaisuutta yhteistyössä alueen elinkeinoelämän kanssa toimijoiden painopistealueet huomioiden. Alueen brändin vahvistaminen houkuttelee myös uusia yrityksiä, investointeja ja asiantuntijoita maakuntaan.

Kiertotalous on yksi tämän päivän suuremmista trendeistä, johon tulee pystyä vastaamaan myös agrobiotalouden kehittämisessä. Kiertotalouden avulla pyritään esimerkiksi materiaalihukan ja jätteiden määrän vähentämiseen. Myös resurssitehokkuus on jatkuvasti tärkeämpää luonnonvarojen huetessa kiihtyvää vauhtia muun muassa väestönkasvun vuoksi. Tästä syystä uusia ratkaisuja resurssitehokkuuden kasvattamiseen kaivataan globaalisti.

Uudet teknologiat ja palvelut tuovat konkreettisesti uutta liiketoimintaa yrityksiin. Uusien teknologioiden sovellusalueita tulee pyrkiä löytämään nykyistä enemmän agrobiotalouteen. Tällä hetkellä agrobiotalouden yritykset ovat usein teknologioiden kehittämisessä ja soveltamisessa muita aloja jäljessä.



KUVA 8. AB Seinäjoen toimintamalli ja toimijatahot.

Kuva 8. esittää yksinkertaistetusti AB Seinäjoen toimintamallin ja keskeiset toimijatahot. Kuten kuvasta käy ilmi, AB Seinäjoen toiminta rakentuu yhteisöllisyyden varaan. Perusideana on eri tahoilta tulevien syötteiden rikastuminen AB Seinäjoen innovaatioyhteisössä, minkä tuloksena syntyy innovaatioita ja uutta liiketoimintaa. Jotta tämä mahdollistuu, on käytössä sekä yhteisön taustaorganisaatioiden omia toimintamalleja, kuten esimerkiksi FramiPro tai biotalouden tutkijahotelli kuin myös ulkoisia kumppanuuksia. Tulevaisuudessa kansainvälisten verkostojen rooli tulee erityisesti korostumaan, mitä edeltävissä luvuissa on kuvattu.

## 4.2 Paikallisen vuorovaikutuksen ja ylipaikallisen verkottumisen välinen suhde innovaatioyhteisön toiminnassa

Kuten luvussa 2.2 todettiin, alueellisen innovaatiotoiminnan kehittämässä yksi merkittävä jäsenyys on paikallisten vuorovaikutussuhteiden ja ylipaikallisen verkottumisen välinen suhde. AB Seinäjoen keskeisenä tavoitteena on vahvistaa agrobiotalousalan ja ruokajärjestelmäosaamisen paikallisia, kansallisia sekä kansainvälisiä verkostoja. Vaikka esimerkiksi Seinäjoen yliopistokeskuksen henkilöstön haastatteluissa tuotiin selvästi esiin, että yksinomaan paikallisten vuorovaikutussuhteiden kehittäminen ei ole riittävä tavoite agrobiotalouden innovaatioyhteisön toiminnalle, on silti ”paikallisen pörinän” ylläpitäminen välttämätöntä. Tästä todisteena on se, että keskinäisestä vuorovaikutuksesta on lähtenyt liikkeelle lukuisia yhteishankkeita, jotka eivät olisi syntyneet ilman paikallista verkostoitumista ja epämuodollisia kohtaamisia yhteisissä lounas- ja kahvipöydissä. Eteläpohjalaisessa kehittämismallissa onkin mahdollisuus saavuttaa paikallisen vuorovaikutuksen kautta monialaisia ja monitieteisiä hankkeita. Esimerkkeinä voidaan mainita Epanet-tutkimusverkoston parissa syntyneet kulttuurita, musiikkia ja ruokaa yhdistänyt KUMURU-hanke sekä rakennetun ympäristön vaikutuksia terveellisiin ruokavalintoihin kartoittava VÄRINÄ-tutkimushanke.

Monialaisuuteen ja monitieteisyyteen ohjaa osaltaan paikallisten toimijoiden loppujen lopuksi varsin rajallinen määrä, jolloin yhteistyön on käytännössä tapahduttava eri aloja edustavien ihmisten kesken. Parhaimmillaan tämä voi johtaa aidosti uusiin yhteistyöavauksiin, jolloin suhteellisen vähäinen kriittinen massa onkin käännettävissä toiminnan vahvuudeksi. Sama logiikka on nähtävissä myös agrobiotalouden innovaatioyhteisön tavoitteissa, sillä yhteisön avulla pyritään tehostamaan paikallisesta vuorovaikutuksesta saatavaa hyötyä ja viestimään myös ulospäin vuorovaikutussuhteiden monipuolisuudesta ja toimivuudesta. Paikallisten vuorovaikutussuhteiden kehittämässä vallitsee kuitenkin laskeva rajahyöty: kun jossain vaiheessa kaikki tuntevat toisensa ja ovat kiinteästi vuorovaikutuksessa, ei keskinäinen verkottaminen enää tarjoa sanottavaa lisähyötyä ja uutta informaatiota.

Tätä taustaa vasten on ymmärrettävää, että niin yliopistokeskuksen kuin yritystenkin kanssa käydyissä keskusteluissa painotettiin ulkoisia kumppanuuksia ja verkottumista alueen ulkopuolelle. AB Seinäjoessa nähtiin ennen kaikkea olevan kyse yhteisöstä, joka olisi jäsentensä ja toimintamallinsa kautta verkottunut kansainvälisesti vastaavanlaisiin yhteisöihin ja kiinnostaviin yksittäisiin ihmisiin, eli alueellisen innovaatiotoiminnan käsitteillä ilmaisten ylipaikallisiin tietokanaviin. AB:n toimintamallissa näin ollen on kyse paikallisen pörinän ja ylipaikallisten tietokanavien optimaalisesta sekoitussuhteesta ja toisiaan ruokkivasta rakenteesta.

---



Kun yksilöt pyrkivät aktiivisesti kiinnittymään ylipaikallisiin tietokanaviin, he eivät koskaan toimi irrallaan organisaatioista ja rakenteista, vaan olemassa olevat toimintamallit ehdollistavat heidän toimintaansa. Tällöin myös AB Seinäjoen kannalta on ratkaisevan tärkeää, että sen toimintamalli mahdollistaa yksilöiden kiinnittymisen ulkopuolisiin tiedon kanaviin.

AB Seinäjoen toimintamallin näkökulmasta innovaatiotoiminnan yhteisö ja alusta-ajattelu tarkoittaa ainakin kahta asiaa: Ensinnäkin toimintamallin on oltava ajantasainen nykyisten innovaatiotoiminnan kehittämismallien kanssa, jotka korostavat alustojen ja yhteisöjen merkitystä. Toisekseen AB Seinäjoen tulisi kyetä olemaan osa kansainvälistä agrobiotalousalan ja ruokajärjestelmien toimijaverkosta. Haastattelussa tuotiin esiin, että varsin kunnianhimoinen tavoite olisikin pyrkiä Seinäjoelta käsin aktiivisesti rakentamaan globaalia innovaatioalustojen verkosta. Arveltiin kuitenkin, että realistisempaa on ensin tunnistaa nykymuotoisia biotalouden tai ruokajärjestelmien keskittymiä sekä verkostoja ja pyrkiä vuorovaikutukseen niiden kanssa. Esimerkkejä näistä keskittymistä ja verkostoista kuvattiin luvussa 3.2.

Ylipaikallisten tietokanavien lisäksi verkostoituminen alueen ulkopuolisten toimijoiden kanssa tarjoaa mahdollisuuksia myös alueen ulkopuolisen rahoituksen saamiseen. Tämä nähdään tärkeäksi, sillä kansallisista ja alueellisista lähteistä saatava rahoitus on pienentynyt viime vuosina. Kansainvälinen rahoitus esimerkiksi EU-tasolla on kuitenkin voimakkaasti kilpailtua ja edellyttää vahvaa osaamista ja näyttöjä aiemasta menestyksellisestä hanketoiminnasta. Etelä-Pohjanmaan ollessa Euroopan mitassa pieni alue, kasvaa AB Seinäjoen kaltaisen innovaatioyhteisön merkitys suuresti. Kokoamalla maakunnan agrobiotaloustoimijat yhteen on mahdollista luoda osaaajayhteisö, joka on riittävän suuri ja asiantuntemukseltaan vahva voidakseen ottaa osaa kansainvälisiin hankkeisiin.

Ylikansallisten rahoitusmahdollisuuksien lisäksi ylikansallinen yhteistyö tarjoaa mahdollisuuksia löytää uusia vientikanavia ja mahdollisia TKI-kumppaneita elintarviketeollisuuden sekä agroteknologian yrityksille. Maakunnan yrityksissä on halua lisätä vientiä muualle Eurooppaan, mutta kanavien luominen ei tapahdu hetkessä vaan edellyttää voimavaroja. AB Seinäjoki -yhteisö voi omalta osaltaan olla mukana luomassa uusia yhteistyösuhteita toisten eurooppalaisten alueiden kanssa, jotka ovat valinneet (agro)biotalouden kehittämisen painopisteeksi ja joiden yrityksillä on samankaltaisia tavoitteita. Kontakteja toisiin eurooppalaisiin alueisiin voidaan luoda alueiden innovaatio- ja tutkimuskyvyn kehittämistä palvelevan ERRIN-verkoston kautta, jonka jäsen Etelä-Pohjanmaata Brysselissä edustava Länsi-Suomen Eurooppa-toimisto on. Lisäksi AB Seinäjoen avulla voidaan ottaa aktiivinen rooli eurooppalaisten alueiden ERIAFF-verkostossa, joka keskittyy innovaatioiden edistämiseen maatalouden, elintarviketuotannon ja metsätalouden aloilla. Länsi-Suomesta verkoston virallisia jäseniä ovat Etelä-Pohjanmaa ja Satakunta, ja verkoston vuoden 2014 konferenssi järjestettiin Seinäjoella.

### 4.3 Fyysisen kohtaamistilan merkitys ideoiden ja innovaatioiden synnyn kannalta

AB Seinäjoen alkuideat ovat syntyneet toimijoiden fyysisen läheisyyden ja kohtaamistilan ympärille ja näin ollen heijastelevat vahvasti luvussa 2.2 kuvattuja ajatuksia lähikäisen sijoittumisen tuomista eduista. Kehittämisen kärkialat edellyttävät jonkinasteisia fyysisiä ilmentymiä, mistä esimerkkinä voidaan mainita Seinäjoelle rakentunut luovien alojen keskittymä Rytmikorjaamo. Alueellisen innovaatiotoiminnan kehittäminen näyttää siis tarvitsevan paikallisen vuorovaikutuksen mahdollistavia kohtaamistiloja, mutta samalla myös näkyvyyttä ulospäin, mitä edesauttaa mahdollisuus kiinnittää verkosto johonkin näkyvään fyysiseen paikkaan.

AB Seinäjoen valmisteluhankkeen suunnitteludokumenttiin on kirjattu, että innovaatioyhteisön toimintaympäristö edellyttää riittävän laajaa yhteistä tilaa, johon voidaan sijoittaa noin 30 henkilön työtilat. Fyysisen kohtaamistilan merkitystä arvioitiin haastatteluissa ja keskusteluissa erityisesti siitä näkökulmasta, miten tila voisi tuoda eri aloja edustavia ihmisiä yhteen. Todettiin jopa, että tietoa ei edelleenkään välity riittävästi, vaikka nykyisellään toimitaan fyysisesti lähekkäin Framin alueella. AB Seinäjoen kannalta erityisen tärkeänä pidettiin sitä, miten kohtaamistila ja syntyvä innovaatioyhteisö auttavat ylittämään organisaatioiden välisiä raja-aitoja. Samalla kuitenkin on syytä muistuttaa, että koko Framin alue synnytetään nimenomaan tukemaan yritys-, tutkimus- ja koulutus- sekä kehittämistoiminnan välistä vuorovaikutusta (vrt. Suutari ym. 2005). AB Seinäjoen kohtaamistila voi osaltaan tiivistää toimijoiden välistä fyysistä läheisyyttä ja lisätä paikallisen vuorovaikutuksen mahdollisuuksia, mutta ei vielä itsessään auta ylittämään kognitiivisia, organisationaalaisia tai sosiaalisia välimatkoja toimijoiden välillä, mitä pohdittiin luvussa 2.2 (vrt. Parrino 2015). Näiden ylittämiseen tarvitaankin muita järjestelyjä.

Capdevila (2013, 6) on todennut, että vuorovaikutteinen tietoyhteisö ei synny automaattisesti eikä kaikista yhteisöllisistä työtiloista muodostu dynaamista tietoyhteisöä. Yhteisön syntymistä voidaan pyrkiä edesauttamaan järjestämällä yhteisiä tilaisuuksia ja tiedonvaihtoa, mutta oleellista on huomata, että yhteisönmuodostus tapahtuu viime kädessä pikemminkin itsenäisesti kuin pakottamalla.

Haastatteluissa ja keskusteluissa ilmeni, että AB Seinäjoen toivotaan laajentavan tila-ajatteluaan virtuaalisen kohtaamistilan suuntaan, jolloin syntyvän innovaatioyhteisön jäsenet kohtaisivat sekä fyysisessä paikassa että virtuaalisesti. Yhteisön merkitys on toimia eräänlaisena organisaatioiden välisten käytäntöjen välimaastona, jolloin tarvitaan sekä fyysistä että virtuaalista kohtaamista (Gandini 2015, 200). Fyysinen kohtaamistila ja virtuaalinen yhteisö täydentävät ja vahvistavat toinen toisiaan, minkä lisäksi virtuaalinen kohtaamistila tarjoaa myös riippumattomuutta yksittäisistä fyysisistä toimitiloista. Ennen kaikkea virtuaalinen tila mahdollistaisi kiinnittymisen alueen ulko-

---

puolisiin tietovirtoihin. Samalla virtuaalisen kohtaamistilan nähtiin tarjoavan mahdollisuuden kokeilla ja kehittää uusia virtuaaliteknologian sovelluksia ja juurruttaa niiden käyttöä osaksi yhteisöön kuuluvien ihmisten jokapäiväistä työskentelyä. Esimerkiksi toivottiin, että luotaisiin säännöllisesti toistuva ”virtuaalinen kahvihetki”, jossa fyysisesti paikalla olevien AB Seinäjoen yhteisöjäsenien lisäksi olisi läsnä yhteisön jäseniä muualta tai jossa voitaisiin kuulla kiinnostavia alustuksia verkon välityksellä kaikkialta maailmasta.

Nykytuotoinen tieto- ja asiantuntijatyö on erittäin vuorovaikutteista, mutta myös yksintyöskentelyllä on ideoinnissa ja innovaatioprosesseissa elintärkeä rooli jäsenettäessä uutta tietoa. Ennen kaikkea olennaista on työntekijän itsensä mahdollisuus vaikuttaa ja säädellä kulloisenkin työnvaiheen kannalta tarvittavaa vuorovaikutusta ja siihen käytettävää tilaa. Erityinen fyysistä tilaa koskeva kysymys haastatteluissa ja keskusteluissa olikin vuorovaikutteisen kohtaamisen ja keskittyneen yksintyöskentelyn välinen suhde AB Seinäjoen yhteisötilassa. Pääosin AB nähtiin paikkana, jossa olisi paljon ihmisiä, elämää ja liikettä. Painotus oli siis kohtaamistilassa ja vuorovaikutuksen mahdollistavassa ympäristössä, mitä korostavat maininnat ”pöhinäpisteestä” ja vuorovaikutteisesta kahvipöydästä. Samalla kannettiin kuitenkin huolta siitä, miten työssä tarvittava keskittymisrauha turvataan. Tähän nähtiin kaksi ratkaisuvaihtoehtoa: keskittyneet työskentelyjaksot on joko tehtävä muualla tai sitten AB:n tilasuunnittelun ja yhteisön työkäytäntöjen avulla mahdollistetaan vetäytyminen yksintyöskentelyyn (mm. hiljaiset huoneet tai yhteisesti sovitut hiljaisen työskentelyn käytännöt).

Ensimmäisessä AB-yhteisön kokoontumisessa kartoitettiin tilaan sijoittuvien tarpeita ja tiedusteltiin, mitä ihmiset toivovat työympäristöltään. Vastauksissa korostui mahdollisuus työskennellä rauhassa ainakin osan ajasta, hyvä työergonomia sekä toimivat verkkoyhteydet. Vastauksissa nousi esiin näin ollen varsin arkisia asioita, jotka liittyvät lähinnä omaan työsuoritukseen. Lisäksi korostui työnteon sosiaalisuuteen liittyvät asiat kuten inspiroivat keskustelut sekä hyvä kahvi- ja lounasseura.

AB-yhteisölle suunnattiin myös kaksi sähköisessä muodossa toteutettua kyselyä, joissa kartoitettiin käyttäjien näkemyksiä yhteisölliseen työtilaan ja työskentelyyn liittyvistä odotuksista sekä kokemuksia työskentelystä AB Seinäjoen tiloissa. Ensimmäinen kysely toteutettiin heti toiminnan käynnistyttyä syyskuun alussa 2015 ja toinen valmisteluhankkeen loppuvaiheessa toiminnan oltua käynnissä noin viisi kuukautta. Kyselyvastauksissa yhteisöllisyydelle asetettiin toiveita, joissa korostuivat esimerkiksi avoimuus, yhdessä tekeminen ja pöhinä, innostavat keskustelut sekä keskinäinen luottamus. Sosiaalinen vuorovaikutus saatettiin toisaalta kokea myös keskittymistä vaativien työtehtävien yhteydessä ongelmalliseksi. Vastaajien mukaan käytössä olevissa tiloissa työrauha toteutuu vain osittain, minkä vuoksi yhteisiä työskentelyn pelisääntöjä tulisi selkeyttää.

Yhteisön kehittämiseksi toivottiin lisää yhteisiä ideointisessioita, mielenkiintoisia vierailijoita stimuloimaan omaa työtä sekä yrityskohtaamisia. Vastaajien mukaan yhteisön toiminnan tulisi olla nykyistä spontaanimpaa. Aamukahvitilaisuuksia kiiteltiin siitä, että ne ovat hyvä tapa tutustua toisiin yhteisön jäseniin ja heidän tekemisiin, mutta samalla toivottiin nykyistä vapaamuotoisempia päivittäisiä kohtaamisia yhteisellä lounaalla tai kahvin äärellä. Kyselyihin vastanneet totesivat, että spontaanit ja suunnitellut keskustelut ovat poikineet uusia ideoita, tuoneet verkostoitumismahdollisuuksia ja sparranneet hankevalmistelussa.

Kyselyissä esiinnousseet kommentit ovat samansuuntaisia yhteisöllisiä työtiloja koskevien muiden kartoitusten tulosten kanssa: Esimerkiksi ensimmäisestä maailmanlaajuisesta yhteisöllisiä työtiloja koskevasta kyselystä kävi ilmi, että yhteisöstä ja tilasta tekee kiinnostavan muut työntekijät. Yhteisön koon ei kuitenkaan haluttu olevan liian suuri ja avoimen toimistotilan lisäksi haluttiin yksityisempiä työasemia. Heikkilä (2012) puolestaan on todennut yhteisöllisiä työtiloja tarkastelleessa tutkimuksessaan, että ihmiset eivät pidä siitä, jos tilassa ei ole yhteisöllisyyden tuntua tai jos ihmisillä ei toisaalta ole yksityisyyttä. Sosiaalinen vuorovaikutus joka tapauksessa on pääsyy, miksi ihmiset hakeutuvat työskentelemään yhteisölliseen työtilaan. Heikkilä myös painottaa, että yhteisöllisen työtilan suunnittelun tulisi tapahtua yhdessä niiden henkilöiden kanssa, jotka tulevat muodostamaan varsinaisen yhteisön. (Heikkilä 2012, 6–7, 76–78.)

Houni ja Jakonen (2015) ovat todenneet, että yhteisö syntyy, kun kaikilla siihen kuuluvilla on tarve työtilaan ja yhteisöllisyyteen. He kuvaavat yhteisöllisiä työtiloja kuitenkin moniammatillisiksi ja siinä määrin löyhärajaisiksi, että niillä ei heidän mukaansa ole yhteisiä päämääriä eivätkä kaikki niissä toimivat edes tunne toisiaan tai tiedä toistensa töistä. Tässä mielessä yhteisöllisyyttä edustaa ennemminkin yhteisesti jaettu työn tekemisen tapa tai asenne työskentelyä kohtaan.

AB Seinäjoen valmisteluhankkeen aikana yhteisön kohtaamis- ja vuorovaikutustilaksi valikoitunut monitoimitila täytti *coworking*-ajattelun mukaiset vaatimukset teoriatasolla. Käytännössä kuitenkin ilmeni, että yhtenäistä avokonttori-, seminaari- ja oleskelutilaa sekä neuvotteluhuoneita sisältänyt tila ei tukenut parhaalla mahdollisella tavalla asiantuntija- ja tutkimustyön vaatimuksia. Vaikka monitoimitilan koettiin edistävän vuorovaikutusta, kääntöpuolena tila ei tarjonnut asiantuntijatyön ja tieteellisen työn vaatimaa keskittymisrauhaa ja yksityisyyttä, minkä vuoksi moni yhteisön jäsenyydestä muutoin kiinnostunut henkilö jätti tulematta. Osaltaan tästä syystä tilojen käyttöaste jäi suunnitteludokumentissa linjattua määrää huomattavasti pienemmäksi.

Taloudelliset kysymykset olivat yksi este fyysisten olosuhteiden parantamiselle. Monitoimitila olisi vaatinut investointeja esimerkiksi puhelinkoppien, tiimihuoneiden ja sermityksen rakentamiseksi sekä akustiikan parantamiseksi. Tilaan liittyvät kysymykset osaltaan hidastivat aloitteellisuutta kehittää toiminnan ja yhteisön sisältöä. AB

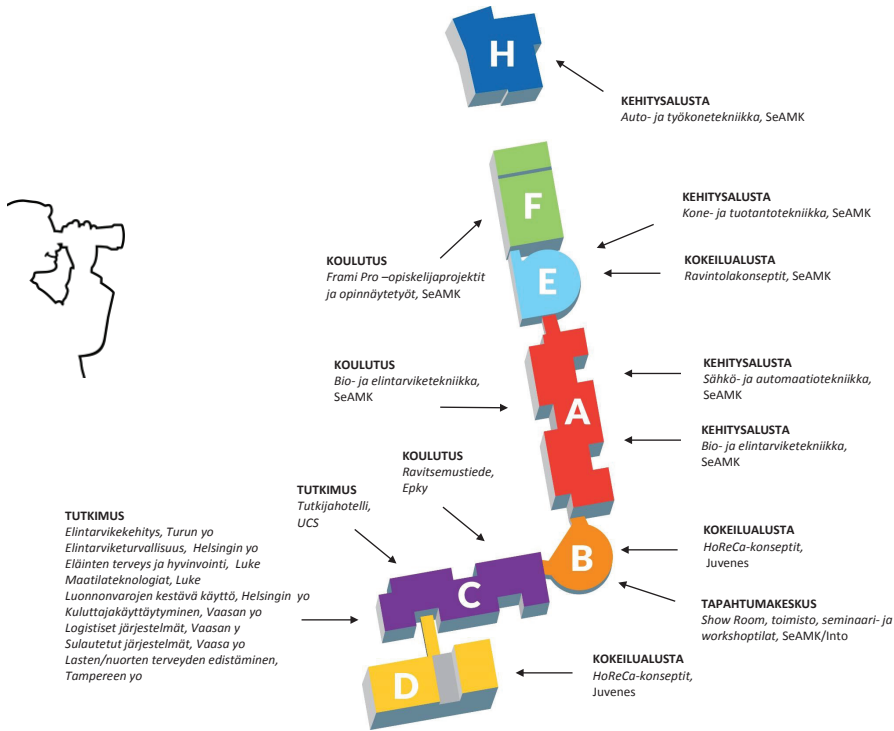
---

Seinäjoen valmisteluhankkeen aikana tilakonseptin osalta pohdittiin myös vaihtoehtoisia malleja. Vaihtoehtoina olivat muun muassa edullisemmat tai pienemmät tilat, hajautettu yhteisön toimintamalli, jossa AB-yhteisö kokoontuisi taustaorganisaatioiden tiloissa, sekä pistemäinen fasilitoituihin kohtaamisiin perustuva yhteisömalli.

Erityisesti hajautettu yhteisön toimintamalli, jossa koko Framin alue muodostaisi AB Seinäjoen alustan, oli valmisteluhankkeen eri vaiheissa esillä, vaikkei sitä ollut lähtökohtaisesti asetettu hankkeen tavoitteeksi. Ajatukselle tukea antaa se, että Frami on monipuolinen yritysten sekä tutkimus- ja koulutustoimijoiden keskittymä, ja sen yli 80 organisaatiossa työskentelee päivittäin lähes 1000 työntekijää ja yli 2000 opiskelijaa. AB Seinäjoen kaikki taustaorganisaatiot ovat sijoittuneet Framin alueelle, ja esimerkiksi Seinäjoen ammattikorkeakoulun laboratoriot ovat Framin alueella tai sen välittömässä läheisyydessä.

Vastaavantyyppiset ajatukset ovat saaneet huomattavasti pidemmälle tuotteistetun muodon esimerkiksi Kampusareena-konseptissa, joka sijoittuu Tampereen teknillisen yliopiston Hervannan kampukselle ja jonka kehittämisestä vastaa Suomen Yliopistokiinteistöt Oy. Kampusareenan konsepti rakentuu liiketoimintaa tukevien kansainvälisten tutkimusryhmien, huippulaboratorioiden, motivoituneiden opiskelijoiden sekä vuorovaikutusta tukevan tilasuunnittelun varaan. Kampusareenan ytimen muodostaa niin sanottu Kampusklubi, jossa jäsenenä on yrityksiä, jotka ovat sitoutuneet yliopistoyhteistyöhön opiskelijoiden ja tutkijoiden kanssa. Klubijäsenille tarjotaan pelkästään heidän käyttöönsä tarkoitettuja yliopiston palveluja kuten innovaatiopajoja sekä verkostoitumistapahtumia. (vrt. Kampusareena 2016.)

---



KUVA 9. Havainnekuva mahdollisuudesta hyödyntää Kampusklubi-ajattelua Framin alueelle.

Kuva 9. pyrkii havainnollistamaan, miten Tampereen kampusareena-toteutusta voitaisiin soveltaa Seinäjoen kampusalueelle ja miten AB Seinäjoki –innovaatioyhteisö voisi osatoteuttaa kampusklubi-ajattelua. Kuvaan 9. on pyritty nostamaan ne kehitys-, kokeilu- ja tapahtuma-alustat sekä tutkimuksen ja koulutuksen toiminnot, jotka liittyvät kiinteästi agrobiotalouden edistämiseen, kehittämiseen ja näkyvyyteen.

AB Seinäjoki -valmisteluhankkeen lopputulemana tilakysymyksen osalta voidaan sanoa, että AB Seinäjoki -yhteisön fyysinen kohtaamistila on tärkeä, mutta ei ratkaisevassa roolissa. Vaikka Framin D-osan 8. kerroksen tilaa pidettiin näyttävänä ja pääsääntöisesti tarkoitukseen sopivana, liittyi siihen edellä kuvattuja ongelmia. Oleellista on huomata, että mitä puhtaammin toiminnassa on yhteisöllisen työskentelyn piirteitä, sitä vahvemmin korostuu tilasuunnittelun ja vuorovaikutustyön pelisääntöjen merkitys. Samalla myös tuotiin esiin, että ei kannata jatkossa lukittautua yhteen tiettyyn työskentelytilaan, vaan antaa toiminnan määrittää joustavasti tilatarpeita. Luvussa 5.1 käsitellään AB Seinäjoen toiminta- ja palvelukonseptia vuorovaikutuksen mahdollistamisen näkökulmasta. Luvun lähtöoletuksena on, että yhteisön toiminnalla on jatkossakin jokin fyysinen kohtaamistila, mutta muuten yhteisön toimintaa tarkastellaan hajautetun toimintatavan sekä fasilitoituihin kohtaamisiin perustuvan toimintamallin kautta.

## 5 AB SEINÄJOEN TOIMINTA- JA PALVELUKONSEPTIN MUOTOUTUMINEN

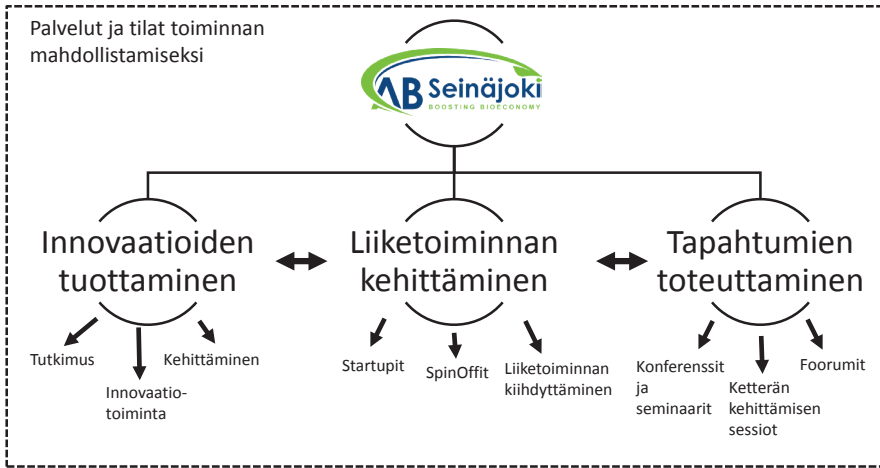
AB Seinäjoen osaja- ja innovaatioyhteisön konseptin ja toimintamallin hahmottelu kestivät koko valmisteluhankkeen ajan. Yhteisökokeilun lähtökohtana olivat luvussa 4.1 kuvatut taustaorganisaatioiden odotukset ja toiveet, jotka nousivat esiin tausta-haastatteluissa, organisaatioiden sisäisissä ja keskinäisissä keskusteluissa sekä hankkeen ohjausryhmäkokoontumisissa.

Toiminta- ja palvelumallin muodostumisen prosessi oli monivaiheinen. Vaihtoehtoisia malleja käytiin läpi sekä teoriallasolla että tutustumalla yhteisöllisiin työtiloihin ja niiden toimintamalleihin, mitä kuvattiin luvussa 3.2. Lisäksi käytiin läpi AB Seinäjoen taustaorganisaatioiden palvelutarjontaa ja pyrittiin hahmottamaan sitä, millainen AB Seinäjoen toiminta- ja palvelumalli olisi suhteessa organisaatioiden olemassa olevaan tarjontaan. Kesän ja alkusyksyn 2015 aikana kartoitettiin myös mahdolliset yhteisön toimitilavaihtoehdot ja valittiin mainittu monitoimitila Framin kampuksen kattojen yltä.

Yhteisöllisen työskentelyn jatkuvan tarkastelun ja kehittämisen rinnalla haettiin mallia AB Seinäjoen toiminta- ja palvelukonseptille. Kuten edellä on todettu, AB Seinäjoen toiminnan lähtökohdaksi asetettiin liiketoiminnan edistäminen. Tämä oli vahva ohjenuora konseptointityössä. Havainnot yrityshaastatteluista nousseista tarpeista yhdistettyinä taustaorganisaatioiden avainhenkilöiden kanssa käytyihin haastatteluihin ja keskusteluihin tarjosivat näkökulmia palvelumallin suunnitteluun ja testaamiseen.

Haastatteluiden lisäksi yhteisössä työskennelleiltä kerättiin palautetta konseptoinnin kehittämistä varten. Edellä kuvattujen alkukartoituksen ja kyselyjen lisäksi niin kutsutussa unelmayhteisö-työpajassa pyydettiin yhteisön jäseniä kuvailemaan henkilökohtaista ihannetyöyhteisöään. Edellä mainittujen palautteiden keräämisten lisäksi konseptointiin vaikutti AB Seinäjoki -hankkeen laajennetulla projektiryhmällä teetetty strategisten valintojen painopisteet -kysely.

AB Seinäjoen toiminta- ja palvelukonsepti on esitetty kuvassa 8. AB Seinäjoki on yksinkertaistetusti sanottuna alusta agrobiotalouden parissa toimivien keskinäiselle vuorovaikutukselle sekä alan innovaatioiden ja liiketoiminnan kehittämiseksi. Oleellista AB:n mallissa on ajatus yhteisömuodostuksen merkityksestä, mitä edellä luvuissa 2. ja 3. kuvattiin. Luvussa 5.1 käydään yksityiskohtaisemmin läpi AB Seinäjoen roolia vuorovaikutusalustana ja luvussa 5.2 tarkastellaan AB Seinäjoen yhteisön merkitystä liiketoiminnan ja innovaatiotoiminnan kehitysalustana.



KUVA 10. AB Seinäjoen toiminta- ja palvelukonsepti.

## 5.1 AB Seinäjoki vuorovaikutusalustana

Unelmayhteisöä koskeneessa työpajassa osallistujia pyydettiin kirjoittamaan ajatuksiaan ihannetyöyhteisöstä ja -työtilasta sekä omia tarpeitaan työntekoon liittyen. Ylös kirjatuisissa ajatuksissa toistui muutamia teemoja:

1. Mahdollisuus hakeutua mielenkiintoisiin keskusteluihin mutta samalla mahdollisuus työskennellä omassa rauhassa
2. Konseptoitoidut vuorovaikutustilanteet ja säännölliset fasilitoidut tapaamiset
3. Uuden ideoimista ja työssä innostumista tukeva ilmapiiri

Kuten edellä luvussa 4.3 kuvattiin, yhteisölliseen työskentelytapaan ja työtilaan liitty monia keskenään jopa ristiriitaisia odotuksia, jotka tulivat toistuvasti esiin hankkeen kuluessa. Kenties oleellisimpana havaintona työpajan keskustelussa nousi kuitenkin esiin se, että AB:n toiminnassa mukana olevien omat työyhteisöt ovat varsin tiiviitä, joten AB Seinäjoesta ei välttämättä haluta uutta työyhteisöä näiden rinnalle tai korvaajaksi.

Yhteisöllisyys nousi esiin myös valmisteluhankkeen loppuvaiheessa yhteisön jäsenille tehdyssä kyselyssä. Vastaajat olivat tunnistaneet sen, että mikäli yhteisön haluttaisiin toimivan kiinteästi, siitä tulisi pyrkiä muovaamaan ”oikean” työyhteisön kaltainen. Samalla todettiin, että yhteisö kaipaa kipeästi lisää jäseniä, jotta se näyttäytyisi ulospäin vetovoimaisena ja houkuttelevana ja jotta mukaan saataisiin uusia ihmisiä.



Vastauksista on kuitenkin luettavissa, että yhteisömuodostuksessa on viiden kuukauden yhteisöllisen työskentelyjakson aikana aidosti edetty, sillä AB Seinäjoen ilmapiiriä luonnehdittiin erittäin kannustavaksi ja yhteisössä todettiin työskentelevän ”huippusakkia”.

*”Todella positiivinen, uusi ja raikas tapa tehdä työtä. Koen, että AB Seinäjoki on kehittynyt jatkuvasti parempaan suuntaan ottaen huomioon, mistä on lähdetty liikkeelle. Tilassa on positiivista ’pöhinää’ ja innovatiivisia ideoita ja keskusteluita on paljon.”*

AB Seinäjoki on kokoontumispaikka, jossa eri yhteisöihin kuuluvien keskinäistä vuorovaikutusta tuetaan konseptoidusti ja fasilitoidusti. Haastatteluissa ja työpajassa nousikin esiin tarve tuntea entistä paremmin eri toimijoiden osaaminen sekä ydintoiminnot ja kutsua yhteisöjäseniä koolle vaihtuvin teemoin. Tähän tarpeeseen vastattiin järjestämällä mainittuja AB Seinäjoki -aamukahvitilaisuuksia, joissa eri organisaatiot ja niissä työskentelevät esittäytyivät ja keskustelivat vapaamuotoisesti agrobiotaloudesta. Tämä vuorovaikutuskonsepti vakiintui valmisteluhankkeen aikana, minkä lisäksi kehitettiin ja kokeiltiin lukuisia muita vuorovaikutusmalleja, joita on kuvattu yksityiskohtaisemmin luvussa 5.2.

Koko valmisteluhankkeen kokemusten valossa voidaan sanoa varsin yksiselitteisesti, että AB Seinäjoen toiminta vaatii fasilitointia ja järjestäjätahoa (*host*). Myös yhteisöllisiä työtiloja koskevassa tutkimuskirjallisuudessa on todettu, että hosteilla on merkittävä rooli, sillä samalla kun he työskentelevät osana yhteisöjä, he myös toimivat ikään kuin niiden johtajina (Gandini 2015, 197). Konseptoituun vuorovaikutukseen nojautuva yhteisömalli asettaa host-toiminnalle ja fasilitoinnille vaatimuksia, jotka tulee huomioida resursoinnissa. Käytännössä tämä tarkoittaa, että on oltava aina vähintään yksi eri medioissa näkyvä henkilö, johon voi ottaa yhteyttä ja joka antaa kasvot AB:n toiminnalle. Toivottavaa kuitenkin olisi, että kyseessä olisi tiimi, jossa olisi mukana kerrallaan useampi kuin yksi henkilö AB Seinäjoen toiminnassa mukana olevista organisaatioista.

Tämän henkilön tai tiimin resursointiin on olemassa erilaisia vaihtoehtoja. Valmisteluhankkeen aikana oli luontevaa, että projektiryhmä vastasi vuorovaikutustilaisuuksien suunnittelusta ja käytännön toteuttamisesta. Jatkossa toimintaa voidaan resursoida vähimmillään siten, että jossakin AB:n taustaorganisaatioista työskentelevä henkilö tekee fasilitoinnin oman työnsä ohessa. Selkeyden vuoksi tehtävä olisi syytä kirjata henkilön tehtävänkuvaan. Fasilitaattorin tehtävä voi olla myös kiertävä, jolloin vetovastuu vaihtuisi määrääjoin organisaatioiden kesken. On myös mahdollista ja suotavaakin, että mainituista organisaatioista useampi henkilö toimisi fasilitointitiimissä. Tämä olisi eduksi tiedonkulun kannalta, jakaisi organisaatioille tulevia kustannuksia sekä tiivistäisi organisaatioiden välistä yhteistyötä. Resursoinnin muita perusvaihtoehtoja ovat, että AB:n fasilitointi on kirjoitettu yhtenä toiminnallisena osiona sisään agrobiotalouden yksittäisiin hankkeisiin tai se katetaan osin tai kokonaan yhteisöjäsenyysmaksuilla.

Fasilitaattorin tehtäviin voi kuulua muun muassa AB:n verkkoyhteisön ylläpitäminen ja päivittäminen (verkkosivut ja näkyvyys sosiaalisessa mediassa), yhteisön tilasuunnittelusta vastaaminen (mm. toimijoiden sijoittuminen ja tilatarpeiden huomioiminen) sekä yhteisön sisäisten ja ulkoisten tapahtumien suunnittelu, koordinointi ja pääasiallinen järjestämistä vastuu yhteistyössä muiden tahojen kanssa (mm. aamukahvitilaisuudet, seminaarit jne.). Erityisenä roolina on toimia ensikontaktipintana yhteisön ulkopuolelta tuleviin yhteydenottoihin. Esimerkkinä tällaisesta on vaikkapa aloittavan yrittäjän kiinnostus kiinnittyä agrobiotalouden yhteisöön. Tällöin fasilitaattori kokoaa tarvittavan tiimin, joka suhteellisen kevyellä menettelyllä (esimerkiksi kevennetty ideapöytä) pyrkii tunnistamaan yritysidean ja jatkon kannalta keskeiset yhteistyötahot. Ensitaapamisia ajatellen on syytä olla selkeät pelisäännöt AB:n jäsenorganisaatioiden kesken.

Edellä kuvattu fasilitointi on olennainen osa AB Seinäjoen toiminta- ja palvelumallia. Voidaan jopa kiteyttää, että itse yhteisö organisoituine tapaamisineen ja tilaisuuksineen on AB Seinäjoen ydintoiminto. AB Seinäjoki -yhteisö tarjoaa näin ollen konseptoituja kohtaamisia (tapahtumat, vuorovaikutustilanteet) sekä kohtaamistilaa tai -tiloja, joissa tämä kasvokkainen vuorovaikutus tapahtuu. Fasilitointi edellyttää varsin hyvää ymmärrystä AB:n piirissä olevista toiminnoista (esim. tarjolla olevat yrityskehityspalvelut, yliopistokeskuksen tutkimusalat, SeAMK:in painopisteet ja hankkeet, erilaiset rahoitusinstrumentit jne.), jotta esimerkiksi alkavaa agrobiotalousalan yrittäjää voidaan opastaa eteenpäin ja osataan koota oikeita henkilöitä yhteen jatkokehittelyä varten.

Yritys- ja avainhenkilöhaastatteluiden sekä yhteisön jäsenten käyttäjäpalautteiden synteessinä muodostettiin hahmotelma AB Seinäjoki -yhteisön vuorovaikutuspalveluista, joiden kohderyhmät voidaan jakaa kahteen joukkoon:

1. yhteisön jäseniin ja
2. ulkopuolisiin yhteisön potentiaalsiin jäseniin (yritykset, organisaatiot, startupit).

Tässä mallissa AB Seinäjoen osajaverkostoon kuuluvat asiantuntijat kokoontuvat systemaattisesti ennalta määriteltujen teemojen pariin. Yhteisö järjestää viikoittaisia, kuukausittaisia ja muutaman kerran vuodessa toteutettavia tapahtumia, jotka tukevat tiedonvaihtoa, ideointia, hankevalmistelua, edistävät yritysten liiketoimintaa sekä agrobiotalouden tunnettuutta alueella sekä sen ulkopuolella. Tämä edellyttää, että AB Seinäjoella on jatkossakin jokin yhteinen tila tai tiloja tilapäiselle kohtaamiselle sekä käytössä työpisteitä projektihenkilöstölle, tutkijoille sekä agrobiotalouden startup-yrityksille pidempiaikaiseen yhdessä työskentelyyn.

---

TAULUKKO 1. Agrobiotalouden yhteisön toimintamalli

| AB SEINÄJOKI<br><i>Boosting Bioeconomy</i> |  |                             |
|--|--|-----------------------------|
| Tapahtumat                                 | Palvelut   | Tila(t)                     |
| avoimet/suljetut/yhteistyössä              | Taustaorganisaatioiden TKI- ja yrityskehityspalvelut | kiinteä/joustava/vierailija |
| <i>Fasilitointi</i>                        |  |                             |

Yhteisön toiminnot voidaan jakaa kolmeen toisiaan tukevaan ja osittain päällekkäin limittyvään kokonaisuuteen Taulukon 1. osoittamalla tavalla. Kokonaisuudet ovat tapahtumat, palvelut ja tila(t). AB Seinäjoen ytimen muodostivat valmisteluhankkeen alkuvaiheessa Seinäjoen Ammattikorkeakoulu, Seinäjoen yliopistokeskus sekä Into Seinäjoki Oy. Näiden lisäksi toimintaan kiinnittyivät seuraavassa vaiheessa Luonnonvarakeskus ja Perunantutkimuslaitos. Näiden ydinorganisaatioiden ulkopuoliset toimijat pääsevät mukaan AB Seinäjoen toimintaan liittymällä yhteisöön jäseneksi. Yhteisöjäseniä pyritään saamaan julkisyhteisöjen, yritysten, etujärjestöjen ja liittojen edustajista. Jatkossa voidaan tarjota myös verkkoyhteisöjäsenyyttä esimerkiksi muille vastaavatyypisille kehitysalustoille kansallisesti ja kansainvälisesti.

Yhteisöjäsenyys sopii toimijalle, joka työskentelee agrobiotalouden parissa joko suoraan tai poikkitoimialallisesti. Yhteisöjäsenyyksiä voidaan tarjota esimerkiksi myös kehitysyhtiöille tai kuntien maatalous- ja elinkeinoasiamiehille. Yhteisöjäsenyys sopii yrityksille julkisyhteisöille ja yhdistyksille sekä yksittäisille henkilöille, joita kiinnostavat agrobiotalouden uudet liiketoimintamahdollisuudet. Yhteisöjäsenistä muodostetaan asiantuntijapooli, jota ylläpitää AB Seinäjoen fasilitoinnista vastaavat tahot.

Valmisteluhankkeen aikana selvitettiin yhteisöjäsenyyksien rakennetta ja yhteisöön kuulumisen kustannuksia, mutta yhteisöjäsenmaksuja ei kerätty. Yhteisöjäsenyys oikeuttaa vapaaseen pääsyyn yhteisön sisäisiin tapahtumiin ja alennetun pääsymaksun sellaisiin tapahtumiin, joihin on osallistumismaksu. Yhteisöjäsenmaksu muodostuu perusjäsenmaksusta sekä mahdollisista modulaarisista lisäpalveluista, eli niin sanotuista laajennetuista yhteisöjäsenyyksistä. Oman ryhmänsä muodostavat vierailijat, jotka eivät ole varsinaisia yhteisöjäseniä.

Kiinteä yhteisöjäsenyys on tarkoitettu muun muassa AB Seinäjoen ydinorganisaatioiden ulkopuolisille toimijoille, etätyöntekijöille, freelancereille sekä toiminnassa oleville ja alkaville yrityksille. Kiinteä yhteisöjäsenyys voi sisältää esimerkiksi valmiiksi kalustetun työpisteen 40 tunniksi viikossa. Palveluun sisältyy kalusteet yhdelle henkilölle, käyttösähkö, internet-yhteys, siivous sekä hiljaisen huoneen sekä neuvottelutilan käyttöoikeus. Työpisteen lisäksi tarjolla on posti- ja säilytyslokero, yhteinen taukotila

ja wc. Joustava yhteisöjäsenyys sisältää muuten samat palvelut, mutta työpiste olisi tarjolla esimerkiksi 20 tunniksi viikossa.

Vierailijajäsenyys on tarkoitettu AB Seinäjoen tapahtumiin osallistuvalla, joka haluaa jäädä jatkamaan työpäivää yhteisöön tapahtuman jälkeen tai muille yhteisöön kuulumattomille työpisteen vuokraajille. Vierailija ei maksa yhteisön perusjäsenyyttä, vaan ainoastaan päiväkohtaisen hinnan. Vierailijan "passiin" sisältyisi kalustettu työpiste kiinteän ja joustavan yhteisöjäsenyyksien tapaan, mutta neuvottelutilan käyttöoikeutta on rajoitettu.

AB Seinäjoki pyrkii myös saamaan yhteistyökumppanin statuksella olevia avainorganisaatioita mukaan yhteisön toimintaan. Yhteistyökumppanuus voi pitää sisällään esimerkiksi seuraavia palveluita: yrityksen esittely AB Seinäjoen tilaisuudessa, tapahtumaisännöinti, opiskelijoiden toteuttama kehitysprojekti, tutkijakonsultointi, liiketoiminnan sparraus, neuvottelutilan käyttö, logo-näkyvyys nettisivuilla, sosiaalisessa mediassa sekä mahdollisesti myös muissa markkinointimateriaaleissa. Ideana on, että yhteistyökumppanin kanssa laaditaan räätälöity jäsenyys sopimus. Erityisesti on mietittävä, missä määrin yhteistyökumppanin jäsenmaksuun sisältyy AB Seinäjoen asiantuntijaverkoston palveluita, mitä pohditaan yksityiskohtaisemmin luvussa 5.2.

Luonnollinen sisääntuloreitti osaksi AB Seinäjoki -yhteisöä ja keino sitouttaa yhteisön jäseneksi ovat erilaiset tapahtumat. AB Seinäjoen toimintamalliin on sisäänkirjoitettu tapahtumakonsepteja kohderyhmittäin. Tapahtumat voidaan myös jaotella kuvassa 8 esitetyn mukaisesti konferensseihin ja seminaareihin, foorumeihin sekä ketterän kehittämisen sessioihin. Yhteisön sisäiset tapahtumat on lisäksi eroteltu ulkopuolisille suunnatuista tapahtumista. Pilottivaiheessa yhteisön jäseniä varten on kehitetty ja kokeiltu muun muassa yhteisöllisen työskentelyn työpajaa, unelmayhteisön määrittämistyöpajaa sekä AB aamukahvit -konseptia. Valmisteluhankkeen aikana järjestetyt aamukahvitilaisuudet ovat olleet luonteeltaan sellaisia, että niissä on esitelty AB Seinäjoen ydinorganisaatioiden tutkimus- ja kehityshanketoimintaa koskien agrobiotalouden ja ruokajärjestelmän eri teemoja. Tulevien aamukahvitilaisuuksien aiheiksi on kaavailtu muun muassa yritysvierailuja sekä nousevien agrobiotalouden trendien ja ilmiöiden tunnistamista.

Säännöllisesti järjestettävien tilaisuuksien lisäksi AB Seinäjoen asiantuntijapoolille voidaan järjestää ad hoc -keskustelutilaisuuksia ja ketterän kehittämisen sessioita esimerkiksi yksittäisten yritystapausten arviointiin ja läpikäyntiin. Oman tärkeän tapahtumaryhmänsä muodostavat myös yhteiset hankeideointisessiot, joissa AB Seinäjoki -yhteisöllä on merkittävä rooli. Erityisesti uusien hankkeiden synnyttämisen osalta on oleellista syventää AB Seinäjoen ja Kehittyvät ruokaratkaisut -painoalaryhmän välistä suhdetta. Painoalaryhmän yhtenä keskeisenä tarkoituksena on ollut lisätä tiedonvaihtoa korkeakoulutoimijoiden välillä ja edistää yhteistä hankesuunnittelua. AB Seinäjoen

---

käynnistyminen tukee kyseisen painoalaryhmän toimintaa, koska AB Seinäjoki voi toimia ikään kuin painoalaryhmän ”kotina”.

Yrityksille suunnatuissa tapahtumissa tulee olla vahva liiketoiminnan painotus sekä huomioitava toteutuksessa myös mahdollisuus yritysten keskinäiseen verkostoitumiseen. Esimerkkeinä yrityksille suunnatuista tilaisuuksista ovat namibialaisdelegaation ja biotalousalan yritysten yhteistapaaminen sekä yksittäisen yritysidean sparraamiseen tarkoitettu AB Roast. Esimerkkeinä suunnitelluista tapahtumakonsepteista voidaan mainita AB:n aamiaistilaisuudet, joissa on tarkoitus kuulla alustuspuheenvuoroja biotalousalan yrityksiltä, hankevalmistelu- ja rahoitusverstaat sekä agrobiotalouden yritystapahtumat ja verkostoitumistilaisuudet.

AB Seinäjoen tehtävänä on myös erilaisten foorumien kokoaminen ja ylläpitäminen. Etelä-Pohjanmaan liiton johdolla toiminut Luonnonvarakeskuksen ja muiden maakunnan keskeisten biotaloustoimijoiden foorumi siirtyi osaksi AB Seinäjoen toimintaa. AB Seinäjoen yhteydessä käynnistettiin myös uusi foorumi, kun syksyllä 2015 toteutettiin ensimmäistä kertaa agrobiotalouden johdon yhteiskokous. Valmisteluhankkeen aikana taustaorganisaatioiden keskuudessa nousi tarve tuoda esiin alueen agrobiotalousosaamista näkyvän ja vaikuttavan kansallisen tapahtuman muodossa. AB Seinäjoki -valmisteluhankkeen toteuttamisaika oli kuitenkin liian lyhyt ja resurssit rajalliset suuren tapahtuman järjestämiseksi, mutta tapahtuman valmistelutyötä tehtiin hankkeen aikana. AB Seinäjoki pilottihankkeen vaikutuksena Seinäjoella järjestetäänkin kesällä 2016 uusi vuosittain järjestettävä kansallinen tapahtuma, Food Business Summit Seinäjoki.



KUVA 11. Namibialaisen yritysdelegaation matchmaking-tilaisuus AB Seinäjoessa

## 5.2 AB Seinäjoki liiketoiminnan ja innovaatioiden kehitysalustana

AB Seinäjoen toiminnan hahmottamiseksi liiketoiminnan ja innovaatioiden kehitysalustana käytiin ensin läpi teoreettisia viitekehyksiä, joita esiteltiin luvussa 2. Teoreettisia lähtökohtia tukemaan ja täydentämään haastateltiin yliopistokeskuksen asiantuntijoita, Etelä-Pohjanmaalla toimivien agrobiotalouden alaan kuuluvien yritysten edustajia sekä käytiin lukuisia keskusteluja AB Seinäjoen taustaorganisaatioiden kanssa. Taustaorganisaatioiden yhteisissä keskusteluissa todettiin, että AB Seinäjoen avulla halutaan kiihdyttää jo olemassa olevien yritysten liiketoimintaa sekä edesauttaa uuden liiketoiminnan syntymistä ja kehittymistä agrobiotalouden alalle. Nämä kaksi kokonaisuutta nähtiin ratkaisevan tärkeinä AB:n toiminta- ja palvelukonseptin onnistumisen kannalta.

Haastatteluissa nousi esiin muutamia yhteismitallisia tarpeita, joihin AB Seinäjoen toivottiin tarttuvan. Haastatellut toivoivat, että AB Seinäjoen toiminta- ja palvelumalli kykenisi integroimaan olemassa olevia palveluja toisiinsa ja poimimaan muissa malleissa havaittuja hyviä käytäntöjä osaksi agrobiotalouden kehittämistä. Oleellisena pidettiin myös sitä, että AB Seinäjoen toiminta- ja palvelukonsepti olisi itsessään niin kiinnostava, että myös se osaltaan houkuttelisi uusia jäseniä liittymään yhteisöön ja että kansainväliset innovaatio toiminnan alustat haluaisivat rikastaa omia vuorovaikutuskonseptejaan yhteistyössä AB Seinäjoen kanssa.

AB Seinäjoen toiminta- ja palvelukonseptin toivottiin rakentuvan olemassa olevien organisaatioiden ja niissä kehitettyjen palvelujen varaan. Haasteena nähtiin, miten nykytilanteesta päästäisiin yhteisen tuotteistuksen suuntaan ja miten olemassa olevat organisaatiot ylipäättään kykenevät mukautumaan AB Seinäjoen "itseorganisoiduvien tiimisolujen" toimintaan. Yhtenä vaihtoehtona esitettiin, että Etelä-Pohjanmaalle voitaisiin luoda agrobiotalousalaan keskittyvä asiantuntijayritys, jossa nykyisten organisaatioiden asiantuntijat olisivat sivutoimisina työntekijöinä. Tätä sivuttiin edellä tavoitteenasettelua koskeneessa luvussa. Kuten todettua, tällöin jouduttaisiin kuitenkin hankaliin rajanvetoihin sen suhteen, mitkä toiminnot ja hankkeet toteutettaisiin uuden asiantuntijayrityksen ja mitkä työntekijöiden emo-organisaatioiden kautta.

Lähtökohtaisesti AB Seinäjoesta ei siis haluttu tehdä omia palveluitaan tarjoavaa kehitysalustaa saati itsenäistä organisaatiota. Tästä syystä AB Seinäjoella ei ole yhteisön ja yhteisöllisen työtilan lisäksi varsinaisesti omia palveluita tai tuotteita, vaan AB Seinäjoki on itsessään lähinnä tausta- ja jäsenorganisaatioidensa toiminnoista, palveluista sekä yhteistyössä niistä syntyvistä kokonaisuuksista muodostuva alusta. Kuten edellisessä luvussa todettiin, itse yhteisö fasilitoituine tilaisuuksineen ja tapahtumineen on AB Seinäjoen ydintoiminto. Koska taustaorganisaatioilla on kullakin yritys yhteistyöhön ja -kehittämiseen liittyviä hyviksi havaittuja palveluita, toimii AB Seinäjoki

---

---

lähinnä taustaorganisaatioidensa yrityskehitys- ja TKI-palveluiden yhteisenä alustana ja välittäjänä.

AB Seinäjoen ytimessä olevilla tutkimus- ja koulutusorganisaatioilla on pitkäaikaista kokemusta yritys yhteistyöstä maksullisten tilaustutkimusten ja selvitysten muodossa. Esimerkiksi Luke ja Petla tekevät tiivistä yritys yhteistyötä, ja yritys lähtöiset tilaustutkimukset ovat keskeinen osa niiden liiketoimintaa. Myös Seinäjoen ammattikorkeakoulu ja yliopistokeskuksessa toimivilla yliopistoilla on pitkäjänteistä TKI-yhteistyötä lukuisien yritysten kanssa. Luken ja Petlan laaja asiantuntemus alan tutkimuskentästä yhdistettynä AB Seinäjoen tutkimus- ja kehittämisorganisaatioiden osaamiseen muodostaa uskottavan perustan yhteisölle agrobiotalouden liiketoiminnan ja innovaatioiden kehitysalustana.

Valmisteluhankkeessa tehtyjen yritys haastatteluiden pohjalta esiin nousi pk-yritysten mahdollinen tarve hankehallinnointipalveluun. Useassa tapauksessa yritys kertoi hylänneensä aloitteen lähteä mukaan TKI-projektiin hankehallinnoinnin byrokraattisuuden ja sen vaatiman resursoinnin vuoksi. Yritys haastatteluista nousseita muita tarpeita olivat esimerkiksi viennin edistäminen ja kansainväliset verkostot sekä tiedonvälitys. Tämän vuoksi AB Seinäjoen jatkokehittämisessä keskitytään kansainvälisten verkostojen rakentamiseen ja kartoitetaan myös TKI-hankkeiden hallinnointipalvelun mahdollisuutta kuten esimerkiksi projektiasiantuntijapoolin luomista AB Seinäjoki-yhteisön jäsenistä.

Erikokoisten ja eri kehitysvaiheessa olevien yritysten tarpeet ja kiinnostuksen kohteet vaihtelevat keskenään huomattavasti. Suurten elintarvikeyritysten kohdalla arvioitiin melko varauksellisesti niiden kiinnostusta tuoda omia tuotekehitysprosessejaan osaksi AB Seinäjoen toimintaa. Samalla kuitenkin mietittiin vaihtoehtona edellisessä luvussa kuvattuja yhteistyökumppanuuksia, jolloin yritykset voisivat näkyä esimerkiksi AB Seinäjoen yhteisötilassa ja saada työpisteen käyttöönsä esimerkiksi opinnäytettä tekeväille työntekijälle. Pk- ja mikroyritysten kohdalla tarpeet puolestaan liittyvät niiden liiketoiminnan kehittämiseen. Joka tapauksessa nähtiin, että pienille yrityksille olisi oltava tarjolla mahdollisimman matala kynnys päästä mukaan AB Seinäjoen toimintaan.

Kuten edellä todettiin, AB Seinäjoen toiminnan painopiste asetettiin lähinnä pk-yrityskenttään ja aloittaviin yrityksiin. Startup-yrittäjyyden edistämisen kohdalla todettiin kuitenkin se realiteetti, että biotalouden aloittavia yrityksiä syntyy vuositasolla Suomessa vain kourallinen. Näin ollen yksittäistenkin startup-prosessien edistäminen olisi sinällään jo hyvä tavoite.

Alkavan yrittäjän tai yksinyrittäjän näkökulmasta AB Seinäjoen tulisi olla houkutteleva yhteisö, josta henkilö voi ammentaa uusinta tietoa ja osaamista oman toimintansa

---

tueksi. Eli toisin sanoen, jos yrittäjä jää yhteisön ulkopuolelle, hän menettää suuren tietomäärän. Tämä kuitenkin edellyttää, että yhteisön jäsenten osaaminen ja yhteisön tarjoama anti ovat aidosti riittävällä tasolla. Voi myös olla, että tietyt kohderyhmät, kuten alkutuottajat, eivät koe saavansa riittävää lisähyötyä siitä, että he oleskelsivat säännöllisesti Seinäjoella sijaitsevassa innovaatioyhteisössä. Alkutuottajille tarjottavat AB Seinäjoen palvelut olisivat syytä tuoda joko mahdollisimman lähelle heitä, mieluiten jopa tilatasolle saakka, tai toteuttaa ajallisesti tiiviiden tilaisuuksien muodossa.

AB Seinäjoen kaltaiset innovaatioympäristöt voivat omalta osaltaan olla tuke-  
massa startup-yrityksiä tarjoamalla tukea niiden kohtaamiin lukuisiin haasteisiin. Valmisteluhankkeen aikana Biotalousalan tutkijahotellitoiminnan kautta yhteisöön kiinnittyi hyönteistalouden startup-yritys Finsect Oy. Kyseessä oleva yritys sai pilottiaikana huomattavassa määrin neuvonta- ja asiantuntijapalveluita. Yrityksen edustajien kanssa käytiin lukuisia liiketoiminnan kehittämisen istuntoja ja yritystä autettiin luomaan verkostoja, tuettiin hankerahoitushaussa sekä kartoitettiin vaihtoehtoisia liike-toimintamalleja.

Finsectin arvion mukaan Etelä-Pohjanmaa on hyvä testialusta agrobiotalouden yritystoiminnalle. Finsectin mukaan heillä, kuten muillakin aloittavilla yrityksillä, on uskottavuusongelma, koska yrityksen perustajilla ei välttämättä ole aiempia näyttöjä menestyneestä liiketoiminnasta. Aloittavat yrittäjät hyötyisivät, mikäli he pääsisivät yhteyksiin sellaisten henkilöiden kanssa, jotka voisivat tarjota tukea ja lisätä uskottavuutta. AB Seinäjoen yhtenä roolina voitaisiinkin nähdä hyvien kontaktien tarjoaminen yrityksille. AB Seinäjoki voisi myös auttaa paikallistamaan oikeita sidosryhmiä, mikä mahdollistaisi esimerkiksi vertaistuen saamisen toisilta aloittavilta yrittäjiltä, jotka ideaalitapauksessa olisivat myös agrobiotalouden alalta.

Liiketoimintaan liittyvän osaamisen tueksi tarvittaisiin Finsectin mukaan apua kaikissa keskeisissä yritystoiminnan osa-alueissa: strategiatyössä, brändäyksessä ja markkinointiosaamisessa. AB Seinäjoki voi välittää näitä palveluita omien jäsenorganisaatioidensa kautta. Monialaisena ja monitieteisenä yhteisönä AB Seinäjoki voi tarjota yrityksille toimialojen raja-aidat ylittäviä syötteitä, kuten tuoteideoita tai uusia tapoja harjoittaa liiketoimintaa. AB Seinäjoki voi myös auttaa aloittavia yrityksiä kansainvälistymisessä verkostoitumalla aktiivisesti agrobiotalouden kentässä. Lisäksi AB Seinäjoki voi toimia väylänä työllistää Seinäjoen ammattikorkeakoulun tai eri yliopistojen opiskelijoita yrityksiin.

AB Seinäjoen toimivuutta liiketoiminnan kehitysalustana testattiin kahdella erilaisella toimintamallilla. Hankkeen aikana järjestettiin alkutuottajille suunnattu kehittämis-  
verstas minkä lisäksi kehitettiin ja kokeiltiin myös yritysideoita arviointiin ja yritysten liiketoiminnan kehittämisen työkalua, AB Roastia. AB Roast koostuu yrityspitchauksesta sekä asiantuntijapaneelist, jonka tehtävänä on antaa suoraa, rakentavaa ja

---



kehittävää palautetta kuulemastaan yritysideoista, tuotteesta tai palvelusta. AB Roast-työkalun taustalla ovat Into Seinäjoen yrityskehitysasiantuntijoiden kehittelemät ideaprässi ja viljelijäprässi-arviointimallit. AB Roast -konseptille asetettiin yhdessä yrityksen kanssa onnistumisen mittarit, ja tapahtumalla aikaansaavat tulokset täyttyivät. Yritys oli tyytyväinen toteutukseen ja antoi myös palautetta konseptin edelleen kehittämiseksi.

Jatkossa on ratkaistava, millaisen asiantuntijapalvelulupauksen AB Seinäjoki voi tarjota. AB Seinäjoen ”palvelupaketissa” ei haastateltujen yliopistokeskuksen edustajien mukaan voi suoraan myydä lupausta yksittäisistä tutkimuspalvelusta. Eli toisin sanoen voidaan myydä tilapalveluita, yksittäisiä tapahtumia tai yhteisön tarjoamaa vuorovaikutusta, mutta muusta on sovittava erikseen. Näiden ulkopuolella yritysrajoitusten tehtävä yhteistyö on kuitenkin alkuvaiheessa käytännössä enemmän tai vähemmän *pro bono* -tyyppistä toimintaa, josta ei heti voida veloittaa vaikkapa toimintansa alkuvaiheessa olevaa yrittäjää. Palvelulupauksen takaamiseksi tulisikin rakentaa yhteisesti sovitut ja jaetut pelisäännöt sekä menettelytavat, joilla yhteisön osajia voidaan käyttää erilaisissa toimeksiannoissa. AB Seinäjoen taustaorganisaatioiden ja yrityspalveluita tarjoavien tahojen tulee näin ollen käydä tarkempaa keskustelua alkavien yritysten kohtelusta sekä käydä läpi palveluprosessi yhteistyössä muun muassa Uusyrityskeskukseen, Tekesin ja Into Seinäjoen alkavien yritysten palveluiden tiimin kanssa sekä muiden maakunnassa alkaville yrityksille palveluja tarjoavien tahojen kanssa.

Yhteistyön vahvistaminen yritysrajoitusten osalta on suurin haaste AB Seinäjoelle, mikäli se haluaa olla aidosti uskottava agrobiotalouden liiketoiminnan ja innovaatioiden kehitysalustana. AB:n taustaorganisaatiot toimivat nykyisellään yritysrajoitusten osalta eri tavoin: olemassa olevia toimintamalleja ovat edellä kuvattujen Epanet-tutkimusverkoston, Tikka-toimintamallin tai FramiPro:n ohella muun muassa Pk-innohanke, jossa ammattikorkeakoulun henkilöstöä valmennetaan yhteistyöhön alueen pk-yritysten kanssa. Lisäksi olemassa on yrityskehityspalveluita (Ideaprässi, viljelijäprässi, alkavien yritysten palvelut sekä Liikeideat lentoon -ryhmävalmennus), joita voidaan hyödyntää agrobiotalouden yritysten liiketoimintaedellytysten parantamiseen. AB Seinäjoen tavoitteena on integroida näitä toimintamalleja osaksi kehitysalustan kautta saatavia liiketoiminnan kehittämispalveluita. Yritysrajoitusten vahvistamiseksi ja oikeanlaisen palautteen saamiseksi tullaan myös kehittämään neuvoo-antava yritysryhmä ”AB Advisory Board”. Tällä toiminnalla pyritään tiiviiseen dialogiin agrobiotalouden yritysten avainhenkilöiden kanssa.

Valmisteluhankkeen lopputulemana voi todeta, että AB Seinäjoella on potentiaalia toimia liiketoiminnan ja innovaatioiden kehitysalustana. AB Seinäjoen kantavana ideana tulee lähitulevaisuudessa olemaan se, että yritykset voivat käyttää AB Seinäjoen fasilitoimana olemassa olevien organisaatioiden palveluita ja yhteisön monipuolista osaa-

mista. AB Seinäjoki järjestää kohtaamisia ja tapahtumia, joissa yritysten palvelutarpeet tunnistetaan ja katsotaan, löytykö organisaatioiden olemassa olevista palveluista tai niiden yhdistelmästä sopivia ratkaisuja. Näin ollen AB Seinäjoki on reitittäjätaho, eräänlainen ”*agrobiotalouden front office*”, joka muodostaa alustan tuoda yhteen tutkimus- ja kehitysorganisaatioiden sekä yritysten toimintaa ja tukea uusien agrobiotalouden ideoiden, tuotteiden ja palveluiden syntymistä.



KUVA 12. AB Seinäjoen avajaisten puhujat (Kuva: Miapetra Kumpula-Natri, Twitter).

---

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

### 6.1 AB Seinäjoen rooli agrobiotalouden ja ruokajärjestelmien kehittämiskokonaisuuden osana

Kuten luvussa 1.1 todettiin, [agro-]biotalousalan klusterikehittäminen ja investoinnit ovat painottuneet Euroopassa niin sanotun korkeamman arvonlisän biotalouteen, kuten biolääketieteeseen, biomateriaalien sekä -tekniikan aloille. Biotalous innovaatiotoiminta pitää kuitenkin sisällään näiden lisäksi lukuisia muita aloja. Pitkällä aikavälillä AB Seinäjoki pyrkii vahvistamaan agrobiotalouden suhteellista asemaa osana biotalouden kenttää. Etelä-Pohjanmaalta käsin on edellytyksiä toimia agrobiotalouden liiketoiminnan ja innovaatioiden kehitysalustana niin elinkeinorakenteen kuin tutkimuksen painopisteiden ansiosta.

AB Seinäjoen toiminnan tavoitteena ja roolina innovaatioekosysteemissä on luoda fyysisesti ja toiminnallisesti näkyvä agrobiotalouden innovaatioyhteisö. Kyse on maan kunnan osaamisen ja verkostojen tekemisestä entistä näkyvämmiksi, mikä puolestaan houkuttelee alueelle uusia yrityksiä ja korkeasti koulutettuja työntekijöitä. Seinäjoen kansallinen näkyvyys agrobiotalouden ja ruokajärjestelmien kehittäjänä onkin lisääntynyt muun muassa innovatiiviset kaupunkiseudut (INKA) -ohjelman myötä. Yritysten keskuudessa kehittämiskokonaisuus ei kuitenkaan ole viime vuosien ponnisteluista huolimatta saavuttanut riittävästi tunnettuutta.

Haastatteluista ja keskusteluista on kuultavissa jopa huolestuneita äänenpainoja liittyen kehittämistoimenpiteiden edelleen varsin heikkoon näkyvyyteen ja tunnettuuteen yrityskehittämisessä, mitä kansallisen kehittämissäpolitiikan tempoilevuus ei ole ollut omiaan parantamaan. Toisiaan seuraavien kärkihankkeiden, ohjelmien sekä käsitteiden vaihtuvuus asettaa kehittämisen pitkäjänteisyyden osin kyseenalaiseksi. Perusviesti onkin se, että AB Seinäjoen tulisi pyrkiä sitomaan yhteen ja tuomaan jatkuvuutta jo tehtyyn elintarvikealan, ruokajärjestelmien ja biotalouden kehittämistoimintaan. AB Seinäjoen tulee siis muodostaa luonteva ja täydentävä kehitysjatkumo Ruokaprovinssin sekä INKA:n *Green Creative Garden* (GCG) -kehittämisohjelman toimenpiteille.

Tavoite on, että AB Seinäjoki kokoaa yhteiseen toimintaympäristöön parhaat agrobiotalouden osaajat ja yrittäjät. Agrobiotalouden toimijoille tarjotaan mahdollisuus osallistua AB Seinäjoen toteuttamiseen yhdessä alueen kasvuyritysten kanssa. Yhteisölliset työtilat voivat tarjota näkyvyyttä ja tunnettuutta sekä verkottumismahdollisuuden maailmanlaajuisesti. Capdevila (2013, 12) toteaa osuvasti, kuinka yhteisö voi tuottaa dynaamisia kyvykkyyksiä ja tukea eksploratiivista etsintää ja alueen uudistumiskykyä. Kyse on siitä, että AB Seinäjoen kaltaisessa yhteisössä voidaan kokeilla radikaalejakin avauksia, joita isot yritykset eivät välttämättä kokeilisi osana omaa toimintaansa.

---

Voidaan perustellusti todeta, että AB Seinäjoki -valmisteluhanke on osaltaan vahvistanut Etelä-Pohjanmaan imagoa agrobiotalouden kehittäjänä. Samalla kuitenkin on pohdittava, mikä on AB:n brändin suhde taustaorganisaatioihin. Haastattelussa ja keskusteluissa tuotiin esiin, että vaikka innovaatioyhteisö on eräänlainen kokoava voima, halutaan ensisijaisesti näkyä oman organisaation brändin alla. Tosin esiin tuotiin myös se, että AB Seinäjoen brändi on tarpeen silloin, kun toiminta ei selkeästi kanavoidu yksittäisen organisaation kautta. Kaiken kaikkiaan kyse on taidosta joustavasti hyödyntää eri organisaatioiden ja AB Seinäjoen brändejä eri asiayhteyksissä.

AB Seinäjoen ei luonnollisestikaan tarvitse olla ainoa agrobiotalouden rajapinta ulospäin, vaikka se voikin toimia alan kehitystoiminnan kokoavana voimana. Käytännössä kehittäminen kuitenkin rakentuu AB Seinäjoen taustaorganisaatioiden ja yhteisön jäsenten omien vuorovaikutussuhteiden varaan. AB Seinäjoen lisäarvo onkin siinä, että se tarjoaa alustan tuoda näitä kunkin tahon omia verkostoja aktiivisesti yhteen.

## 6.2 Pohdintaa ja kehittämisehdotuksia

Agrobiotalous Seinäjoki -valmisteluhankkeen aikana kohdattiin haasteita, jotka tulee huomioida toiminnan jatkokehittämisessä. Ensinnäkin tiedonkulku AB:n ydinorganisaatioiden kesken tai laajemmin yhteisön jäsenten välillä ei tapahdu itsestään eikä voida nojautua yksinomaan yksittäisten henkilöiden välisten vuorovaikutussuhteiden tai toimijoiden lähekkäisen sijoittumisen varaan. Tämä vuoksi fasilitointi on olennainen osa AB Seinäjoen toiminta- ja palvelumallia. Yhteisö fasilitoituine tilaisuuksineen onkin AB Seinäjoen ydintoiminto. Järjestettyjen tapahtumien luonne kuitenkin saattaa helposti jäädä "kokousmaiseksi" tiedonvaihdoksi, ja aitoa, spontaania ajatusten ja ideoiden vaihtoa ei välttämättä synny. Tämän vuoksi jatkossa tilaisuuksien ja tapahtumien luonteeseen, niistä tiedottamiseen sekä näkyvyyteen etenkin yrityskentässä tulee kiinnittää erityistä huomiota.

Vaikka yhteisöllisen työskentelyn suosio kasvaakin maailmalla, aika ei vielä näyttänyt olevan kypsä eteläpohjalaiselle agrobiotalouden yhteisölliselle työtilalle. Tähän vaikuttaa ainakin kaksi asiaa: Ensinnäkin yhteisölliset työtilat ovat valtaosin luovien alojen tai ICT-alan vapaiden ammatinharjoittajien yhteisöjä ja lähtökohtaisesti olemukseltaan jossain määrin erilaisia kuin mitä asiantuntija- ja projektiorganisaatioissa työskentelevien biotalouden tutkijoiden ja kehittäjien sekä alan yrittäjien keskinäinen yhteistyö edellyttäisi. Näin ollen AB:n tulisi verkottua ensi vaiheessa pikemminkin perinteisempiin klustereihin, keskittymiin ja verkostoihin kuin hakea kumppaneita yhteisöllisistä työtiloista. Toisekseen, AB Seinäjoki -yhteisön taustaorganisaatiot ja niiden sisällä olevat työyhteisöt ovat ainakin toistaiseksi siinä määrin vahvoja, että työntekijät eivät koe tarvetta liittyä uuteen yhteisöön. On kuitenkin aivan selvää, että AB Seinäjoki -valmis-

---

teluhankkeessa kokeiltu yhteisöllisen työtilan ja työskentelyn malli on tulevaisuudessa vahvistuva tieto- ja asiantuntijatyön trendi, joten siinä mielessä kokeilu on ollut ajankohtainen. Yhteisöllistä työskentelytapaa on mahdollista toteuttaa tulevaisuudessa jossain mitassa osana hajautetumpaa AB Seinäjoki -yhteisön toimintamallia. On myös varsin mahdollista ja toivottavaakin, että yksittäisen yrityksen ympärille voi omaaloitteisesti syntyä agrobiotalousalan yhteisöllinen työtila.

AB Seinäjoen haasteena on kyetä profiloitumaan sekä sisällöllisesti että toimintamallinsa kautta. Sisällöllisiä kärkivalintoja on esitetty kuvassa 6, mutta näiden rinnalla tarvitaan rohkeita ja profiloivia avauksia. Eräs valmisteluhankkeen aikana esitetty mahdollisuus erottautua olisi rakentaa AB Seinäjoen innovaatioyhteisön kansainvälinen ulottuvuus boreaalisen kasvillisuusvyöhykkeen agrobiotalouden kehittämisen varaan. Samankaltaisia ankaria pohjoisia olosuhteita esimerkiksi kasvien kasvattamiselle, peltobiomassan tuottamiselle, agroteknologian koneiden ja laitteiden testaamiselle, biomuovien tuottamisen tai vaikkapa biokaasuvoimaloiden toteuttamiselle ei ole kuin sangen rajatulla alueella maailmassa. Vastaavanlaisia olosuhteita löytyy lähinnä Kanadasta sekä Pohjoismaista ja Baltiasta (Ruotsi ja Norja, Viro), Yhdysvalloista, Venäjältä ja osin pohjoisesta Japanissa, sekä jossain määrin vuoristoalueilla etelämpänä.

Etelä-Pohjanmaa on yksi maailman pohjoisimpia viljanviljelyn alueita, ja täällä saaduilla tutkimustuloksilla on sovellettavuutta ilmastoltaan vastaavilla alueilla. Vastaavasti eteläpohjalaiset toimijat voisivat saada hyödynnettäviä tutkimustuloksia ja yrityskumppaneita muilta alueilta, joiden olosuhteet agrobiotaloudelle ovat samankaltaiset. Myös metsään pohjautuva vihreä biotalous tarjoaa tämän alueen maille luontevia yhteistyön mahdollisuuksia, olipa kyse perinteisistä metsäteollisuuden tuotteista, metsien energiakäytöstä tai uusien biopohjaisten tuotteiden valmistuksesta. Ilmaston samankaltaisuus ja sen tuomat haasteet kuten varautuminen kylmiin olosuhteisiin ja suurin lämpötilaeroihin asettavat omat vaatimuksensa myös yritysten tuotekehitykselle.

Tuskin voidaan olettaa, että Etelä-Pohjanmaa nousisi heti agrobiotalouden johtavien alueiden joukkoon maailmassa. Tarvitaan välitavoitteita, ja yksi tällainen tavoite voisi olla erikoistuminen maailman pohjoisten alueiden agrobiotalouden haasteiden voittamiseen. Erikoistumisella boreaalisen vyöhykkeen agrobiotalouteen AB Seinäjoki voisi innovaatioyhteisönä erottautua muun maailman vastaavista yhteisöistä muun muassa siten, että alueen TKI-toimijoilla ja yrityksillä on jo valmiina erityistä osaamista pohjoisten alueiden agrobiotalouteen liittyen. Myös verkostoitumista luonnonoloiltaan samankaltaisille alueille on jo toteutettu erilaisten kumppanuuksien kautta. Yrityksillä on asiakasrajapintoja esimerkiksi Venäjällä, Pohjoismaissa ja Kanadassa.

AB Seinäjoki pyrkii jatkossa olemaan globaalisti verkottunut agrobiotalouden innovaatioiden ja liiketoiminnan edistämisen solmukohta. Valmisteluhankkeen lopputulemana

voi todeta, että tähän tavoitteeseen on vielä matkaa. Päämäärä on kuitenkin kaikilla alueen toimijoilla sama: halutaan kiihdyttää agrobiotalouden liiketoimintaa ja synnyttää innovaatioita.

Vaikka innovaatiotoiminnan viidennen kierteen ajatus on vielä osin täsmentymätön, voi AB Seinäjoki kurottua kohti viidennen kierteen mukaista innovaatiotoiminnan kehittämismallia. Kuten edellä on esitetty, innovaatioyhteisö ja innovaatioekosysteemi ovat toisistaan riippuvaisia. Innovaatioekosysteemit rakentuvat yhteisöjen perustalle, ja niissä useat eri organisaatiot yhdistävät oman tarjontansa yhtenäiseksi asiakaspainotteiseksi ratkaisuksi. Innovaatioekosysteemissä on pohjimmiltaan tarkoitus tuottaa innovaatioita, joista koko yhteiskunta hyötyy.

---

---

## LÄHTEET

- Adner, R. 2006. Match your innovation strategy to your Innovation ecosystem. [Verkkolehtiartikkeli]. Harvard business review April. [Viitattu 7.4.2016]. Saatavana: [http://web.simmons.edu/~weigle/INNOVATION/Adner\\_2006\\_HBR.pdf](http://web.simmons.edu/~weigle/INNOVATION/Adner_2006_HBR.pdf)
- Bathelt, H. 2005. Cluster relations in the media industry: Exploring the 'Distanced Neighbour' Paradox in Leipzig. *Regional studies* 39 (1), 105–127.
- Boschma, R. A. 2004. Does geographical proximity favour innovation? Paper presented at the 4th congress on Proximity Economics, June 17–18, in Marseilles, France.
- Boschma, R. A. 2005a. Editorial. Role of proximity in interaction and performance: Conceptual and empirical challenges. *Regional studies* 39 (1), 41–45.
- Boschma, R. A. 2005b. Proximity and innovation: A critical assessment. *Regional studies* 39 (1), 61–74.
- Burkus, D. 2013. 10 Practices from the most innovative organizations. [Verkkolehtiartikkeli]. The Creativity post Apr 23. [Viitattu 7.4.2016]. Saatavana: [http://www.creativitypost.com/business/10\\_practices\\_from\\_the\\_most\\_innovative\\_organizations](http://www.creativitypost.com/business/10_practices_from_the_most_innovative_organizations)
- Capdevila, I. 2013. Knowledge dynamics in localized communities: Coworking spaces as microclusters. [Verkköjulkaisu]. [Viitattu 7.4.2016]. Saatavana: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2414121](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2414121)
- Carayannis, E. G. & Campbell, D. F. J. 2012. Mode 3 knowledge production in Quadruple Helix innovation systems. [Verkköjulkaisu]. SpringerBriefs in business 7. [Viitattu 7.4.2016]. Saatavana: [http://www.springer.com/cda/content/document/cda\\_downloadaddocument/9781461420613-c1.pdf?SGWID=0-0-45-1263639-p174250662](http://www.springer.com/cda/content/document/cda_downloadaddocument/9781461420613-c1.pdf?SGWID=0-0-45-1263639-p174250662)
- Carayannis, E. G., Barth, T. D. & Campbell, D. F. J. 2012. The Quintuple Helix innovation model: global warming as a challenge and driver for innovation. *Journal of innovation and entrepreneurship* 1 (2), 1–12.
- Consensus Document. 2016. How to build effective regional strategies? Guideline for Regions, National Governments and Bioeconomy sectors. 2015. Draft 2.1. ERIAFF network – European Regions for Innovation in Agriculture, Food and Forestry. ERRIN – European Regions Research and Innovation Network.
-

- Cooper, R. G. 1990. Stage-Gate systems: A new tool for managing new products. *Business horizons* 33 (3), 44–54.
- Dodgson, M., Gann, D., MacAulay, S. & Davies, A. 2015. Innovation strategy in new transportation systems: The case of Crossrail. *Transportation Research Part A* 77, 261–275.
- Drucker, P. F. 1985. *Management: Tasks, responsibilities, practices*. USA: Truman Talley Books.
- Etzkowitz, H. & Leydesdorff, L. 2000. The dynamics of innovation: from national systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university – industry – government relations. *Research policy* 29, 109–123.
- Gandini, A. 2015. The rise of coworking spaces: A literature review. *Ephemera. Theory & politics in organization* 15 (1), 193–205.
- Green Creative Garden. 2013. Ruokajärjestelmien kestävä ja tehokkaat ratkaisut. Seinäjoen kaupunkiseudun aihakemus Innovatiiviset kaupungit -ohjelmaan.
- Gröhn, Juha. 2014. Haastattelu, Seinäjoella 11.11.2014.
- Hautamäki, A. 2007. Innovaatioiden ekosysteemi ja Helsingin seutu: Maailmanluokan innovaatioekologian rakentamisen lähtökohtia. Helsinki: Helsingin kaupungin tietokeskus. Tutkimuskatsauksia 1/2007.
- Hautamäki, A. 2008. Kestävä innovointi: Innovaatiopolitiikka uusien haasteiden edessä. Helsinki: Sitra. Sitran raportteja 76.
- Hautamäki, A. & Oksanen, K. 2012. Suuntana innovaatiokeskittymä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, Agora Center.
- Healy, A. & Morgan, K. 2012. Spaces of innovation: Learning, proximity and the ecological turn. *Regional studies* 46 (8), 1041–1053.
- Heikkilä, J. 2012. Preconditions for sustainable rural coworking spaces in Southwest Finland: Field study England – Case study Mietoinen. [Verkkójulkaisu]. HAMK University of Applied Sciences. Degree programme in Rural Development. Master’s thesis. [Viitattu 7.4.2016]. Saatavana: [http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/48286/Heikkila\\_Juha.pdf?sequence=1](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/48286/Heikkila_Juha.pdf?sequence=1)
- Houni, P. & Jakonen, M. 2015. Yhteisölliset työtilat: Hyvän työn elementit eilen ja
-



- 
- tänään. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 7.4.2016]. Saatavana: <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyonilo/Yhteiso%CC%88lliset%20tyo%CC%88tilat%20Houni%20%20Jakonen.pdf>
- Howe, J. 2006. The rise of crowdsourcing. *Wired magazine*, 14 (6), 1–4.
- Jackson, D. J. 2011. What is an innovation ecosystem. [Verkkajulkaisu]. Arlington, VA: National Science Foundation. [Viitattu 7.4.2016]. Saatavana: [http://erc-assoc.org/sites/default/files/topics/policy\\_studies/DJackson\\_Innovation%20Ecosystem\\_03-15-11.pdf](http://erc-assoc.org/sites/default/files/topics/policy_studies/DJackson_Innovation%20Ecosystem_03-15-11.pdf)
- Jumppanen, A. & Närvä, M. 2013. Eteläpohjalaisten elintarvikeyritysten osaamistarpeita ja osaamisen kehittämisen keinoja. Seinäjoki: Helsingin yliopisto, Ruralia-instituutti. Raportteja 109.
- Kampusareena. 2016. [Verkkosivusto]. [Viitattu 7.4.2016]. Saatavana: <http://www.kampusareena.fi/tampere/#p1>
- Kansallinen innovaatiostrategia. 2008. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 7.4.2016]. Saatavana: [https://www.tem.fi/files/19704/Kansallinen\\_innovaatiostrategia\\_12062008.pdf](https://www.tem.fi/files/19704/Kansallinen_innovaatiostrategia_12062008.pdf)
- Karp, A., Beale, M. H., Beaudoin, F., Eastmond, P. J., Neal, A. L., Shield, I. F., Townsend, B. J. & Dobermann, A. 2015. Growing innovations for the bioeconomy. *Nature plants* 1 (December).
- Maa- ja metsätalousministeriö. 2015a. Keltainen biotalous eli maatalous. [Verkkosivu]. Helsinki: Maa- ja metsätalousministeriö. [Viitattu 7.4.2016]. Saatavana: <http://mmm.fi/biotalous/keltainen-biotalous>
- Maa- ja metsätalousministeriö. 2015b. Vihreä, keltainen, sininen ja punainen biotalous: MMM:n tiekartta biotalouteen 2020. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Maa- ja metsätalousministeriö. [Viitattu]. Saatavana: <http://www.syke.fi/download/noname/%7BC9842F80-03C5-4D0D-928E-2E4C4EB0D733%7D/102740>
- Morgan, K. 2004. The exaggerated death of geography: learning, proximity and territorial innovation systems. *Journal of economic geography* 4, 3–21.
- Moriset, B. 2013. Building new places of the creative economy: The rise of coworking spaces. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 7.4.2016]. Saatavana: <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00914075/document>
- Nooteboom, B. 2000. Learning and innovation in organizations and economies. Oxford: Oxford University Press.
-

- Nooteboom, B. 2008. Cognitive distance in and between communities of practice and firms: Where do exploitation and exploration take place, and how are they connected? In: A. Amin & J. Roberts (eds.) *Community, economic creativity, and organization*. Oxford: Oxford University Press, 123–147.
- OECD 2009. *The Bioeconomy to 2030: Designing a policy agenda: Main findings and policy conclusions*. [Verkkojulkaisu]. OECD. [Viitattu 7.4.2016]. Saatavana: <http://www.oecd.org/futures/long-termtechnologicalsocietalchallenges/42837897.pdf>
- Ojasalo, J. 2004. Management of innovation networks—two different approaches. *Proceedings of the 20th IMP Conference*.
- Ojasalo, J. 2008. Management of innovation networks: a case study of different approaches. *European journal of innovation management* 11 (1), 51–86.
- Parrino, L. 2015. Coworking: assessing the role of proximity in knowledge exchange. *Knowledge management research & practice* 13 (3), 261–271.
- Raunio, M. & Kautonen, M. 2014. Transnationalizing innovation systems by transplanting innovation platforms. *Innovation and development* 4 (1), 145–160.
- Salo, K., Saartenoja, A., Suutari, T., Kolehmainen, J. & Jumppanen, A. 2013. "Voi se toisinkin olla": Ideavetoisen innovaatio toiminnan kehittäminen. Teoksessa: I. Väänänen, V. Harmaakorpi & A. Raappana (toim.) *Teorioita ja käytäntöjä korkeakoulujen aluekehitystoiminnasta*. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu, Sarja C, Artikkelikokoelmat, raportit ja muut ajan-kohtaiset julkaisut 127, 59–72.
- Sivula, A. & Kantola, J. 2014. Combining crowdsourcing and Porter's value chain. *International journal of advanced logistics* 3 (1-2), 17-26.
- Sivula, A. & Kantola, J. 2016. Adapting crowdsourcing in innovation management. *International journal of innovation and learning* 19 (3), 314-334.
- Spinuzzi, C. 2012. Working alone together: Coworking as emergent collaborative activity. *Journal of business and technical communication* 26 (4), 399–441.
- Stähle, P. & Oksanen, K. 2014. Uusimaa innovaatio-ekosysteeminä – kehittämisen painoalueet: Loppuraportti. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 7.4.2016]. Saatavana: [http://www.uudenmaanliitto.fi/files/14420/Uusimaa\\_innovaatio-ekosysteemina\\_-raportti.pdf](http://www.uudenmaanliitto.fi/files/14420/Uusimaa_innovaatio-ekosysteemina_-raportti.pdf)
-

- 
- Suomen biotalousstrategia. 2014. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 7.4.2016]. Saatavana: [http://www.biotalous.fi/wp-content/uploads/2015/01/Suomen\\_biotalousstrategia\\_2014.pdf](http://www.biotalous.fi/wp-content/uploads/2015/01/Suomen_biotalousstrategia_2014.pdf)
- Suutari, T., Salo, K. & Kurki, S. 2005. Seinäjoen teknologia- ja innovaatiokeskus Frami vuorovaikutusta ja innovatiivisuutta edistävänä ympäristönä. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoki Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 25.
- Suutari, T., Ruokolainen, O., Kolehmainen, J. & Saartenoja, A. 2009. Etelä-Pohjanmaan maaseudun innovaatioympäristöt: Perinteisen elinkeinopolitiikan ja uuden innovaatiopolitiikan mahdollisuudet ja rajoitteet maaseutualueilla. Tampere: Tampereen yliopisto, alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. Sente-julkaisuja 29/2009.
- Tidd, J. & Bessant, J. 2013. Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change. 5th ed. Sussex: John Wiley & Sons.
- Torre, A. & Rallet, A. 2005. Proximity and localization. *Regional studies* 39 (1), 47–59.
- Ulrich, K. T., & Eppinger, S. D. 2012. Product design and development. 5th ed. New York: McGraw-Hill.
- UNDESA. 2012. A guidebook to the Green Economy Issue 1: Green Economy, Green Growth, and Low-Carbon Development: history, definitions and a guide to recent publications. [Verkkojulkaisu]. Division for Sustainable Development, UNDESA. [Viitattu 7.4.2016]. Saatavana: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/GE%20Guidebook.pdf>
- United Nations. 2012. Resilient people, resilient planet: A future worth choosing. The Report of the United Nations Secretary-General's High-Level Panel on Global Sustainability. [Verkkojulkaisu]. Overview. [Viitattu 7.4.2016]. Saatavana: [http://uscib.org/docs/GSPReportOverview\\_A4%20size.pdf](http://uscib.org/docs/GSPReportOverview_A4%20size.pdf)
- Viitaharju, L., Määttä, S., Hakala, O. & Törmä, H. 2014. Työtä ja hyvinvointia! Lähiruoan käytön aluetaloudelliset vaikutukset Suomen maakunnissa. Seinäjoki: Helsingin yliopisto, Ruralia-instituutti. Raportteja 118.
- Viljamaa, K., Lemola, T., Lehenkari, J. & Lahtinen, H. 2009. Innovaatiopolitiikan alueellinen ulottuvuus. Katsaus viimeaikaisiin kehityssuuntiin. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Innovaatio 22/2009.
-

Vuorovaikutuksesta vaikuttavuutta. 2013. Etelä-Pohjanmaan korkeakoulustrategia 2020. Seinäjoen yliopistokeskus, Seinäjoen Ammattikorkeakoulu, Etelä-Pohjanmaan korkeakoulu yhdistys.

Wessman, J. 2015. Demola-prosessin vaikuttavuus korkeakouluopiskelijoiden asiantuntijaosaamisen kehittymisen tukena. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden yksikkö. Kasvatustieteiden Pro gradu -tutkielma.

Älykäs ja erottuva. 2014. Etelä-Pohjanmaan älykkään erikoistumisen strategia. Seinäjoki: Etelä-Pohjanmaan liitto. Julkaisu B64.

---

---

# SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUSARJA - PUBLICATIONS OF SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## A. TUTKIMUKSIA - RESEARCH REPORTS

1. Timo Toikko. Sosiaalityön amerikkalainen oppi. Yhdysvaltalaisen caseworkin kehitys ja sen yhteys suomalaiseen tapauskohtaiseen sosiaalityöhön. 2001.
  2. Jouni Björkman. Risk Assessment Methods in System Approach to Fire Safety. 2005.
  3. Minna Kivipelto. Sosiaalityön kriittinen arviointi. Sosiaalityön kriittisen arvioinnin perustelut, teoriat ja menetelmät. 2006.
  4. Jouni Niskanen. Community Governance. 2006.
  5. Elina Varamäki, Matleena Saarakkala & Erno Tornikoski. Kasvuyrittäjyyden olemus ja pk-yritysten kasvustrategiat Etelä-Pohjanmaalla. 2007.
  6. Kari Jokiranta. Konkretisoituva uhka. Ilkka-lehden huumekirjoitukset vuosina 1970-2002. 2008.
  7. Kaija Loppela. "Ryhmässä oppiminen - tehokasta ja hauskaa": Arviointitutkimus PBL-pedagogiikan käyttöönotosta fysioterapeuttikoulutuksessa Seinäjoen ammattikorkeakoulussa vuosina 2005-2008. 2009.
  8. Matti Ryhänen & Kimmo Nissinen (toim.). Kilpailukykyä maidontuotantoon: toimintaympäristön tarkastelu ja ennakointi. 2011.
  9. Elina Varamäki, Juha Tall, Kirsti Sorama, Aapo Länsiluoto, Anmari Viljamaa, Erkki K. Laitinen, Marko Järvenpää & Erkki Petäjä. Liiketoiminnan kehittyminen omistajanvaihdoksen jälkeen - Casetutkimus omistajanvaihdoksen muutostekijöistä. 2012.
  10. Merja Finne, Kaija Nissinen, Sirpa Nygård, Anu Hopia, Hanna-Leena Hietaranta-Luoma, Harri Luomala, Hannu Karhu & Annu Peltoniemi. Eteläpohjalaisten elintavat ja terveyskäyttäytyminen : TERVAS - terveelliset valinnat ja räätälöidyt syömisen ja liikkumisen mallit 2009 - 2011. 2012.
-

- 
11. Elina Varamäki, Kirsti Sorama, Anmari Viljamaa, Tarja Heikkilä & Kari Salo. Eteläpohjalaisten sivutoimiyrittäjien kasvutavoitteet sekä kasvun mahdollisuudet. 2012.
  12. Janne Jokelainen. Hirsiseinän tilkemateriaalien ominaisuudet. 2012.
  13. Elina Varamäki & Seliina Päällysaho (toim.) Tapio Varmola – suomalaisen ammattikorkeakoulun rakentaja ja kehittäjä. 2013.
  14. Tuomas Hakonen. Bioenergiaterminaalin hankintaketjujen kantavuus eri kuljetusetäisyyksillä ja -volyymeilla. 2013.
  15. Minna Zechner (toim.). Hyvinvointitieto: kokemuksellista, hallinnollista ja päätöksentekoa tukevaa? 2014.
  16. Sanna Joensuu, Elina Varamäki, Anmari Viljamaa, Tarja Heikkilä & Marja Katajavirta. Yrittäjyysaikomukset, yrittäjyysaikomusten muutos ja näihin vaikuttavat tekijät koulutuksen aikana. 2014.
  17. Anmari Viljamaa, Seliina Päällysaho & Risto Lauhanen (toim.). Opetuksen ja tutkimuksen näkökulmia: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. 2014.
  18. Janne Jokelainen. Vanhan puuikkunan energiakunnostus. 2014.
  19. Matti Ryhänen & Erkki Laitila (toim.). Yhteistyö- ja verkostosuhteet: Strateginen tarkastelu maidontuotantoon sovellettuna. 2014.
  20. Kirsti Sorama, Elina Varamäki, Sanna Joensuu, Anmari Viljamaa, Erkki K. Laitinen, Erkki Petäjä, Aapo Länsiluoto, Tarja Heikkilä & Tero Vuorinen. Mistä tunnet sä kasvajan - seurantatutkimus eteläpohjalaisista kasvuyrityksistä. 2015.
  21. Sanna Joensuu, Anmari Viljamaa, Marja Katajavirta, Salla Kettunen & Anne-Maria Mäkelä. Markkinaorientaatio ja markkinointikyvykkyys eteläpohjalaisissak kasvuyrityksissä. 2015.
-

---

## B. RAPORTTEJA JA SELVITYKSIÄ - REPORTS

1. Seinäjoen ammattikorkeakoulusta soveltavan osaamisen korkeakoulututkimus- ja kehitystoiminnan ohjelma. 1998.
  2. Elina Varamäki - Ritva Lintilä - Taru Hautala - Eija Taipalus. Pk-yritysten ja ammattikorkeakoulun yhteinen tulevaisuus: prosessin kuvaus, tuotokset ja toimintaehdotukset. 1998.
  3. Elina Varamäki - Tarja Heikkilä - Eija Taipalus. Ammattikorkeakoulusta työelämään: Seinäjoen ammattikorkeakoulusta 1996-1997 valmistuneiden sijoittuminen. 1999.
  4. Petri Kahila. Tietoteollisen koulutuksen tilanne- ja tarveselvitys Seinäjoen ammattikorkeakoulussa: väliraportti. 1999.
  5. Elina Varamäki. Pk-yritysten tuleva elinkaari - säilyykö Etelä-Pohjanmaa yrittäjämaakuntana? 1999.
  6. Seinäjoen ammattikorkeakoulun laatujärjestelmän auditointi 1998-1999. Itsearviointiraportti ja keskeiset tulokset. 2000.
  7. Heikki Ylihärkilä. Puurakentaminen rakennusinsinöörien koulutuksessa. 2000.
  8. Juha Ruuska. Kulttuuri- ja sisältötuotannon koulutus selvitys. 2000.
  9. Seinäjoen ammattikorkeakoulusta soveltavan osaamisen korkeakoulu. Tutkimus- ja kehitystoiminnan ohjelma 2001. 2001.
  10. Minna Kivipelto (toim.). Sosionomin asiantuntijuus. Esimerkkejä kriminaalihuolto-, vankila- ja projektityöstä. 2001.
  11. Elina Varamäki - Tarja Heikkilä - Eija Taipalus. Ammattikorkeakoulusta työelämään. Seinäjoen ammattikorkeakoulusta 1998-2000 valmistuneiden sijoittuminen. 2002.
  12. Varmola T., Kitinoja H. & Peltola A. (ed.) Quality and new challenges of higher education. International Conference 25.-26. September, 2002. Seinäjoki Finland. Proceedings. 2002.
  13. Susanna Tauriainen & Arja Ala-Kauppi. Kivennäisaineet kasvavien nautojen ruokinnassa. 2003.
-

- 
14. Päivi Laitinen & Sanna Väliisaari. Staphylococcus aureus -bakteerien aiheuttaman utaretulehduksen ennaltaehkäisy ja hoito lypsykarjatiljoilla. 2003.
  15. Riikka Ahmaniemi & Marjut Setälä. Seinäjoen ammattikorkeakoulu – Alueellinen kehittäjä, toimija ja näkijä. 2003.
  16. Hannu Saari & Mika Oijennus. Toiminnanohjaus kehityskohteena pk-yrityksessä. 2004.
  17. Leena Niemi. Sosiaalisen tarkastelua. 2004.
  18. Marko Järvenpää (toim.) Muutoksen kärjessä. Kalevi Karjanlahti 60 vuotta. 2004.
  19. Suvi Torkki (toim.). Kohti käyttäjakeskeistä muotoilua. Muotoilijakoulutuksen painotuksia SeAMK:ssa. 2005.
  20. Timo Toikko (toim.). Sosiaalialan kehittämistyön lähtökohta. 2005.
  21. Elina Varamäki & Tarja Heikkilä & Eija Taipalus. Ammattikorkeakoulusta työelämään. Seinäjoen ammattikorkeakoulusta v. 2001–2003 valmistuneiden sijoittuminen opiskelun jälkeen. 2005.
  22. Tuija Pitkäkoski, Sari Pajuniemi & Hanne Vuorenmaa (ed.). Food Choices and Healthy Eating. Focusing on Vegetables, Fruits and Berries. International Conference September 2nd – 3rd 2005. Kauhajoki, Finland. Proceedings. 2005.
  23. Katariina Perttula. Kokemuksellinen hyvinvointi Seinäjoen kolmella asuinalueella. Raportti pilottihankkeen tuloksista. 2005.
  24. Mervi Lehtola. Alueellinen hyvinvointitiedon malli – asiantuntijat puhujina. Hankkeen loppuraportti. 2005.
  25. Timo Suutari, Kari Salo & Sami Kurki. Seinäjoen teknologia- ja innovaatiokeskus Frami vuorovaikutusta ja innovatiivisuutta edistävänä ympäristönä. 2005.
  26. Päivö Laine. Pk-yritysten verkkosivustot – vuorovaikutteisuus ja kansainvälistyminen. 2006.
  27. Erno Tornikoski, Elina Varamäki, Marko Kohtamäki, Erkki Petäjä, Tarja Heikkilä, Kirsti Sorama. Asiantuntijapalveluyritysten yrittäjien näkemys kasvun mahdollisuuksista ja kasvun seurauksista Etelä- ja Keski-Pohjanmaalla –Pro Advisor –hankkeen esiselvitystutkimus. 2006.
-



- 
28. Elina Varamäki (toim.) Omistajanvaihdosnäkömät ja yritysten jatkuvuuden edistäminen Etelä-Pohjanmaalla. 2007.
  29. Beck Thorsten, Bruun-Schmidt Henning, Kitinoja Helli, Sjöberg Lars, Svensson Owe and Vainoras Alfonsas. eHealth as a facilitator of transnational cooperation on health. A report from the Interreg III B project "eHealth for Regions". 2007.
  30. Anmari Viljamaa, Elina Varamäki (toim.) Etelä-Pohjanmaan yrittäjyyskatsaus 2007. 2007.
  31. Elina Varamäki - Tarja Heikkilä - Eija Taipalus - Marja Lautamaja. Ammattikorkeakoulusta työelämään. Seinäjoen ammattikorkeakoulusta v.2004-2005 valmistuneiden sijoittuminen opiskelujen jälkeen. 2007.
  32. Sulevi Riukulehto. Tietoa, tasoa, tekoja. Seinäjoen ammatti-korkeakoulun ensimmäiset vuosikymmenet. 2007.
  33. Risto Lauhanen & Jussi Laurila. Bioenergian hankintalogistiikka. Tapaus-tutkimuksia Etelä-Pohjanmaalta. 2007.
  34. Jouni Niskanen (toim.). Virtuaalioppimisen ja -opettamisen Benchmarking Seinäjoen ammattikorkeakoulun, Seinäjoen yliopistokeskuksen sekä Kokkolan yliopistokeskuksen ja Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakouun Averkon välillä keväällä 2007. Loppuraportti. 2007.
  35. Heli Simon & Taina Vuorela. Ammatillisuus ammattikorkeakoulujen kielten- ja viestinnänopetuksessa. Oulun seudun ammattikorkeakoulun ja Seinäjoen ammattikorkeakoulun kielten- ja viestinnänopetuksen arviointi- ja kehittämishanke 2005-2006. 2008.
  36. Margit Närvä - Matti Ryhänen - Esa Veikkola - Tarmo Vuorenmaa. Esiselvitys maidontuotannon kehittämiskohteista. Loppuraportti. 2008.
  37. Anu Aalto, Ritva Kuoppamäki & Leena Niemi. Sosiaali- ja terveysalan yrittäjyyspedagogisia ratkaisuja. Seinäjoen ammattikorkeakoulun Sosiaali- ja terveysalan yksikön kehittämishanke. 2008.
  38. Anmari Viljamaa, Marko Rossinen, Elina Varamäki, Juha Alarinta, Pertti Kinnunen & Juha Tall. Etelä-Pohjanmaan yrittäjyyskatsaus 2008. 2008.
  39. Risto Lauhanen. Metsä kasvaa myös Länsi-Suomessa. Taustaselvitys hakkuumahdollisuuksista, työmääristä ja resurssitarpeista. 2009.
-

- 
40. Päivi Niiranen & Sirpa Tuomela-Jaskari. Haasteena ikäihmisten päihdeongelma? Selvitys ikäihmisten päihdeongelman esiintyvyydestä pohjalaismaakunnissa. 2009.
  41. Jouni Niskanen. Virtuaaliopetuksen ajokorttikonsepti. Portfoliotyyppinen henkilöstökoulutuskokonaisuus. 2009.
  42. Minttu Kuronen-Ojala, Pirjo Knif, Anne Saarijärvi, Mervi Lehtola & Harri Jokiranta. Pohjalaismaakuntien hyvinvointibarometri 2009. Selvitys pohjalaismaakuntien hyvinvoinnin ja hyvinvointipalveluiden tilasta sekä niiden muutossuunnista. 2009.
  43. Vesa Harmaakorpi, Päivi Myllykangas ja Pentti Rauhala. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Tutkimus-, kehittämis ja innovaatiotoiminnan arviointiraportti. 2010.
  44. Elina Varamäki (toim.), Pertti Kinnunen, Marko Kohtamäki, Mervi Lehtola, Sami Rintala, Marko Rossinen, Juha Tall ja Anmari Viljamaa. Etelä-Pohjanmaan yrittäjyyskatsaus 2010. 2010.
  45. Elina Varamäki, Marja Lautamaja & Juha Tall. Etelä-Pohjanmaan omistajanvaihdosbarometri 2010. 2010.
  46. Tiina Sauvula-Seppälä, Essi Ulander ja Tapani Tasanen (toim.). Kehittyvä metsäenergia. Tutkimusseminaari Seinäjoen Framissa 18.11.2009. 2010.
  47. Autio Velj, Björkman Jouni, Grönberg Peter, Heinisuo Markku & Ylihärsilä Heikki. Rakennusten palokuormien inventaariotutkimus. 2011.
  48. Erkki K. Laitinen, Elina Varamäki, Juha Tall, Tarja Heikkilä & Kirsti Sorama. Omistajanvaihdokset Etelä-Pohjanmaalla 2006-2010 -ostajayritysten ja ostokohteiden profiilit ja taloudellinen tilanne. 2011.
  49. Elina Varamäki, Tarja Heikkilä & Marja Lautamaja. Nuorten, aikuisten sekä ylempään tutkinnon suorittaneiden sijoittuminen työelämään-seurantatutkimus Seinäjoen ammattikorkeakoulusta v. 2006-2008 valmistuneille. 2011.
  50. Vesa Harmaakorpi, Päivi Myllykangas and Pentti Rauhala. Evaluation Report for Research, Development and Innovation Activities. 2011.
  51. Ari Haasio & Kari Salo (toim.). AMK 2.0 : Puheenvuoroja sosiaalisesta mediasta ammattikorkeakouluissa. 2011.
-

- 
52. Elina Varamäki, Tarja Heikkilä, Juha Tall & Erno Tornikoski. Eteläpohjalaiset yrittäjät liiketoimintojen ostajina, myyjinä ja kehittäjinä. 2011.
  53. Jussi Laurila & Risto Lauhanen. Pienen kokoluokan CHP -teknologiasta lisää voimaa Etelä-Pohjanmaan metsäkeskusalueelle. 2011.
  54. Tarja Keski-Mattinen, Jouni Niskanen & Ari Sivula. Ammattikorkeakouluopintojen ohjaus etätyömenetelmillä. 2011.
  55. Tuomas Hakonen & Jussi Laurila. Metsähakkeen kosteuden vaikutus polton ja kaukokuljetuksen kannattavuuteen. 2011.
  56. Heikki Holma, Elina Varamäki, Marja Lautamaja, Hannu Tuuri & Terhi Anttila. Yhteistyösuhteet ja tulevaisuuden näkymät eteläpohjalaisissa puualan yrityksissä. 2011.
  57. Elina Varamäki, Kirsti Sorama, Kari Salo & Tarja Heikkilä. Sivutoimiyrittäjyyden rooli ammattikorkeakoulusta valmistuneiden keskuudessa. 2011.
  58. Kimmo Nissinen (toim.). Maitotilan prosessien kehittäminen: Lypsy-, ruokintaja lannankäsittely- sekä kuivitusprosessien toteuttaminen; Maitohygienian turvaaminen maitotiloilla; Teknologisia ratkaisuja, rakennuttaminen ja tuotannon ylösajo. 2012.
  59. Matti Ryhänen & Erkki Laitila (toim.). Yhteistyö ja resurssit maitotiloilla : Verkostomaisen yrittämisen lähtökohtia ja edellytyksiä. 2012.
  60. Jarkko Pakkanen, Kati Katajisto & Ulla El-Bash. Verkostoitunut älykkäiden koneiden kehitysympäristö : VÄLKKEY-projektin raportti. 2012.
  61. Elina Varamäki, Tarja Heikkilä, Juha Tall, Aapo Länsiluoto & Anmari Viljamaa. Ostajien näkemykset omistajanvaihdoksen toteuttamisesta ja onnistumisesta. 2012.
  62. Minna Laitila, Leena Elenius, Hilikka Majasaari, Marjut Nummela, Annu Peltoniemi (toim.). Päihdetyön oppimista ja osaamista ammattikorkeakoulussa. 2012.
  63. Ari Haasio (toim.). Verkko haltuun! - Nätet i besittning!: Näkökulmia verkostoituvaan kirjastoon. 2012.
  64. Anmari Viljamaa, Sanna Joensuu, Beata Taijala, Seija Råatts, Tero Turunen, Kaija-Liisa Kivimäki & Päivi Borisov. Elävästä elämästä: Kumppaniyrityspedagogiikka oppimisympäristönä. 2012.
-

- 
65. Kirsti Sorama. Klusteriennakointimalli osaamistarpeiden ennakointiin: Ammatillisen korkea-asteen koulutuksen opetussisältöjen kehittäminen. 2012.
  66. Anna Saarela, Ari Sivula, Tiina Ahtola & Antti Pasila. Mobiilisovellus bioenergiaalan oppimisympäristöksi Bioenergia-asiantuntijuuden kehittäminen työelämälähtöisesti -hanke. 2013.
  67. Ismo Makkonen. Korjuri vs. koneketjuenergia puunkorjuussa. 2013.
  68. Ari Sivula, Risto Lauhanen, Anna Saarela, Tiina Ahtola & Antti Pasila Bioenergia-asiantuntijuutta kehittämässä Etelä-Pohjanmaalla. 2013.
  69. Juha Tall, Kirsti Sorama, Piia Tulisalo, Erkki Petäjä & Ari Virkamäki. Yrittäjyys 2.0. – menestyksen avaimia. 2013.
  70. Anu Aalto & Salla Kettunen. Hoivayrittäjyys ikääntyvien palveluissa - nyt ja tulevaisuudessa. 2013.
  71. Varpu Hulsu, Tuomas Hakonen, Risto Lauhanen & Jussi Laurila. Metsänomistajien energiapuun myyntihalukkuus Etelä- ja Keski-Pohjanmaan metsäkeskusalueella. 2013.
  72. Anna Saarela. Nuoren metsänhoitokohteen ympäristön hoito ja työturvallisuus: Suomen metsäkeskuksen Etelä- ja Keski-Pohjanmaan alueyksikön alueella toimivien energiapuuyrittäjien haastattelu. 2014.
  74. Elina Varamäki, Tarja Heikkilä, Juha Tall, Anmari Viljamaa & Aapo Länsiluoto. Omistajanvaihdoksen toteutus ja onnistuminen ostajan ja jatkajan näkökulmasta. 2013.
  75. Minttu Kuronen-Ojala, Mervi Lehtola & Arto Rautajoki. Etelä-Pohjanmaan, Keski-Pohjanmaan ja Pohjanmaan hyvinvointibarometri 2012: ajankohtainen arvio pohjalaismaakuntien väestön hyvinvoinnin ja palvelujen tilasta sekä niiden muutossuunnista. 2014.
  76. Elina Varamäki, Juha Tall, Anmari Viljamaa, Kirsti Sorama, Aapo Länsiluoto, Erkki Petäjä & Erkki K. Laitinen Omistajanvaihdos osana liiketoiminnan kehittämistä ja kasvua - tulokset, johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset. 2013.
  77. Kirsti Sorama, Terhi Anttila, Salla Kettunen & Heikki Holma. Maatilojen puurakentamisen tulevaisuus: Elintarvikeklusterin ennakointi. 2013.
-

- 
78. Hannu Tuuri, Heikki Holma, Yrjö Ylkänen, Elina Varamäki & Martti Kangasniemi. Kuluttajien ostopäätöksiin vaikuttavat tekijät ja oheispalveluiden tarpeet huonekaluhankinnoissa: Eväitä kotimaisen huonekaluteollisuuden markkina-aseman parantamiseksi. 2013.
  79. Ismo Makkonen. Päästökauppa ja sen vaikutukset Etelä- ja Keski- Pohjanmaalle. 2014.
  80. Tarja Heikkilä, Marja Katajavirta & Elina Varamäki. Nuorten ja aikuisten tutkinnon suorittaneiden sijoittuminen työelämään – seurantatutkimus Seinäjoen ammattikorkeakoulusta v. 2009–2012 valmistuneille. 2014.
  81. Sari-Maarit Peltola, Seliina Päällysaho & Sirkku Uusimäki (toim.). Proceedings of the ERIAFF conference "Sustainable Food Systems: Multi-actor Cooperation to Foster New Competitiveness of Europe". 2014.
  82. Sarita Ventelä, Heikki Koskimies & Juhani Kesti. Lannan vastaanottohalukkuus kasvinviljelytiloilla Etelä- ja Pohjois-Pohjanmaalla. 2014.
  83. Maciej Pietrzykowski & Timo Toikko (Eds.). Sustainable welfare in a regional context. 2014.
  84. Janne Jokelainen. Log construction training in the Nordic and the Baltic Countries. PROLOG Final Report. 2014.
  85. Anne Kuusela. Osallistava suunnittelun tiedonhankintaprosessi kolmannen iän asumisympäristötarpeiden kartoittamisessa: CoTHREE-projektin raportti. 2015.
  87. André Kaufmann & Hannu Ylinen. Preliminary thermodynamic design of a stirling cooler for mobile air conditioning systems: Technical report. 2015.
  88. Ismo Makkonen. Bioöljyjälöstamon investointiedellytykset Etelä-Pohjanmaan maakunnassa. 2014.
  89. Tuija Vasikkaniemi, Hanna-Mari Rintala, Mari Salminen-Tuomaala & Anmari Viljamaa (toim.). FramiPro - kohti monialaista oppimista. 2015.
  90. Anmari Viljamaa, Elina Varamäki, Arttu Vainio, Anna Korsbäck ja Kirsti Sorama. Sivutoiminen yrittäjyys ja sivutoimisesta päätoimiseen yrittäjyyteen kasvun tukeminen Etelä-Pohjanmaalla. 2014.
-

- 
91. Elina Varamäki, Anmari Viljamaa, Juha Tall, Tarja Heikkilä, Salla Kettunen & Marko Matalamäki. Kesken jääneet yrityskaupat - myyjien ja ostajien näkökulma. 2014.
  92. Terhi Anttila, Hannu Tuuri, Elina Varamäki & Yrjö Ylkänen. Millainen on minun huonekaluni? Kuluttajien huonekaluhankintoihin arvoa luovat tekijät ja markkinasegmentit. 2014.
  93. Anu Aalto, Anne Matilainen & Maria Suomela. Etelä-Pohjanmaan Green Care -strategia 2015 - 2020. 2014.
  94. Kirsti Sorama, Salla Kettunen & Elina Varamäki. Rakennustoimialan ja puutuotetoimialan yritysten välinen yhteistyö : Nykytilanne ja tulevaisuuden suuntaviivoja. 2014.
  95. Katariina Perttula, Hillevi Eromäki, Riikka Kaukonen, Kaija Nissinen, Annu Peltoniemi & Anu Hopia. Kropsua, hunajaa ja puutarhan tuotteita: ruokakulttuuri osana ikäihmisten hyvää elämää. 2015
  96. Heikki Holma, Salla Kettunen, Elina Varamäki, Kirsti Sorama & Marja Katajavirta. Menestystekijät puutuotealalla: aloittavien ja kokeneiden yrittäjien näkemykset. 2014.
  97. Anna Saarela, Heikki Harmanen & Juha Tuorila. Happamien sulfaattimaiden huomioiminen tilusjärjestelyissä. 2014.
  98. Erkki Kytönen, Juha Tall & Aapo Länsiluoto. Yksityinen riskipääoma pienten yritysten kasvun edistäjänä Etelä-Pohjanmaalla. 2015.
  99. Eliisa Kallio, Juhani Suojaranta & Ari Sivula. Seinäjoen ammattikorkeakoulun Elintarvike- ja maatalouden yksikön työharjoitteluprosessin kehittäminen virtuaalimaatiloilla: oppimisympäristö työharjoittelun tukena. 2015
  100. Tarja Heikkilä & Marja Katajavirta. Seinäjoen ammattikorkeakoulun opiskelijabarometri 2014. Tutkintoon johtavassa koulutuksessa olevien nuorten toisen ja valmistuvien vuosikursseiden sekä aikuisopiskelijoiden tulokset. 2015.
  101. Juha Tall, Elina Varamäki, Salla Kettunen & Marja Katajavirta. Perustamalla tai ostamalla yrittäjäksi - kokemukset yrittäjäuran alkutaipaleelta. 2015
-

- 
102. Sarita Ventelä (toim.), Toni Sankari, Kaija Karhunen, Anna Saarela, Tapio Salo, Markus Lakso & Tiina Karsikas. Lannan ravinteet kiertoon Etelä- ja Pohjois-Pohjanmaalla: Hydro-Pohjanmaa -hankkeen loppujulkaisu 1. 2014.
  103. Anmari Viljamaa, Elina Varamäki, Tarja Heikkilä, Sanna Joensuu & Marja Katajavirta. Sivutoimiyrittäjät - pysyvästi sivutoimisia vai tulevia päätoimisia? 2015.
  104. Eija Rintamäki, Pia-Mari Riihilahti & Helena Hannu. Alumnista mentoriksi: Korkeakouluopinnoista sujuvasti työelämään -hankkeen raportti. 2015
  105. Sanna Joensuu, Elina Varamäki, Tarja Heikkilä, Marja Katajavirta, Jaakko Rinne, Jonna Vuoto & Kristiina Hietanen. Seurantatutkimus Koulutuskeskus Sedusta v. 2010-2013 valmistuneille työelämään sijoittumisesta sekä yrittäjyysaikomusten kehittymisestä. 2015.
  106. Salla Kettunen, Marko Rossinen, Anmari Viljamaa, Elina Varamäki, Tero Vuorinen, Pertti Kinnunen & Tommi Ylimäki. Etelä-Pohjanmaan yrittäjyyskatsaus 2015. 2015.
  107. Kirsti Sorama, Salla Kettunen, Juha Tall & Elina Varamäki. Sopeutumista ja keskittymistä: Case-tutkimus liiketoiminnan myymisestä osana yrityksen kehittämistä ja kasvua. 2015.
  109. Marko Matalamäki, Kirsti Sorama & Elina Varamäki. PK-yritysten kasvupyryhdysten taustatekijät : suunnitelman toteuttamista vai tilaisuuden hyödyntämistä? 2015.
  110. Erkki Petäjä, Salla Kettunen, Juha Tall & Elina Varamäki. Strateginen johtaminen yritysostoissa. 2015.
  111. Juha Tall, Elina Varamäki & Erkki Petäjä. Ostokohteen liiketoiminnan haltuunotto ja integrointi: Yrityksen uudistuminen yrityskaupassa. 2015.
  112. Aapo Jumppanen & Sulevi Riukulehto. Puskasta Framille: viisikymmentä vuotta tekniikan koulutusta Seinäjoella. 2015.
  113. Salla Kettunen, Elina Varamäki, Juha Tall & Marja Katajavirta. Yritystoiminnasta luopuneiden uudet roolit. 2015.
-

- 
114. Risto Lauhanen. Seinäjoen ammattikorkeakoulun Elintarvike- ja maatalousyksikön opettajien ja hankehenkilökunnan näkemykset alansa tutkimus- ja kehittämistoiminnasta. 2015.
  115. Mari Salminen-Tuomaala. Kansainvälisen tutkimus- ja kehittämistoiminnan edistäminen ammattikorkeakoulussa: sillanrakentamista ja brokerointiosaamista. 2015.

## C. OPPIMATERIAALEJA - TEACHING MATERIALS

1. Ville-Pekka Mäkeläinen. Basics of business to business marketing. 1999.
  2. Lea Knuuttila. Mihin työhjausta tarvitaan? Oppimateriaalia sosiaalialan opiskelijoiden työnohjauskurssille. 2001.
  3. Mirva Kuni & Petteri Männistö & Markus Välimaa. Leikkauspelot ja niiden hoitaminen. 2002.
  4. Kempas Ilpo & Bartens Angela. Johdatus portugalin kielen ääntämiseen: Portugali ja Brasilia. 2011.
  5. Ilpo Kempas. Ranskan kielen prepositio-opas : Tavallisimmat tapaukset, joissa adjektiivii tai verbi edellyttää tietyn preposition käyttöä tai esiintyy ilman prepositiota. 2011.
  6. Risto Lauhanen, Jukka Ahokas, Jussi Esala, Tuomas Hakonen, Heikki Sippola, Juha Viirimäki, Esa Koskiniemi, Jussi Laurila & Ismo Makkonen. Metsätoimihenkilön energialaskuoppi. 2014.
  7. Jyrki Rajakorpi, Erkki Laitila & Mari Viljanmaa. Esimerkkejä maatalousyritysten yhteistyöstä: näkökulmia maitotilojen verkostoihin. 2014.
  8. Douglas D. Piirto. Leadership : A lifetime quest for excellence. 2014.
  9. Hilkka Niemelä. Ohjelmoinnin perusrakenteet. 2015.
-





SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Seinäjoen korkeakoulukirjasto  
Kalevankatu 35, PL 97, 60101 Seinäjoki  
puh. 020 124 5040 fax 020 124 5041  
seamk.kirjasto@seamk.fi

ISBN 978-952-7109-44-1 (verkkojulkaisu)  
ISSN 1797-5573 (verkkojulkaisu)