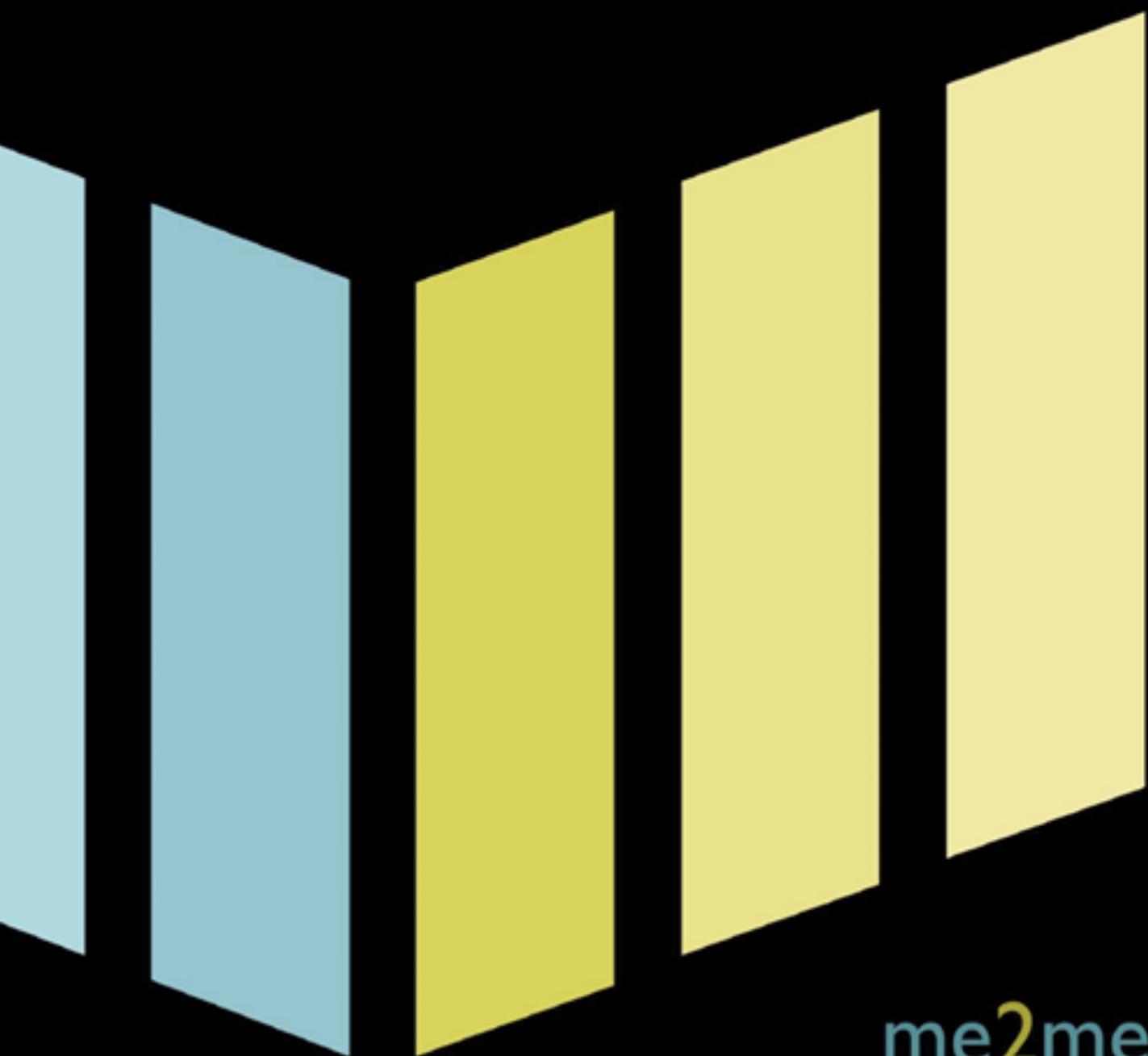


Täydennyskoulutus- sisältöjä kouluttajille





Täydennyskoulutussisältöjä kouluttajille

me2me
Käsikirja

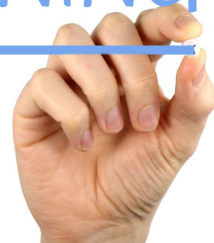
Tuotos on Erasmus+ ohjelman rahoittama, 2017-1-PL01-KA202-038280

Laatinut Me2Me projektikonsortio

2019

Sisältö

Moduuli 1	4
ME2ME KOULUTUSOHJELMA – MIKÄ SE ON JA MITEN SITÄ KÄYTETÄÄN?	4
MODUULIN TOTEUTUSTAPA: 5h, LÄHIOPETUS	4
moduuli 2	8
Vertaisoppiminen	8
moduulin toteutustapa: 12h sulautuva oppiminen (3h lähiopetus / 9h verkko-opiskelu)	8
moduuli 3	12
Mediaa hyödyntävien tiiviiden oppimissisältöjen tuottaminen	12
MODUULIN TOTEUTUSTAPA: 35h SULAUTUVA OPPIMINEN (27h LÄHIOPETUS/ 8h VERKKO-OPISKELU)	12
Moduuli 4	15
YRITTÄJYYS JA STRATEGINEN JOHTAMINEN	15
moduulin toteutustapa: 8h, verkko-opiskelu	15
moduuli 5	19
Myynti ja markkinointi	19
Moduulin toteutustapa: 8h, verkko-opiskelu	19
moduuli 6	23
taloudenhallinta ja yrityksen suorituskyvyn arviointi	23
moduulin toteutustapa: 8h, verkko-opiskelu	23
moduuli 7	27
ihmiset – liiketoiminnan ydin	27
moduulin toteutustapa: 8h, verkko-opiskelu	27
Moduuli 8	31
ulkoinen viestintä ja verkostoituminen liiketoiminnassa	31
moduulin toteutustapa: 8h, verkko-opiskelu	31
moduuli 9	34
ongelmanratkaisu liiketoiminnassa – tapausesimerkki	34
moduulin toteutustapa: 8h, verkko-opiskelu	34



MODUULI 1

ME2ME KOULUTUSOHJELMA – MIKÄ SE ON JA MITEN SITÄ KÄYTETÄÄN?

MODUULIN TOTEUTUSTAPA: 5H, LÄHIOPETUS

OPPIMISTULOKSET. MODUULIN JÄLKEEN OSALLISTUJAT:

- ✓ OSAAVAT KUVAILLA ME2ME KOULUTUSOHJELMAA
- ✓ TUNTEVAT JOKAISEN MODUULIN OPPIMISTULOKSET
- ✓ OSAAVAT KUVAILLA ME2ME KOULUTUSOHJELMAN KÄYTTÖÄ
- ✓ OSAAVAT OHJEISTAA OPISKELIJOITA ME2ME KOULUTUSOHJELMASTA
- ✓ OSAAVAT ARVIOIDA ME2ME KOULUTUSOHJELMAN KÄYTTÖÄ

Johdanto

Tämän moduulin tavoitteena on tukea ammatillisen koulutuksen asiantuntijoita ME2ME -koulutusohjelman opetuskäytössä. ME2ME koulutusohjelmassa korostetaan ammatillisen koulutuksen asiantuntijoiden maineen, ammattitaidon ja aseman tukemista erityisesti verkko-opetuksessa, interaktiivisissa ympäristöissä työskenneltäessä.

Ensimmäinen moduuli käsittelee seuraavia aiheita:

- ✓ Me2ME koulutusohjelman laajuus ja tavoitteet
- ✓ Koulutusohjelman sisältö ja kuinka se on kehitetty
- ✓ Kuinka ME2ME koulutusohjelmaa käytetään opetuksessa

Moduulin yleiskatsaus

Me2Me -koulutusohjelma on suunnattu tukemaan mikroyritysten kanssa työskentelevien ammatillisen koulutuksen asiantuntijoita ja ei-tavanomaisissa ympäristöissä työskentelyn tueksi.

Me2ME koulutusohjelma kehitettiin hankkeen tutkimusvaiheen aikana saatujen empiiristen havaintojen perusteella, jotka esitetään projektin tuottamassa Kansainvälisessä tutkimus- ja kartoitusraportissa. Tiedot kerättiin kahdeksan partnerimaan - Puolan, Liettuan, Iso-Britannian, Unkarin, Romanian, Irlannin, Tsekin tasavallan ja Suomen avustuksella. Kansainvälisten tulosten perusteella tunnistettiin menestyvään liiketoimintaan vaikuttavat tärkeimmät

taidot molempien kohderyhmien osalta: ammatillisen koulutuksen asiantuntijat, jotka työskentelevät mikroyritysten kanssa ja mikroyritysten edustajat. Siten suunnittelu-, kehitys- ja testausprosessi vastaa tutkimusvaiheessa ja paikallisten sidosryhmien vertaisarvioinneissa tunnistettuja oppimistarpeita.

Jatkuvan ammatillisen kehittymisen koulutusohjelmassa on **9 moduulia**: 1 moduuli käsittelee mediatuotantoa, 1 moduuli ammatillisen koulutuksen asiantuntijoiden ammattitaitoa ja mainetta, 1 moduuli pedagogisia kysymyksiä/puitteita ja 6 moduulia opetussuunnitelman teoreettisia osia (liiketoimintaan liittyviä taitoja). Koulutusohjelman sisältö:

- ✓ **M1: ME2ME koulutusohjelma – Mikä se on ja miten sitä käytetään?**
- ✓ **M2: Vertaisoppiminen**
- ✓ **M3: Mediaa hyödyntävien tiiviiden oppimissisältöjen tuottaminen**
- ✓ **M4: Yrittäjyys ja strateginen johtaminen**
- ✓ **M5: Myynti ja markkinointi**
- ✓ **M6: Taloudenhallinta ja liiketoiminnan suorituskyvyn arviointi**
- ✓ **M7: Ihmiset – liiketoiminnan ydin**
- ✓ **M8: Ulkoinen viestintä ja verkostoituminen liiketoiminnassa**
- ✓ **M9: Ongelmanratkaisu liiketoiminnassa – TAPAUSESIMERKKI**

Jatkuvan ammatillisen kehittymisen koulutusohjelma sisältää yhteensä **100 tunnin opinnot**. Ne koostuvat **35 tunnista lähiopetusta**, jossa keskitytään tiiviiden oppimismateriaalien kehittämiseen liittyviin moduuleihin ja **65 tuntia itseohjautuvaa verkko-opiskelua**, joissa keskitytään enemmän pedagogisiin ja teoreettisiin koulutusohjelman osiin. Nämä 65 tuntia itseohjautuvaa opiskelua ei edellytä kouluttajan ohjausta, sillä koulutusohjelmaan sisältyy linkkejä opiskelumateriaaleihin käyttöohjeineen.

Yrittäjät usein valittavat, että koulutukset ovat kestoltaan liian pitkiä, heidän tarvitsemansa tieto on usein hautautunut kokonaisten koulutusohjelmien sisälle, oppimateriaalit eivät ole saatavilla tai ne ei ole esitetty ymmärrettävällä kielellä. Ammatillisen koulutuksen asiantuntijoiden mediatuotantotaitojen kehittäminen siten, että he osaavat tuottaa laadukkaita, kiinnostavia, mediarikkaita tiiviitä oppimissisältöjä, jotka ovat helposti käytettävissä erilaisilla päätelaitteilla, edustaa merkittävää innovaatiota. Ammatillisen koulutuksen asiantuntijat kehittävät tiiviitä media hyödyntäviä oppimisresursseja, jotka on suunniteltu pk-sektorin osaamistarpeisiin, jotta ammatillinen koulutus vastaisi paremmin liiketoiminnan tarpeita.

Sisällöt

ME2ME koulutusohjelma – Mikä se on ja miten sitä käytetään?

Tämä moduuli tukee ammatillisen koulutuksen asiantuntijoita Me2Me koulutusohjelman käytössä ja sen arvioinnissa. Moduulissa käsitellään seuraavia asioita: (1) ME2ME koulutusohjelma – laajuus, tavoitteet ja periaatteet, (2) Me2Me koulutusohjelman sisältö, (3) ME2ME koulutusohjelman käyttö opetuksen työvälineenä ammatillisen koulutuksen asiantuntijoiden koulutuksessa.

Vertaisoppiminen

Tämän moduulin avulla ammatillisen koulutuksen asiantuntijat voivat hankkia taitoja, joita tarvitaan mikroyritysten omistajien vertaisoppimisverkostojen fasilitoinnissa. Moduuli käsittelee seuraavia aiheita: (1) Vertaisten sitouttaminen prosessiin, (2) Johdanto vertaisoppimiseen – määritelmä ja sisältö, (3) Vertaisoppimisstrategia, (4) Vertaisoppimisen mallit, (5) Vertaisoppimisessa käytettävät oppimisvälineet

Mediaa hyödyntävien tiiviiden oppimissisältöjen tuottaminen

Moduuli tukee ammatillisen koulutuksen asiantuntijoiden taitoja mediaa hyödyntävien tiiviiden oppimissisältöjen kehittämisessä. Moduulissa käsitellään seuraavia asioita: (1) Johdanto mini-oppimisen ja aikuisoppimisen teorioihin, (2) Mikroyritysten omistajien koulutustarpeet, (3) Tiiviiden oppimissisältöjen sisältöjen kehittäminen (4) Tiiviiden oppimissisältöjen tuottaminen, (5) Tiiviiden oppimissisältöjen esittäminen, (6) Tiiviiden oppimissisältöjen arviointi.

Yrittäjyys ja strateginen johtaminen

Tämä moduuli käsittelee taitoja, joita tarvitaan liiketoiminnassa. Moduuli käsittelee seuraavia aiheita: (1) Yrittäjyyden mahdollisuudet ja haasteet, (2) Mahdollisuuksien tunnistaminen, yritysidea ja toteutettavuus, (3) Asiakassegmentointi, arvolupaus ja Business Model Canvas, (4) Liiketoimintasuunnitelman rakentaminen, (5) Yrityksen elinkaari ja liiketoiminnan kehittämisstrategioiden matriisi, (6) Liiketoimintastrategia ja strateginen suunnitteluprosessi.

Myynti ja markkinointi

Tämä moduuli käsittelee myyntiin ja markkinointiin liittyviä aiheita seuraavasti: (1) Johdanto markkinointiin, (2) Markkinoinnin uudet suuntaukset ja kehitys, (3) Markkinointiympäristö ja luotaus (scanning process), (4) Markkina-analyysi, (5) Asiakassegmenttien valinta ja markkinastrategian kehittämisprosessi, (6) Verkkomarkkinointityövälineiden käyttö brändin imagon ja myynnin vahvistamiseksi, (7) Myyntiprosessi. Yleiskatsaus myynnin hallintatyökaluihin.

Taloudenhallinta ja liiketoiminnan suorituskyvyn arviointi

Moduulin avulla mikroyritysten omistajat voivat pohtia miten yrityksen taloudellisia tarpeita voidaan tarkastella sekä kuinka suunnitella ja hallita tehokkaasti raha-asioita, tunnistaa ja käyttää erilaisia liiketoiminnan tulosten analysointia koskevia indikaattoreita. Moduulissa käsitellään seuraavia asioita: 1) Taloudenhallinnan merkitys, (2) Taloudenhallinnan strategiat (3) Talouden hallinta – tulot ja menot, (4) Mikroyrityksen kehittämisrahoituksen vaihtoehdot, (5) Mikroyritysten taloudellisen suorituskyvyn seuranta, (6) Liiketoiminnan suorituskyvyn ymmärtäminen.

Ihmiset – liiketoiminnan ydin

Tämä moduuli käsittelee yrityksen henkilöstöhallinnon osaamista käsitellen seuraavia aiheita: (1) Mitä on henkilöstöhallinta? (2) Mitä on sisäinen viestintä? (3) Ihmiset liiketoiminnassa, (4) Henkilöstöhallinnan työvälineet, (5) Viestintävälineet (sisäinen viestintä), (6) Johdon viestintä (7) Palkitsemisjärjestelmä, (8) Rekrytointi ja työntekijöiden pitäminen yrityksessä.

Ulkoisen viestintä ja verkostoituminen liiketoiminnassa

Yritysten viestintä ja verkostoituminen nähdään erittäin tärkeinä tekijöinä liiketoiminnan menestyksen kannalta. Moduulissa opiskelijat tutustuvat seuraaviin aiheisiin: (1) Liiketoiminnan verkostoituminen (2) Integroitu viestintä eri tekniikoita ja viestintäkanavia käyttämällä (3) Ulkoisen viestinnän prosessi (4) Viestintäkanavien tehokkuuden arviointi

Ongelmanratkaisu liiketoiminnassa – TAPAUSESIMERKKI

Yrittäjien ongelmanratkaisutaidot ovat erittäin tärkeitä liiketoimintaympäristössä. Tässä moduulissa käsitellään seuraavia aiheita: (1) Johdanto, (2) Jäsennellyt ja jäsen telemättömät ongelman liiketoiminnassa strukturoidut (3) Jäsen telemättömien ongelmien ratkaiseminen (4) Luovat ongelmanratkaisuvälineet, (5) Tapausesimerkki.

Lisätietoja Me2ME Jatkuvan ammatillisen kehittymisen koulutusohjelmasta Me2ME verkko-oppimisalustalla osoitteessa:
<https://me2meproject.eu/en/learn/>



MODUULI 2

VERTAISOPPIMINEN

MODUULIN TOTEUTUSTAPA: 12H SULAUTUVA OPPIMINEN (3H LÄHIOPETUS / 9H VERKKO-OPISKELU)

OPPIMISTULOKSET. MODUULIN JÄLKEEN OSALLISTUJAT:

- ✓ TUNTEVAT VERTAISOPPIMISSTRATEGIAT
- ✓ YMMÄRTÄVÄT VERTAISOPPIMISMALLIN
- ✓ OSAAVAT KERTOA VERTAISOPPIMISEN ERI MALLEISTA
- ✓ OSAAVAT OHJEISTAA OPPIJOITA VERTAISOPPIMISMALLIEN KÄYTÖSSÄ
- ✓ OSAAVAT ARVIOIDA VERTAISOPPIMISMALLIEN KÄYTTÖÄ

Johdanto

Tämän moduulin tarkoituksena on tukea mikroyritysten omistajia ja ammatillisen koulutuksen asiantuntijoita vertaisoppimisverkostojen kehittämisessä. Siten tarkoituksena on kehittää oppimisverkostoja todellisissa ja virtuaalisissa ympäristöissä, joissa mikroyritysten omistajat voivat jakaa tietoaan ja taitojaan muiden ammatillisen koulutuksen asiantuntijoiden tukemien yritysten omistajien kanssa.

Moduuli vastaa seuraaviin kysymyksiin:

- ✓ Mitä on vertaisoppiminen?
- ✓ Mitkä ovat vertaisoppimisstrategiat?
- ✓ Kuinka vertaisoppimisen eri muotoja käytetään?
- ✓ Kuinka vertaisoppimisen eri muotojen käyttämistä voidaan arvioida?

Yleiskatsaus moduulista

Tämä moduulin tavoitteena on tarjota yritysten omistajille ja ammatillisen koulutuksen asiantuntijoille tietoa vertaisoppimisstrategioista ja työvälineistä helpottamaan ja lisäämään vertaisoppimisverkostojen syntymistä.

Mitä on vertaisoppiminen?

Share to Know: Furthering peer-to-peer and collaborative learning methods (2017)
vertaisoppimisen määritellään seuraavasti:

“An interactive exchange that takes place at ‘eye level’ (or ‘eye-to-eye’), which is based on trust in the knowledge and experiences of all involved parties. It is a connotative type of learning that consciously uses the social process to increase learning success, and is based on the needs of the learner.”

Siten on huomioitava, että vertaisoppiminen koskee ihmisten välistä vuorovaikutusta ja vaihtoa (verkoston jäsenten). Osallistujat ovat siis sosiaalisesti ja ammatillisesti mukana vaihtoprosessissa, joka parantaa oppimiskokemusta sen sijaan, että häiritsisi tai häittäisi sitä. Sosiaalinen osallistujien välinen vuorovaikutus lisää opetussisällön merkitystä ja tehokuutta, ja tekee prosessista myös voimauttavampaa (*Share to Know: Furthering peer-to-peer and collaborative learning methods, 2017*). Andrews M. ja Manning N. (2016) ovat ehdottaneet myös, että tällainen oppiminen edellyttää, että yksilöt vaihtavat tietoaan ja kokemuksiaan keskenään ja levittävät oppimaansa tietoa takaisin organisaatioilleen varmistaen näin suuremman vaikutuksen.

Vertaisoppimista tuetaan usein tietoteknisillä apuvälineillä. Web 2.0 työkalut kuten blogit mahdollistavat arvioinnin ja kommentoinnin ja sopivat hyvin vertaisarviointiin. (Chang et al., 2008).

Milojicic D:n mukaan (2002) vertaisoppimisverkostot ovat verkostoja, joissa vertaiset tekevät yhteistyötä kriittisen toiminnon suorittamiseksi hajautetulla tavalla. Kaikki vertaiset ovat sekä **kuluttajia** että **resurssien tarjoajia** ja voivat olla tekemisissä toistensa kanssa suoraan ilman välittäjiä.

Yhteistyö virtuaalisissa oppimisympäristöissä pohjautuu voimakkaasti osallistujien väliseen vuorovaikutukseen (Edwards, 2002; Biström, 2005). Yang, S. J. H. (2006) mukaan yhteistyökumppanit voivat olla ohjaajia ja oppijoita, vuorovaikutus voi olla resurssien etsimistä, pääsyä ja jakamista, sekä ryhmäviestintää ja keskustelua tai yksinkertaisesti mitä tahansa ohjaajien ja oppijoiden keskuudessa tapahtuvaa yhteistyötä.

Yang, S. J. H. (2006) mukaan on myös tärkeää huomata, että vertaisverkkojen välisen yhteistyön tulisi tapahtua luokkahuoneessa tai sen ulkopuolella ilman aika- tai paikkarajoitteita. Vertaisoppimista voi tapahtua siis luokkahuoneessa sekä verkkoalustoilla, eikä vertaisoppimisverkostoilla ole maantieteellisiä rajoja. Vertaisyhteistyö tapahtuukin monesti ei-perinteisissä oppimisympäristöissä.

Vertaisoppimisprosessi: strategiat ja työkalut

Kuinka vertaisoppiminen onnistuu?

- ✓ **Sosiaaliseen oppimiseen kannustaminen** – sosiaalinen oppiminen tarkoittaa oppimista, joka tapahtuu silloin kun ihmiset tarkkailevat, jäljittelevät ja ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Tämä oppimistapa on yleensä informaalia ja siinä voidaan hyödyntää digitaalisia työkaluja, jotka auttavat työntekijöitä näkemään mitä he tekevät ja oppivat toisilta.
- ✓ **Anna oppijoiden ohjata omaa oppimistaan** – Tarjoamalla oppijoille enemmän vapautta oppimisprosessissa, he ovat motivoituneempia tekemään enemmän oppimisen eteen.
- ✓ **Sekoita ja yhdistele** – kannustamalla moninaisuuteen ihmisten, aiheiden, työskentely-ympäristöjen, työkalujen suhteen. Yhdistä ryhmiä, jotka eivät työskentele yhdessä ja käytä videoita, audiota, tekstiä, interaktiivisia webinaareja, joiden avulla voi tietoa ja kokemuksia levittää.

Vertaistyökalut

On olemassa erilaisia lähestymistapoja ja työkaluja, joita vertaisoppimisprosessissa voidaan käyttää kuten mm:

- ✓ pienryhmät,
- ✓ koulutustilaisuudet
- ✓ yhteiset vertaistoiminnat
- ✓ verkostoituminen verkossa,
- ✓ vertaisten tuottamat osaamistuotteet
- ✓ parityöskentely,
- ✓ virtuaalinen työskentely
- ✓ suuret ryhmät
- ✓ mobiililaitteet
- ✓ asiantuntijaryhmän vertaisarviointi
- ✓ verkkotyöskentely
- ✓ vertaispohdinta

Andrews M. ja Manning N. (2016) mukaan **vertaisoppimisen haasteita** ovat:

VERTAISET: On tärkeää tunnistaa "oikeat" vertaiset prosessiin. Lisäksi on erittäin tärkeää hallita vertaisten keskinäisiä eroja (persoonallisuudet, kulttuuri, käyttäytyminen, kokemus jne).

SITOUTUMINEN VERTAISOPPIMISPROSESSIIN

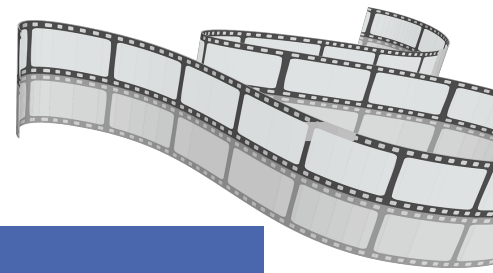
On erittäin tärkeää rakentaa luottamusta vertaisten kesken. Myös oppijoiden yhtä suuri oppimishalu on tärkeää. Sopivimpien työkalujen käyttäminen vaikuttaa myös vertaisoppimisprosessin onnistumiseen.

VERTAISTEN VUOROVAIKUTUS

Vertaisoppimisen onnistuminen riippuu myös jakamisen ja vaihdon toteutuksesta. Siksi on tärkeää, että vertaisilla on riittävästi **aikaa** tavata muita vertaisia kasvokkain kokouksissa, mutta myös verkkokokouksissa. Myös tarvittavat **materiaalit/varusteet** ovat tärkeitä prosessin tukemisessa. Asianmukaisilla lähiopetukseen tarkoitetuilla tiloilla, sekä verkko-oppimisympäristöllä on suuri vaikutus vertaisoppimisprosessin.

Lisätietoa vertaisoppimisesta osoitteessa **tMe2Me** verkko-oppimisympäristössä: <https://me2meproject.eu/en/learn/>





MODUULI 3

MEDIAA HYÖDYNTÄVIEN TIIVIIDEN OPPIMISSISÄLTÖJEN TUOTTAMINEN

MODUULIN TOTEUTUSTAPA: 35H SULAUTUVA OPPIMINEN (27H LÄHIOPETUS/ 8H VERKKO-OPISKELU)

OPPIMISTULOKSET. MODUULIN JÄLKEEN OSALLISTUJAT:

- ✓ OSAAVAT MÄÄRITELLÄ MINI- JA MIKRO-OPPIMISEN
- ✓ OSAAVAT KEHITTÄÄ OPPIMISTULOKSET TIIVILLE OPPIMISRESURSEILLE
- ✓ YMMÄRTÄVÄT, MITÄ MEDIAA HYÖDYNTÄVÄT TIIVIIT OPPIMISSISÄLLÖT OVAT JA MIKSI NE OVAT OLENNAISIA MIKROYRITTÄJILLE
- ✓ OSAAVAT TOTEUTTAA KOULUTUSTARPEIDEN ANALYYSI -HARJOITUKSEN TIIVIIDEN OPPIMISRESURSSIEN KEHITTÄMISEKSI
- ✓ OSAAVAT KEHITTÄÄ TUNTISUUNNITELMAN TIIVILLE OPPIMISRESURSEILLE
- ✓ OSAAVAT TUOTTAAN MEDIAA HYÖDYNTÄVIÄ TIIVITÄ OPPIMISRESURSEJA MIKROYRITYKSILLE.
- ✓ OSAAVAT KEHITTÄÄ ARVIOINTIKEHYKSEN OMILLE TIIVILLE OPPIMISRESURSEILLE

Yleiskatsaus moduulista

Internet tarjoaa rajattomasti verkko-oppimismahdollisuuksia, menetelmiä ja välineitä, joiden avulla opiskelua voidaan fasilitoida virtuaalisesti mistä tahansa. Verkko-oppimiseen on erilaisia lähestymistapoja. Niiden joukossa on mm. **mini-oppiminen** ja **mikro-oppiminen**. Nämä ovat uusia oppimisstrategioita, joiden avulla tiedon ja taitojen puutteisiin voidaan nopeasti puuttua. Toisin sanoen ne tarjoavat verkko-oppimista pieninä paloina, joita opiskelija pystyy ymmärtämään lyhyessä ajassa. Esimerkkejä mini- ja mikro-oppimisesta ova mm: lyhyen opetusvideon katsominen YouTubesta, opettelukorteista oppiminen tai testin ratkaiseminen. Opiskelijat oppivat enemmän (ja säilyttävät tietämyksen paremmin), kun he opiskelevat lyhyesti ja keskittyneesti pitkien luentojen sijaan. Tämä tekee mini- ja mikro-oppimisesta tehokkaita työkaluja, joilla voidaan säästää aikaa tiedon ja taitojen siirtämisessä. Me2Me projektissa ehdotetaan tiiviiden oppimisresurssien käyttämistä mini- ja mikro-oppimisen työkaluina yrittäjille.

Aikuiskoulutus verkko-oppimisessa

Aikuiskouluttaja kohtaa erilaisia odotuksia ja haasteita kuin lasten kanssa työskentelevä opettaja. Aikuiset oppivat parhaiten silloin kun oppiminen on opiskelijälähtöistä, ei opettajälähtöistä. Aikuiskoulutusprosessi keskittyy enemmän oppimisen tukemiseen. Teoriaa aikuisoppimisesta kutsutaan nimellä **andragogiikka**.

Opiskelijoiden kypsyys ja yksilölliset ominaisuudet vaikuttavat opettajan rooliin ja asemaan aikuiskoulutuksessa. Aikuiset oppijat ovat yleensä itsenäisiä ja tavoitteellisia. He arvostavat sitä, että heillä on mahdollisuus tehdä valintoja oppimisen sisällön ja tyylin suhteen. Hyvin usein aikuisopiskelijoilla on erityisiä tavoitteita, joita he haluavat koulutuksen avulla saavuttaa. He haluavat osallistua sellaiseen toimintaan, joka tukee suoraan näitä tavoitteita. Jos aikuisopiskelijat kokevat, ettei heidän odotuksensa täyty, heidän sitoutumisentaso voi pudota huomattavasti. Aikuiset ovat myös hyvin käytännöllisiä ja haluavat oppia kokemuksen kautta. He haluavat henkilökohtaista merkitystä oppimisesta, minkä vuoksi he odottavat oppivansa käytännön tietoa ja taitoja.

Yksi aikuisoppimisen pioneereista, Malcolm Knowles, on esittänyt viisi periaatetta, jotka auttavat opettajaa saavuttamaan parhaat tulokset aikuiskoulutuksessa:

- Aikuisopiskelijoilla tulisi olla selkeä käsitys oppimisen tarkoituksesta;
- Aikuisopiskelijoilla pitäisi olla vapaus valita itse oppimisen tapa ja tahti;
- Kouluttajan tulisi välttää koulunkaltaista opettamista ja antaa aikuisille mahdollisuus oppia kokemuksensa kautta;
- Kouluttajan tulisi kuunnella opiskelijoita, olla joustava ja avoin
- Kouluttajan tulisi luoda oppimista tukeva ja rohkaiseva ilmapiiri.

Koulutuksen mini- ja mikro-oppimismallit vastaavat hyvin aikuiskoulutuksen tarpeita.

Tiiviit oppimissällöt

Interaktiivisia mediaa hyödyntäviä oppimismateriaaleja ovat kaikki teknologiapohjaiset audiovisuaaliset tiiviit oppimateriaalit, joiden avulla pyritään siirtämään tietoa ja taitoja pieninä paloina. Ne on suunniteltu oppijoille, jotka ovat kiireisiä ja joiden täytyy hankkia tietoa ja taitoja lyhyinä aikajaksoina kerrallaan.

Koulutustarpeiden analyysi on jäsennelty prosessi, jonka avulla tunnistetaan työntekijöiden koulutuksessa ja siihen liittyvissä koulutustarpeissa olevat puutteet. Koulutustarpeiden analyysi on tärkeä vaihe oppimisresurssien tuotannossa, koska se antaa tekijälle tietoa oppijoiden taitoihin ja tietämykseen

liittyvistä odotuksista. Koulutustarpeiden analysoinnissa käytetään tavallisesti kyselyyn perustuvaa tutkimusta, joka osoitetaan potentiaalisille oppijoille. Tutkimuksen kyselylomakkeen ensimmäinen tavoite on määritellä taidot ja tiedot, joita oppijat tarvitsevat työympäristönsä eri rooleissa.

Toinen tärkeä elementti verkko-oppimismateriaaleissa on **oppimistulosten luominen**. Niiden tehtävänä on tukea oppijoiden ymmärrystä aineiston tarkoituksesta.

Tiiviiden oppimissisältöjen tuottaminen vaatii tiettyä rakennetta, jolla taataan tuotoksen laatu. Me2ME projekti suosittelee tiiviille oppimisresursseille rakennetta, joka sopii monen tyyppisille vuorovaikutteisille oppimisresursseille riippumatta sen todellisesta formaatista (video, audio, monisteet jne). Rakenteeseen kuuluu neljä vaihetta:

- Vaihe 1 (kesto: 1 min): Johdanto ja tavoitteet
- Vaihe 2 (kesto: 3 – 5 min): Keskeinen oppimissisältö
- Vaihe 3 (kesto: 1 – 2 min): Pohdinta ja siirto
- Vaihe 4 (kesto: 1 min): Arviointi ja Outlook

Videon/audiomateriaalin **kokonaispituuden** ei tulisi olla 10 min pidempi (optimaalinen pituus 5-8-min). Materiaalin tuottaminen edellyttää käsikirjoituksen luomista materiaalin sisällöstä. Käsikirjoitus tulisi pitää 450-700 sanan pituisena. Koska nämä ovat lyhyitä materiaaleja, on tärkeää, että käsikirjoitukset sisältävät vain merkityksellisiä ja tarkkoja tietoja.

Tiiviit oppimismateriaalit voidaan toteuttaa digitaalisesti eri muodoissa. Me2Me projekti ehdottaa kahden tyyppisiä audiovisuaalisia koulutusresursseja, jotka vastaavat hyvin itseohjautuvaa ja omatahtista oppimista videoidun ja/tai äänitetyn esityksen avulla. Nämä tiiviit oppimisresurssit koostuvat käsikirjoituksesta, sekä siihen pohjautuvasta tekstitetystä avatar-hahmon videoesityksestä. Tiiviiden oppimisresurssien tuotannon viimeinen vaihe on arviointi. Yksi arvioinnin lähestymistavoista on Kirkpatrickin nelivaiheinen koulutuksen arviointimalli. Tämä lähestymistapa mahdollistaa objektiivisen analyysin kaikista näkökohdista ja koulutuksen lopullisista vaikutuksista, neljällä eri tasolla – reaktio, oppiminen, käyttäytyminen ja hyödyt.

Jos haluat lisätietoja tiiviiden oppimisresurssien tuottamisesta, vieraile **Me2Me -projektin verkko-oppimisportaali**ssa: <https://me2meproject.eu/en/learn/> Portaalista löydät kaiken tarvittavat tiedot ja työkalut, jotta voit tuottaa tiiviitä oppimisresursseja itse.



MODUULI 4

YRITTÄJYYS JA STRATEGINEN JOHTAMINEN

MODUULIN TOTEUTUSTAPA: 8H, VERKKO-OPISKELU

OPPIMISTULOKSET. MODUULIN JÄLKEEN OSALLISTUJAT:

- ✓ YMMÄRTÄVÄT YRITTÄJYYSPROSESSIA JA YRITTÄJÄN OMAISPIIRTEITÄ
- ✓ YMMÄRTÄVÄT YRITYKSEN ELINKAAREN
- ✓ OSAAVAT ARVIOIDA ERILAISIA MAHDOLLISUUKSIA UUDEN LIIKETOIMINNAN ALOITTAMISELLE
- ✓ YMMÄRTÄVÄT KÄSITTEEN ARVOLUPAUS JA MITEN KEHITTÄÄ ARVOA SIDOSRYHMÄSUHTEIDEN (ASIAKKAAT, TOIMITTAJAT JA MUUT) AVULLA
- ✓ OSAA MUODOSTAA LIIKETOIMINTAIDEASTA BUSINESS MODEL CANVAKSEN JA LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN
- ✓ OSAAVAT TUNNISTAA LIIKETOIMINNAN KESKEISET KUMPPANIT JA RESURSSIT
- ✓ YMMÄRTÄVÄT STRATEGISEN SUUNNITTELUPROSESSIN
- ✓ OSAAVAT HAHMOTELLA LIIKETOIMINTASTRATEGIAN

Yleiskatsaus moduulista

Yrittäjyys on yrityksen tai yritysten luomista samalla kehittäen ja skaalaten sitä tuottamaan voittoa. Yrittäjyyden perusmääritelmänä se on kuitenkin hieman rajoittava. Nykyaikaisempaan yrittäjyyden määritelmään kuuluu myös maailman muuttaminen ratkaisemalla suuria ongelmia; kuten sosiaalisen muutoksen käynnistäminen, innovatiivisen tuotteen luominen tai uuden elämää muuttavan ratkaisun esittäminen. Lisäksi yrittäjien on luotava innovaatioympäristö organisaatioiden sisälle. Innovatiiviset järjestelmät, työkalut ja ajattelu ovat ratkaisevan tärkeitä organisaation terveyden ja tulevaisuuden elinkelpoisuuden kannalta. Innovaatiojohtajuus koostuu kahdesta komponentista - innovatiivinen lähestymistapa johtamiseen ja innovaatioiden johtaminen.

Mahdollisuuksien tunnistaminen on keino, jonka avulla yrittäjät tunnistavat mahdollisia uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Mahdollisuuksien tunnistamisen avulla yrittäjien tulisi pystyä tunnistamaan uusia ja parempia tapoja tarjota asiakkailleen odotuksia vastaavia tuotteita ja palveluita sekä tunnistaa uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Liiketoimintamahdollisuuksia on myös useita erilaisia, kuten jakelusopimukset, toimitussopimukset, franchising-yrittäjyys, jne. On tärkeää tiedostaa, millaista mahdollisuutta olet etsimässä ja pitää mielessä

muutamia tavoitteita, jotka auttavat määrittelemään mitkä tekijät muodostavat hyvän mahdollisuuden. On tärkeää tarkastella omaa liiketoimintaidea kriittisesti ja määritellä onko idea ajan ja rahan investoimisen arvoinen. Toteutettavuustutkimus, joka kattaa yrityksesi tietyn osa-alueen, voi paljastaa, onko ideallasi mahdollisuuksia onnistua. Toteutettavuustutkimukseen olisi sisällytettävä markkinoiden arviointi, kaupallinen toteutettavuus ja muut näkökohdat.

Business Model Canvas on strateginen väline liiketoimintamallien luomiseen ja kehittämiseen. Se on visuaalinen kaavio, jossa on elementtejä, jotka kuvaavat yrityksen tai tuotteen arvolupausta, infrastruktuuria, asiakkaita ja taloutta. Se auttaa yrityksiä mukauttamaan toimintaansa havainnollistamalla mahdollisia kompromisseja. Sen avulla voit kuvata, suunnitella, haastaa ja kääntää liiketoimintamalliasia. Se toimii yhdessä Value Proposition Canvaksen ja muiden strategisen johtamisen ja toteutustyökalujen ja -prosessien kanssa. Kun olet ymmärtänyt liiketoimintamallin infrastruktuurin, sinulla on myös käsitys sen kustannusrakenteesta. Niinpä Business Model Canvaksen avulla voit kartoittaa koko liiketoimintamallin yhdeksi kuvaksi. Tämä toimii aloitteleville yrittäjille aivan yhtä hyvin kuin ylimmälle johdolle.

Liiketoimintasuunnitelma on kattava ja selkeästi jäsennelty dokumentti, jossa kuvataan mitkä ovat yrityksen tavoitteet ja miten yritys aikoo ne saavuttaa. Liiketoimintasuunnitelma on yhdistelmä erilaisia teknisiä ja taloudellisia asiakirjoja, analyysieja ja laskelmia, jotka tukevat liikeidean ja yrityksen strategiaa. Se on kätevä ja laajalle levinnyt tapa esitellä projektia/ yritystä, johon etsitään mukaan kumppaneita tai rahoittajaa.

Yrityksen elinkaari tarkoittaa liiketoiminnan ja sen vaiheiden etenemistä ajan myötä. Elinkaari on usein jaettu viiteen vaiheeseen: perustaminen, kasvu, uudelleen järjestely, kypsyys ja heikentyminen. Elinkaari on esitetty kuvassa, jossa vaaka-akseli on aika pystyakseli kuvaa euroja tai erilaisia taloudellisia mittareita. Kolmea taloudellista mittaria käytetään kuvaamaan kunkin elinkaarivaiheen tilaa – myynti, voitto ja kassavirta.

Oikeanlainen strateginen johtaminen on yritykselle erittäin tärkeää. Suuntaviivat auttavat johtamaan yritystä strategista oikein ja tekemään oikeat strategiset valinnat. Strategisessa valintaprosessissa on otettava huomioon seuraavat kysymykset. Ensinnäkin mitkä vaihtoehdoista perustuvat organisaation vahvuuksiin, auttavat voittamaan heikkouksia ja hyödyntämään mahdollisuuksia, samalla kun minimoidaan tai kierretään yrityksen kohtaamia uhkia? Tätä kysymystä käsittelee strategian soveltuvuutta. On kuitenkin tärkeää ottaa huomioon muitakin kysymyksiä kuten: missä määrin valittu strategia voitaisiin toteuttaa? Voisiko arvioidut taloudelliset resurssit kasvaa? Onko käytettävissä riittävästi varastoa oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa? Onko riittävästi henkilöstä, jolla on tarvittavat taidot? Vaikka nämä kriteerit voidaan

täyttää, olisiko päätös mieluisa sidosryhmille? Strategiaa valitessa on syytä pitää mielessä, että on mahdollista valita useampi kuin yksi strategia. Ei ole olemassa oikeaa tai väärää valintaa, koska jokainen valinta sisältää erilaisia uhkia ja heikkouksia.

Jokaisen yrityksen on tehtävä kaksi olennaista päätöstä, jotka liittyvät sen asemaan omalla alallaan. Nämä päätökset koskevat alhaisten tuotantokustannusten tai differoinnin (erillaistumisen) valintaa ja markkinasegmentin laajuutta. Porter laati taulukon, jonka muuttujiksi hän asetti kustannusedun, differointiedun sekä suppean ja laajan näkökulman. Muuttujien avulla hän laati luokituksen geneerisistä strategioista, joita yritys voi käyttää kilpailuedun saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi. Nämä vahvuudet yhdistyvät kolmessa yleisstrategiassa, joko laajasta tai suppeasta näkökulmasta ja ne ovat; kustannusjohtajuus, erillaistaminen (tuotedifferointi) ja fokusointi. Näitä strategioita voidaan soveltaa suurimmassa osassa pk-yrityksiä. Niitä kutsutaan *yleisstrategioiksi*, koska ne eivät ole yrityksestä tai alasta riippuvaisia.

Yksi yleinen strategia ei kuitenkaan aina ole paras vaihtoehto, koska tuotteen asiakkaat tarkastelevat usein eri näkökulmia, esimerkiksi laatua, tyyliä, hyödyllisyyttä ja hintaa. Lisäksi on olemassa uusia todisteita siitä, että yritykset harjoittavat menestyksekkäästi "hybridistrategiaa" (alhaiset kustannukset ja differointi) ja menestyvät jopa paremmin kuin ne, jotka käyttävät yhtä yleisstrategiaa johtaen kestävään kilpailuetuun. Porter on tarkistanut alustavaa näkemystään ja on hyväksynyt hybridiliiketoimintastrategioiden olemassaolon.

Strategialle ei ole selkeää määritelmää, ja on hyvin todennäköistä, että sitä ei koskaan ole tulossakaan, sillä käytännössä strategia ja toimintasuunnitelmat ovat usein toisiinsa kietoutuneita ja vaikuttavat siten toisiinsa jatkuvasti. Kun pohdit **strategian muodostamista**, on monta asiaa, jotka tulee ottaa huomioon. Ympäristö muuttuu koko ajan, joten sinun täytyy pohtia, selviytyykö yrityksesi tällaisista ympäristön muutoksista. Tällaisten muutosten seurauksena organisaation vahvuudet voivat muuttua ajan mittaan. Siksi sinun pitäisi harkita, onko nykyinen vahvuus edelleen vahvuus eri olosuhteissa. Lisäksi sinun on pohdittava yrityksen sidosryhmiä, sillä heillä on aina omat tavoitteensa. Näiden tavoitteiden tunteminen auttaa sinua ymmärtämään heidän käyttäytymismallejaan ja niiden vaikutuksia nykyisiin ja tuleviin olosuhteisiin. Näiden tekijöiden huomioon ottaminen auttaa sinua kehittämään omaa liiketoimintastrategiaasi, ja tässä on käytettävä strategisia johtamistaitoja. **Strateginen johtaminen** on jäsennelty menetelmä strategian kehittämiseen, toteuttamiseen ja arviointiin. Strategisessa johtamisessa on kolme tärkeää elementtiä, jotka auttavat yritystäsi toimimaan tehokkaasti. Nämä kolme tekijää ovat **strateginen analyysi, strateginen valinta ja strategian toteuttaminen**. Viimeinen vaihe, strategian toteutus, on tapa, jolla voit kääntää strategian toiminnaksi. Strategian toteutus edellyttää yrityksen resurssien huolellista

suunnittelua ja asianmukaista käyttöönottoa, organisaatorakenteen mahdollisten muutosten huolellista käsittelyä ja tehokasta muutoksenhallintaa.

Lisätietoja yrittäjyydestä ja strategisesta johtamisesta **Me2Me projektin verkko-oppimisympäristössä**: <https://me2meproject.eu/en/learn/>





MODUULI 5

MYynti JA MARKKINOINTI

MODUULIN TOTEUTUSTAPA: 8H, VERKKO-OPISKELU

OPPIMISTULOKSET. MODUULIN JÄLKEEN OSALLISTUJAT:

- ✓ OSAAVAT SOVELTAA MYYNIN JA MARKKINOINNIN KÄSITTEITÄ
- ✓ OSAAVAT SOVELTAA ERILAISIA VERKKOMARKKINOINNIN TYÖKALUJA
- ✓ YMMÄRTÄVÄT MARKKINOINTIYMPÄRISTÖN OSATEKIJÖITÄ
- ✓ YMMÄRTÄVÄT ERILAISTEN MARKKINOINTIYMPÄRISTÖN TUTKIMISEEN LIITTYVIEN TYÖKALUJEN KÄYTTÖÄ
- ✓ OSAAVAT TOTEUTTAA PERUSMARKKINATUTKIMUKSEN
- ✓ LAATIA KIRJOITETUN MYyntISUUNNITELMAN JA AMMATTIMAISEN MYyntIPUHEEN

Johdanto:

Olivatpa myymäsi tuotteet tavaroita tai palveluja, sinun täytyy oppia myymään niitä. Opiskele pienille yrityksille suunnatut myynnin ja markkinoinnin perustaidot; parhaita käytäntöjä, tutoriaaleja, suhteiden hoitamista, hinnoittelua ja markkinatutkimusta. Yrityksen tavoitteena on ymmärtää asiakkaan tarpeet ja toiveet. Se toteuttaa markkinointistrategian markkinatutkimuksen mukaisesti alkaen tuotekonseptista myyntiin. Keskittymällä kohdemarkkinoiden tarpeisiin ja toiveisiin yritys voi tuottaa enemmän arvoa kuin sen kilpailijat. Markkinointi on prosessi, jonka avulla asiakkaat saavat tiedon tuotteiden ja palveluiden arvosta. Se on myös tuotteen tai palvelun ostoon ja myyntiin liittyvää toimintaa, johon sisältyy mainonta, myynti ja toimitus kohdeasiakkaille. Markkinointikonsepti on strategia, jonka yritykset ottavat käyttöön asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseksi, myynnin lisäämiseksi, voiton maksimoimiseksi ja markkinoiden kilpailun voittamiseksi.

Moduuli käsittelee seuraavia kysymyksiä:

Mitä on pienten yritysten markkinointi?

Mitkä ovat markkinoinnin ja myynnin uudet suuntaukset ja kehitys?

Mitkä ovat markkinointiympäristön osatekijät?

Mikä on luotaus (scanning) tarkoittaa?

Kuinka markkinatutkimus suunnitellaan?

Kuinka valita asiakassegmentit ja kuinka hyvä markkinointistrategia kehitetään?

Kuinka markkinoinnin verkkotyökaluja käytetään?

Miten pienyritysten myyntiprosessia hallitaan?

Yleiskatsaus moduulista

Hepalova, (2018) toteaa, että tulevaisuuden markkinointi perustuu siihen, että mobiililaitteet (älypuhelimet, tabletit ja jopa kellot) ovat markkinoinnin keskuksia. Laitteiden nopea kehittyminen ja vapaa pääsy internetiin mistä tahansa paikasta, ovat tärkeimpiä tekijöitä, jotka vaikuttavat tulevaisuuden markkinointitrendien muodostumiseen.

Vuoden 2015 alussa mobiililiikenne ohitti tietoliikenteen. Tästä johtuen monet yritykset alkoivat tarkastelemaan eri tavalla tuotemerkin mainostamista verkossa. Nykyään verkkokaupoilla ei ole pelkästään mobiiliversiota, vaan ne tarjoavat älypuhelinsovelluksia, jotta käyttäjät voivat nopeasti tehdä ostoksia.

Tuotemerkeistä 43% hoitavat aktiivisesti yhteisöjään sosiaalisissa verkostoissa, 59% pitää yhteyttä asiakkaisiin mikrobloggauksen (Twitter) ja Instagramin avulla. Yli puolet yrityksistä (53%) maksaa sosiaalisen median mainonnasta ja 25% käyttää mainoksia sovelluksissa.

Internetmarkkinoinnin trendien joukossa on tällä hetkellä suuntaus lisätä sosiaalisten verkostojen toimivuutta. 60% verkkoresurssien käyttäjistä lukee uutisia sosiaalisten verkostojen kautta. Lisäämällä sisäistä toimivuutta verkot pyrkivät keskittämään käyttäjän huomion itseensä. Lisäksi sosiaaliset verkostot

syryjyttävät tavalliset hakukoneet, koska verkostoissa henkilö voi välittömästi saada selville muiden käyttäjien palautteen tuotteesta tai palvelusta.

Pahwa, (2018) toteaa, että yrityksen markkinointitoimintaan vaikuttavat useat sisäiset ja ulkoiset tekijät. Vaikka osa tekijöistä on yrityksen hallinnassa, suurin osa näistä ei ole, ja yrityksen on sopeuduttava siihen, jotta näiden tekijöiden muutokset eivät vaikuta niihin. Nämä ulkoiset ja sisäiset tekijät muodostavat yhdessä markkinointiympäristön, jossa liiketoiminta tapahtuu.

Keskeinen osa liiketoimintasuunnitelmaa on markkina-analyysi. Tässä osiossa tulee osoittaa sekä omaa tietämystä tietyiltä aloilta, että markkinoiden houkuttelevuus taloudellisesta näkökulmasta. Tässä artikkelissa tarkastellaan ensin sitä, mitä tarkalleen ottaen tarkoitamme markkina-analyysillä, ennen kuin tarkastelemme, miten hyvä liiketoimintasuunnitelma tehdään. Markkina-analyysin tekeminen saattaa kuulostaa liian pelottavalta ja muodolliselta, mutta älä anna sen lannistaa. Sen tekeminen on erittäin tärkeää, eikä kovinkaan monimutkaista. Asiakkaiden ymmärtäminen on avain kaikkien yritysten menestykseen. Ellet ymmärrä syvällisesti asiakkaitasi, sinulla on vaikeuksia kehittää tuotteita, jotka todella sopivat heidän tarpeisiinsa, ja tulet kamppailemaan markkinointistrategiasi kanssa. Tässä vaiheessa markkina-analyysi astuu kuvaan.

Markkinointistrategian tavoitteena on tunnistaa kohdemarkkinat ja kehittää markkinointivalikoima, joka vetoaa näihin mahdollisiin asiakkaisiin. Ihanteellisia markkinointivalikoimia koskevia päätöksiä voidaan järjestää myyntityön edistämisen, tuotteen ja hinnan mukaan. Tavoitteena ei kuitenkaan ole vain laatia tiettyä strategiaa, vaan keskittyä tarjoamaan arvoa tärkeimmille markkinasegmenteille. On hyödyllistä tarkastella markkinointistrategian suunnittelua markkinoiden segmentointiprosessina, kohdentamalla tiettyjä asiakkaita ja pyrkimällä sijoittamaan tehokkaasti tarjonta mukaan kilpailuun. Tässä moduulin osassa kerrotaan, miten tuote tai palvelu voidaan segmentoida, kohdentaa ja positioida tehokkaasti.

Olemme aivan uudella aikakaudella. Menneet ovat ne päivät, jolloin oli varaa jättää internet huomiotta. Jos haluat saavuttaa menestystä toimialastasi riippumatta, on

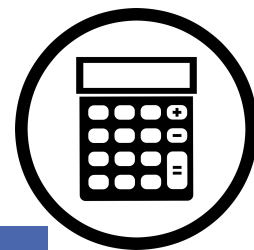
välttämätöntä, että käytössäsi on toimiva verkkomarkkinointisuunnitelma ensimmäisestä päivästä alkaen – strategia, joka hyödyntää sosiaalisen median voimaa, käyttää hakukoneoptimointia ja osaa hyödyntää tiedotusvälineiden olemassa olevia markkinoinnin edistysaskeleita. Tässä moduulin osassa esitellään 10 verkkomarkkinointityökalua, joita tarvitset liiketoiminnan aloittamisessa.

Tässä moduulissa käyttämäsi 8 tuntia voi muuttua yrityksesi täysin. Toivomme, että se on sijoittamasi ajan arvoinen.

Tämä moduuli purkaa joukon kysymyksiä, jotka liittyvät markkinoinnin ymmärtämiseen sekä kykyihin ja taitoihin, joita tarvitaan mikroyritysten markkinoinnin ja myynnin hallintaan.

Lisätietoja markkinoinnista ja myynnin arvioinnista **Me2Me verkko-oppimisympäristössä osoitteessa:** <https://me2meproject.eu/en/learn/>





MODUULI 6

TALOUDENHALLINTA JA YRITYKSEN SUORITUSKYVYN ARVIOINTI

MODUULIN TOTEUTUSTAPA: 8H, VERKKO-OPISKELU

OPPIMISTULOKSET. MODUULIN JÄLKEEN OSALLISTUJAT OSAAVAT:

- ✓ KUVAILLA TALOUDENHALLINNAN TÄRKEYTTÄ MIKROYRITYKSEN KEHITTÄMISEN KANNALTA
- ✓ MÄÄRITELLÄ ERILAISIA MIKROYRITYKSEN KEHITTÄMISEN RAHOITUSVAIHTOEHTOJA
- ✓ ARVIOIDA MIKROYRITYKSEN HALLINNOIMISEEN JA KEHITTÄMISEEN LIITTYVIEN RAHALÄHTEIDEN ETUJA JA HAITTOJA
- ✓ TUNNISTAA ERILAISIA STRATEGIOITA, JOITA VOIDAAN KÄYTTÄÄ RAHOITTAMAAN MIKROYRITYKSEN KEHITTÄMISTÄ
- ✓ TUNNISTAA TÄRKEIMMÄT MITTARIT, JOIDEN AVULLA MIKROYRITYKSEN TALOUDELLISTA SUORITUSKYKYÄ VOIDAAN SEURATA
- ✓ HAVAINNOLLISTAA KUINKA MIKROYRITYKSEN TALOUDELLISTA SUORITUSKYKYÄ SEURATAAN
- ✓ MÄÄRITELLÄ MIKROYRITYKSEN EI-TALOUDELLISTEN TOIMENPITEIDEN SUORITUSKYKYÄ

Johdanto

Tämän moduulin yleisenä tavoitteena on tarkastella mikroyrityksen taloushallinnon prosesseja ja käytäntöjä. Tämä moduuli tarkastelee aihetta kahdesta näkökulmasta: liiketoiminnan päivittäisen toiminnan ja liiketoiminnan strategisen kehittämisen kannalta. Moduuli käsittelee seuraavia kysymyksiä:

- Mitkä ovat mikroyrityksen keskeiset taloudelliset tarpeet ja vaatimukset?
- Mitkä ovat tärkeimmät rahoituslähteet, joita voidaan käyttää mikroyrityksen hallinnassa ja kehittämisessä?
- Mitä prosesseja ja käytäntöjä voidaan käyttää mikroyrityksen taloushallinnossa?
- Miten mikroyrityksen taloudellista suorituskykyä voidaan tarkastella?
- Miten mikroyrityksen suorituskykyä voidaan arvioida, erityisesti sen sidosryhmävaikuttavuuden (sisäinen ja ulkoinen) suhteen?

Siksi moduuli mahdollistaa mikroyritysten omistajien/johtajien pohdiskelun siitä, miten yrityksen taloudellisia tarpeita voidaan tarkastella ja miten:

- Suunnitella ja hallita tehokkaasti liiketoiminnan rahoitusta
- Tunnistaa ja käyttää erilaisia suorituskykyä koskevia indikaattoreita.

Yleiskatsaus moduulista

Osterwalder ja Pigneur (2010) toteavat, että liiketoimintaa kehitettäessä on tärkeää, että seuraavat näkökohdat liiketoimintamallissa ovat selkeitä:

- Arvolupaus – yrityksen arvo asiakkaan ongelmien ja tarpeiden ratkaisemissa
- Ydintoiminnot – toiminnot, joita tarvitaan arvolupauksen tuottamiseen
- Kumppanit – sidosryhmät, joiden on kehitettävä ja toimitettava arvolupaus
- Resurssit – arvolupauksen tarjoamiseen ja toimittamiseen tarvittavat varat
- Asiakassegmentit – asiakasryhmät, joihin liiketoiminta kohdistetaan
- Asiakassuhteet – muodostetaan jokaisen asiakassegmentin kanssa
- Kanavat – arvolupaus välitetään asiakkaille viestintä-, jakelu- ja myyntikanavien kautta.

Lisäksi Osterwalder ja Pigneur (2010) toteavat, että on tärkeää selvittää liiketoiminnan kustannusrakenteet ja tulovirrat. Kustannusrakenne eli liiketoiminnan menot, liittyvät kustannuksiin, jotka aiheutuvat arvolupauksen toimittamisesta asiakkaalle, ja niihin sisältyvät palkat, maksut toimittajille, laitekustannukset, vuokrat ja kuljetusmaksut, markkinointi- ja tuotemerkin kustannukset. Tulovirrat eli tuotot ovat seurausta arvolupauksen onnistuneesta toimittamisesta asiakkaalle.

Näitä liiketoimintamallin rakennusosia voidaan käyttää havainnollistamaan liiketoiminnan logiikkaa siitä, kuinka mikroyritys tuottaa tuloja ja ne kartoitetaan neljän keskeisen liiketoiminnan näkökulman - asiakkaiden, arvolupauksen, infrastruktuurin ja taloudellisen kannattavuuden perusteella (Gibb and Scott, 1985; Bridge and O'Neil, 2012).

Mikroyrityksen taloudellinen elinkelpoisuus muodostuu joukosta tekijöitä. Nämä sisältävät:

- Palvelusta tai tuotteesta veloittettavan maksun laskeminen
- Liiketoiminnan harjoittamiseen tarvittavan rahoituksen ymmärtäminen ja miten se voidaan perustella muille yrityksessä (esim. muille johtajille tai liikekumppaneille) ja ulkoisille (esim. rahoituslähteille) tahoille

- Liiketoiminnan kustannusrakenteen ja kustannusten tehokkaan hallinnoinnin keinojen ymmärtäminen
- Liiketoiminnan kassavirran suunnittelu

Jarvis ja Schizas (2012) toteavat, että vaikka nämä saattavat näyttää olevan suhteellisen yksinkertaisia tehtäviä, monilla yrityksissä ei ole ymmärrystä ja/tai taitoja hallinnoida taloutta tehokkaasti. Tämä voi johtua seuraavista seikoista:

- Motivaatio liiketoiminnan johtamiseen/hallintaan (esim. halu harjoittaa intohimoa vastakohtana johtajuudelle)
- Pelko lukuja ja numeroita kohtaan
- Joidenkin rahoituksen hallintaan liittyvien käsitteiden, indikaattoreiden ja lomakkeiden teknisyys (Burns, 2010).

Vaikka on olemassa kirjanpitäjiä ja muita taloushallinnon ammattilaisia, ne voivat olla kalliita ja/tai ne voivat lisätä joitakin taloushallintaan liittyviä haasteita. Samoin on olemassa joukko atk-ohjelmistoja, joita voidaan käyttää liiketoiminnan talouden hallintaan, mutta ohjelmista saatujen tietojen tulkitsemiseen tarvitaan ymmärrystä numeroista ja keskeisistä taloudellisista indikaattoreista.

Mazzarol (2014) toteaa yritysten johtajille, joilla on rajallinen kokemus taloushallinnosta, että tilinpäätöksessä esitettävistä tiedoista on helppo tehdä päteviä päätöksiä. Joissakin tapauksissa omistajat/johtajat voivat tehdä nämä päätelmät vain lyhyen numeroiden tarkastelun ja laskusuorituksen jälkeen. Nämä puutteet taloushallinnan ja siihen liittyvissä taidoissa, saattaa vaikuttaa liiketoiminnan kestävyyyteen lähitulevaisuudessa. Mazzarolin (2014) mukaan:

Alkuvaiheessa olevat yritykset usein kokevat puutetta käyttöpääomasta erityisesti, jos kasvu on vahvaa. Tulovirran ja käyttöpääoman tehokas hallinta on siis ratkaisevan tärkeää selviytymisen kannalta. Ne auttavat myös parantamaan kannattavuutta, mikä voi puolestaan edistää kasvua. Kasvua ja taloudellisia paineita kokevat johtajat/omistajat on etsittävä ulkopuolista apua. Heidän on kuitenkin investoitava taloushallinnon ja sen järjestelmien opiskeluun, joita he tarvitsevat liiketoiminnan tehokkaassa käytössä.

Kyky hallita yrityksen taloutta, ei tarkoita, että pitäisi olla kirjanpitäjä. Kyse on uteliaisuudesta ja talouden lukujen seuraamisesta. Esimerkiksi tilinpäätöksessä voi tulla vastaan epätavallisia lukuja tai trendejä. On tärkeää tutkia tätä lukua tai trendiä lisää ja esittää kysymyksiä kuten:

- Onko se kyseessä todella trendi vai onko se seurausta yrityksen kirjanpitomenettelyjen muutoksesta?
- Milloin tämä tilanne on alkanut?

- Mikä sen aiheuttaa?
- Liittyykö tilanne vain tähän yritykseen vai tapahtuuko se myös muille mikroyrityksille?

Noin 60 % EU:ssa toimivista pienyrityksistä ei toimi enää viidentenä toimintavuonna, ja suurin syy liiketoiminnan loppumiseen on rahan loppuminen. Vaikka taseesta voitaisiin todeta, että yrityksen on kannattavaa käydä kauppaa, pankissa ei yksinkertaisesti ole tarpeeksi rahaa, jotta yritys voisi täyttää päivittäiset velvoitteensa. Siksi on tärkeää, että mikroyritysten johtajilla on vankka käsitys yrityksen taloudenhallinnasta. Tämä tarkoittaa asiakasmyynnin kautta liiketoiminnassa syntyvän rahan ymmärtämistä ja hallitsemista sekä rahoituslähteiden, joilla liiketoimintaa tuetaan, kehitetään ja kasvatetaan, ymmärtämistä. Vaikka on olemassa lukuisia rahoituslaitosten ja julkisten elinten tarjoamia rahoituslähteitä, mikroyritykset kokevat toistuvasti, että rahoituksen saatavuus on yksi suurimmista esteistä, joita he kohtaavat yrityksen aloitusvaiheessa sekä pyrkiessään saamaan liiketoimintaa kestäväälle pohjalle.

Tämä moduuli käsittelee aiheita, jotka liittyvät mikroyritysten talouden ja suorituskyvyn hallintaan ja tarkasteluun tarvittavien lukujen ja taitojen ymmärtämiseen.

Lisätietoa rahoituksesta ja liiketoiminnan suorituskyvyn arvioinnin löytyy

Me2Me verkko-oppimisympäristöstä osoitteesta:

<https://me2meproject.eu/en/learn/>

Avainsanat:

rahoitus, tulot, menot, kassavirta, voitto ja tappio



MODUULI 7

IHMISET – LIIKETOIMINNAN YDIN

MODUULIN TOTEUTUSTAPA: 8H, VERKKO-OPISKELU

OPPIMISTULOKSET. MODUULIN JÄLKEEN OSALLISTUJAT OSAAVAT:

- ✓ SELITTÄÄ IHMISTEN MERKITYKSEN LIIKETOIMINNASSA JA SEN KEHITTÄMISESSÄ
- ✓ SOVELTAA TYÖNTEKIJÖIDEN VALINTA- JA PALKKAUSKÄYTÄNTÖJÄ
- ✓ YMMÄRTÄVÄT MOTIVOINTIMENETELMIEN JA SUORITUSKYVYN ARVIOINTIVÄLINEIDEN KÄYTTÖÄ
- ✓ KUNNALLA PALKITSEMISJÄRJESTELMIEN PERUSTAMISEEN LIITTYVIÄ TEKIJÖITÄ
- ✓ YMMÄRTÄVÄT TYÖNTEKIJÖIHIN LIITTYVÄÄ SISÄISTÄ VIESTINTÄÄ JA TIEDON TARPEITA
- ✓ VIESTIÄ HALLINNON PÄÄTÖKSISTÄ KIRJALLISESTI, TARKISTAA TYÖNTEKIJÖIDEN KÄSIKIRJAN TOIMINTATAPOJA JA PITÄÄ SUULLISIA ESITYKSIÄ

1: Ihmiset liiketoiminnassa

Tunnettu markkinointikonsultti, motivoiva puhuja ja menestynyt kirjailija Simon Sinek on sanonut: “Customers will never love a company until the employees love it first”. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijöiden täytyy pyrkiä pidemmälle kuin työajankirjaamiseen ja palkan vastaanottamiseen. Heidän tulee palvella intohimolla asiakkaita ja heidän on saatava valtuuden tehdä se, mikä on oikein asiakkaiden kannalta.

Keitä ovat yrityksesi ihmiset? Tunnista heidät ja heidän merkityksensä ja vastuunsa yrityksessä. Jokainen yritys on erilainen ja sinun tulisi löytää yrityksellesi parhaiten sopiva rakenne ja ihmiset.

Onko sinulla oikeanlainen joukkue? Tämä voi olla yksi vaikeimmista käsiteltävistä aiheista yritysjohtajalle. Monet ovat rakentaneet yritystoimintansa keskeisten henkilöiden varaan, jotka eivät ole pelkkiä kollegoja vaan ystäviä – ja usein myös perheenjäseniä. Suhteille on ominaista molemminpuolinen uskollisuus ja perheenjäsenten kohdalla asiaan liittyy myös vahvoja emotionaalisia yhteyksiä. Tilanne, jossa yhdellä tai useammalla tiimin jäsenellä ei ole tarvittavia taitoja tai ominaisuuksia olla osa uutta rakennetta, voi olla äärimmäisen haastava ja rohkeutta vaativaa – mutta lopulta yritys on riippuvainen siitä, että teet oikeat päätökset. Ellet, et pysty saavuttamaan intohimoasi. Muutos ei ole helppoa.

2: Mitä on henkilöstöhallinto?

Työntekijöiden palkkaamisen ja kehittämisen prosessi, jotta heistä tulee arvokkaampia organisaatiolle.

Henkilöstöhallinto sisältää työn analysoinnin, henkilöstötarpeiden suunnittelun, oikeiden henkilöiden rekrytoinnin työhön, orientoinnin ja koulutuksen, palkkojen hallinnan, etujen ja kannustimien tarjoamisen, suorituskyvyn arvioinnin, riitojen ratkaisemisen ja kommunikoinnin kaikkien työntekijöiden kanssa kaikilla tasoilla. Esimerkkejä henkilöstöhallinnon keskeisistä ominaisuuksista ovat alan laaja tuntemus, johtajuus ja tehokkaat neuvottelutaidot.

3: Henkilöstöhallinnon työkalut

Henkilöstön hankinta, työntekijöille maksettava korvaukset ja edut sekä työn määrittely/suunnittelu. Kaikki keskeiset henkilöstöhallinnon prosessit kuuluvat näihin kolmeen alueeseen, mukaan lukien palkkaaminen, irtisanominen, palkanlaskenta, työajanseuranta, koulutus, korvaukset jne.

Esimerkkejä henkilöstöhallinnon työkaluista: Gusto Software, Zoho, Trello, Bamboo HR, Slack, Timetastic, Greenhouse, Skillsoft, Google Suite, 360-Feedback, TinyPulse, LinkedIn, Namely HR, Tallyfy, Harver, Jobvite, Better Team, Zenefits, StaffSquared, Bonus.ly, Trakstar, nGUVU, jne.

4: Mitä on sisäinen viestintä?

Sisäinen viestintä, jota usein pidetään organisaation sisäisen viestinnän synonyyminä, rinnastetaan usein työntekijöiden viestintään. On suuri tarve määrittellä tai uudelleen määrittellä organisaation rajat, mikä puolestaan määritteli uudelleen sisäisen viestinnän parametrit. Tämän lisäksi sisäisen viestinnän tulisi motivoida työntekijöitä ja siten luoda arvoa yritykselle.

Nykyään tietohallintojohtaja on enemmän välittäjä johdon ja työntekijöiden välillä sekä sisäisen johdon valmentaja. Yksittäisten työntekijöiden tavoitteiden sovittaminen organisaation tavoitteisiin nähdään myös sisäisen viestinnän tehtävänä. Tällainen linjaus auttaa organisaatioita rakentamaan vahvoja kulttuureja. Sisäinen viestintä on pyrkimys (alkaen visiosta ja toimintatapojen ja mission esittämisestä kohti strategiaa) saavuttaa systemaattinen analyysi ja tiedon jakaminen kaikissa kerroksissa samanaikaisesti ja koordinoitusti mahdollisimman tehokkaalla tavalla.

Yritysviestintä on hallintatoiminto, joka tarjoaa kehyksen ja sanaston kaikkien viestintävälineiden tehokkaalle koordinoinnille, jonka yleisenä tarkoituksena on luoda ja ylläpitää myönteistä mainetta sidosryhmissä, joista yritys on riippuvainen.

5: Viestintävälineet (sisäisessä viestinnässä)

Se kuinka hyvin viesti välitetään, on yhtä tärkeää kuin itse viesti. Sisäisen viestinnän osalta tämä on varmasti totta. Yrityskulttuuri voi antaa yrityksellesi merkittävän strategisen edun näinä muuttuvina aikoina. Se mistä kulttuuri koostuu – tavoitteista, arvoista ja käytännöistä – on viestittävä tehokkaasti työntekijöille, jotta se tulisi ymmärretyksi ja toiminnan lähtökohdaksi. Siksi on välttämätöntä keskittyä paitsi siihen, mitä viestit, mutta myös siihen miten se viestitään.

Käytä välineitä, jotka sopivat parhaiten yrityksellesi:

Kasvotusten – ei-kasvotusten

Verkossa – Verkon ulkopuolella

Synkronisesti – Asynkronisesti

Kirjallisesti – Puhumalla

Yksisuuntaisesti – Molemminpuolisesti

Esimerkkejä välineistä: video, intranet, mobiilisovellukset, viestinnänhallintaohjelmat (esim Trello, Basecamp), forumit, kyselyt, pelit, blogit, podcastit, yhteistoiminta (esim Slack, HipChat), digital signage, sisäiset uutiskirjeet, sosiaalinen media (esim Facebook Workplace).

6: Johdon viestintä

Johtajuus edellyttää kykyä asettaa tavoitteita, luoda visioita, priorisoida strategiaa ja avata yrityksen arvoa. Niiden on tapahduttava sellaisessa ympäristössä, joka on avoin muutoksille, organisatoriselle prosessille ja yllättävien tapahtumien aiheuttamille tilanteille.

Johtaja voi toimia kulissien takana tärkeässä ohjaavassa roolissa tai yhtä hyvin ottaa näkyvän roolin kriisin hallinnassa.

On syytä kiinnittää erityistä huomiota kielenkäyttöön, suostuttelukykyyneen, sekä ystävällisyyteen ja tukeen työntekijöitä sekä laajemmin muita tukijoita kohtaan.

On olemassa neljä laajalti hyväksyttyä johtamistyyliä. Ne ovat:

Diktatorinen tyyli

Autoritäärinen tyyli

Konsultoiva tyyli

Osallistuva tyyli

Viestintätyylin tulisi heijastaa valittua johtamistyyliä. Löydä tehokkaat työkalut viestintääsi, tyylistä, jota käytät johtamisessasi.

7: Palkitsemisjärjestelmä

Korvauksella tarkoitetaan palkkoja ja etuuksia, joita työntekijä saa työstään. Se voi koostua tuntipalkasta, vuosipalkasta, sekä bonuksista, kannustimista ja eduista kuten sairausvakuutukset ja ylimääräiset eläkevakuutukset. Kompensaatiopaketti voi koostua useista osista. "Henkilöstön palkitsemisjärjestelmä" viittaa kaikkiin palkitsemistapoihin, sekä palkanmaksutapaan ja siihen mistä työntekijät saavat tapauskohtaisia bonuksia, palkankorotuksia ja kannustimia.

Palkkojen kilpailukyvyn varmistaminen on palkitsemisjärjestelmän suurin hyöty. Ajantasaisten markkinatiedot korvausten tasosta antaa johtajille tärkeää tietoa, jota he tarvitsevat tehdessään ehdotusta mahdolliselle tulevalle työntekijälle. Tämä koskee myös vakiintuneiden työntekijöiden palkankorotuksia ja bonuksia. Työntekijöillä on tänään mahdollisuuksia tutustua vertaistensa palkkoihin ja etuihin. Hyvä palkitsemisjärjestelmä on valpas markkinoilla, mikä voi auttaa motivoimaan työntekijöitä ja vähentämään vaihtuvuutta.

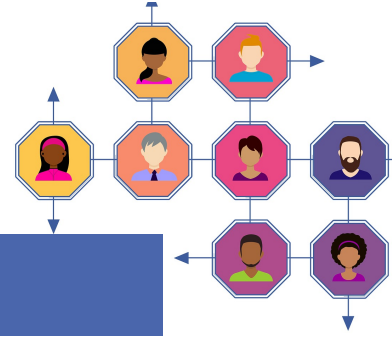
Palkitsemisjärjestelmän hallinta edellyttää ulkoisten tietojen käyttöä. Johtajat keräävät palkkamarkkinatietoja toimialan, yrityksen koon, työtehtävien sekä maantieteellisen sijainnin perusteella. He voivat hyödyntää valtionhallinnon tietoja, julkisilta sivustoilta saatavaa tietoa, sekä ostaa tietoja kolmansilta osapuolilta, jotka tekevät kyselyitä koskien palkkoja ja etuja.

8: Rekrytointi ja työntekijöiden pitäminen yrityksessä

Työntekijöiden sitouttamisstrategia kehittää yrityksen ja työntekijän välille vahvaa yhteyttä, kehittämällä työntekijöiden tyytyväisyyttä työhön, vahvistaen heidän asemaansa ja lisäten innostusta yrityksen tulevaisuutta kohtaan. On olemassa runsaasti tapoja ja ideoita työntekijöiden sitouttamiseksi – työntekijöiden onnittelulahjoista ilmaisiin lounaisiin ja hauskoihin tiiminrakennusharjoituksiin.

Työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisstrategian tavoitteena on auttaa työntekijöitä hallitsemaan elämänsä työn ulkopuolella. Työ- ja yksityiselämän tasapainotusstrategia voi sisältää vanhampainvapaan ja sairauspoissaoloon liittyvistä asioista maksuttomien pesulapalvelujen tarjoamiseen, joka voisi auttaa työntekijöiden kotitöissä. Jos yrityksesi kamppailee työntekijöiden työssäjaksamisen kanssa, tämä voi olla loistava tapa puuttua asiaan luovasti.

Työntekijöiden pitäminen yrityksessä vaatii johtajalta ajattelua tiimin näkökulmasta. Kaikki työntekijät ovat luonnollisesti erilaisia, ja jokaisella on ainutlaatuiset toiveet ja tavoitteet. Voidaan olettaa, että he kaikki haluavat tietää saavansa ainakin keskimääräistä tai parempaa palkkaa ja hyvät edut. Työntekijät haluavat kokea, että heitä arvostetaan ja kohdellaan oikeudenmukaisesti. He haluavat haasteita ja tehdä innostavaa työtä.



MODUULI 8

ULKOINEN VIESTINTÄ JA VERKOSTOITUMINEN LIIKETOIMINNASSA

MODUULIN TOTEUTUSTAPA: 8H, VERKKO-OPISKELU

OPPIMISTULOKSET. MODUULIN JÄLKEEN OSALLISTUJAT:

- ✓ OSALLISTUJILLA ON TIETOA LIIKETOIMINNAN VERKOSTOITUMISEEN JA ULKOISEEN VIESTINTÄÄN LIITTYVISTÄ NÄKÖKOHDISTA
- ✓ OSAAVAT TUNNISTAA ULKOISET SIDOSRYHMÄT
- ✓ OSAAVAT HALLITA LIIKETOIMINNAN VERKOSTOJA
- ✓ YMMÄRTÄVÄT ULKOISTEN VIESTINTÄKANAVIEN KÄYTTÖÄ ULKOISIIN SIDOSRYHMIIN LIITTYEN.
- ✓ HALLITSEVAT 10 VERKKOVIESTINTÄVÄLINEEN KÄYTTÖÄ
- ✓ OSAAVAT SELITTÄÄ LIIKETOIMINNAN TIETOJEN VIESTIMISEN JA VERKOSTOITUMISEN PERUSTEET HALLINNAN NÄKÖKULMASTA
- ✓ OSAAVAT ANALYSOIDA JA ARVIOIDA ULKOISET VIESTINNÄN VAIKUTUKSIA
- ✓ YMMÄRTÄVÄT ORGANISAATION TIEDON JA KUVIEN HALLINNAN KESKEISET KYSYMYKSET

Johdanto moduuliin

Tämän moduulin tarkoituksena on tukea mikroyritysten omistajia ja ammatillisen koulutuksen asiantuntijoita kehittämään ulkoista viestintäänsä ja verkostoitumista. Se käsittelee seuraavia kysymyksiä:

- Mitkä ovat liiketoiminnan verkostoitumisen ja ulkoiset viestinnän näkökohdat?
- Kuinka ulkoiset sidosryhmät tunnistetaan?
- Kuinka liiketoiminnan verkostoja hallitaan?
- Kuinka verkkoviestintävälineitä hallitaan?
- Kuinka ulkoisia viestintäkanavia käytetään?
- Kuinka arvioida ulkoisen viestinnän vaikutuksia?

Liiketoiminnan verkostoituminen

Liiketoiminnan verkostoituminen on arvokas ja tehokas tapa oppia muilta, laajentaa tietämystään, saada enemmän kapasiteettiä, saada uusia asiakkaita ja kertoa muille itsestäsi ja yrityksestäsi.

Verkosto ei ilmesty itsestään. Sen luominen ja kehittäminen edellyttävät motivaatiota ja halukkuutta tehdä yhteistyötä. Jokainen yrittäjä on verkottunut jotenkin. Se on yhteistyötä toimittajien, alihankkijoiden tai muiden yrittäjien kanssa.

Verkostot ovat erityisen tärkeä väline itsenäisille ammatinharjoittajille ja mikroyrityksille.

Verkostoitumisen etuja ovat:

- Uudet kontaktit
- Näkyvyys
- Ajan tasalla pysyminen
- Ongelmanratkaisu
- Tiedon ja kokemusten jakaminen

Integroitu viestintä, jossa käytetään erilaisia tekniikoita, viestintäkanavia ja sisäistä viestintää

Ryan Potvin (<http://printtek.com/the-4-cs-of-integrated-communication/>) mukaan tehokkaasti integroitu viestintä edellyttää neljää elementtiä: viestin tulee olla

- coherent, yhtenäistä
- consistent, johdonmukaista
- continuous, jatkuvaa
- complementary, täydentävää

Käyttämällä tätä neljän C:n integroitua markkinointiviestintää yritykset voivat varmistua siitä, että heidän kaikki viestinsä toimivat yhdessä ja välittyvät asiakkaille. Kun viestintä on tehokasta, asiakkaat kiinnostuvat ja alkavat kiinnittää siihen huomiota. Ensimmäinen askel viestinnän integroimiseen on tunnistaa olemassa olevat kanavat ja pyrkiä ymmärtämään saatavilla olevien vahvuudet ja ominaisuudet.

Kaikki viestintä mitä tapahtuu organisaation sisällä, on sisäistä viestintää ja se on otettava huomioon integroidun viestintästrategian suunnittelussa.

Luotaessa integroitua viestintästrategiaa, on syytä pohtia seuraavia kysymyksiä:

- Kenelle olemme nyt viestimässä?
- Mistä viestimme?
- Mitä kanavia käytämme?
- Mikä toimii, mikä ei?

Ulkoisen viestinnän prosessi

Ulkoinen viestintä ja verkostoituminen ovat erittäin tärkeä osa liiketoimintaa. Ulkoisen viestinnän tarkoituksena on levittää tietoa liiketoiminnasta asiakkaille, potentiaalisille asiakkaille, sidosryhmille ja yleisölle. Aktiivinen ulkoinen viestintä tukee luottamuksen rakentamista organisaation ja sen sidosryhmien välille. Samalla ulkoisella viestinnällä luodaan yrityksestä julkinen kuva, jolla on merkitystä verkostoja rakennettaessa.

Ulkoinen viestintä

- on yrityksen jakamaa tietoa yleisölle
- mainostaa yritystä ja auttaa lisäämään myyntiä
- on tärkeä osa markkinointia

Organisaatioiden on löydettävä oikea tasapaino käytettävissä olevien välineiden käytössä positiivisen yrityskuvan luomiseksi.

Jokainen yritys tarvitsee sosiaalista mediaa. Ja se vaatii enemmän kuin vain Facebook- tai LinkedIn -sivun perustamista tai yritystä edistävän twiitin kirjoittamista silloin tällöin. Sosiaalinen media mahdollistaa kohdennetut ryhmät ja vuorovaikutuksen. Viestintäkanavia on useita:

- Sosiaalisen median kanavat
- Facebook, Twitter, LinkedIn
- muut pienemmät tai kapea-alaisemmat sosiaalisen verkostoitumisen alustat
- Sähköiset uutiskirjeet
- Verkkosivut & Blogit
- Painetut lehdet tai uutiskirjeet

Ensimmäinen vaikutelma on tärkeää ja nykypäivän kuluttajat eivät epäröi siirtyä eteenpäin, elleivät he löydä nopeasti etsimäänsä tai jos he eivät pidä siitä mitä löytävät. Yrityksesi verkkosivut saatavat olla ensimmäinen vaikutelma, joka potentiaalisella asiakkaalla saattaa olla yrityksestäsi. Sivujen tulisi olla dynaamisia, niiden tulisi sisältää ajantasaista alan uutisia tai yritystietoja sekä sisältää asiaankuuluvia syötteitä tai blogeja.

Viestintäkanavien tehokkuuden arviointi

Tehokas viestijä saa viestinsä läpi säilyttäen samalla tuottavat suhteensa toisiin osapuoliin. Tämä on erittäin tärkeää pienyritystä johdettaessa. Yhteydenpito asiakkaiden, työntekijöiden ja muiden sidosryhmien kanssa voi vaikuttaa merkittävästi yrityksen yleiseen menestykseen. Tässä muutamia keskeisiä käsitteitä, jotka on syytä muistaa arvioidessasi viestitkö tehokkaasti.

Arvioi, miten yrityksesi tavoittaa tällä hetkellä sidosryhmänsä. Mieti:

- Mitä viestintävälineitä käytämme?
- Mitä viestejä jaamme?
- Miten tehokasta tämä viestintä on?

Hyödynnä auditointia mahdollisuutena sitouttaa sidosryhmiä. Heiltä voidaan kysyä mitä mieltä he ovat yrityksen viestinnästä ja mitkä tavoitteet ovat heille kaikkein tärkeimpiä.

Voit myös tehdä yleistä tutkimusta toimialastasi ja käyttää näitä oivalluksia suunnitelman teossa.

Suorituskykymittari, Key Performance Indicator (KPI) on mitattava arvo, joka osoittaa kuinka tehokkaasti yritys saavuttaa keskeiset liiketoiminnan tavoitteensa.

Edistymisen seuranta ei pelkästään perustele töitteesi tarkoitusta muille vaan se myös auttaa pitämään sinut motivoituneena ja keskittyneenä strategisiin tavoitteisiin.



MODUULI 9

ONGELMANRATKAISU LIIKETOIMINNASSA – TAPAUSESIMERKKI

MODUULIN TOTEUTUSTAPA: 8H, VERKKO-OPISKELU

OPPIMISTULOKSET. MODUULIN JÄLKEEN OSALLISTUJAT:

- ✓ YMMÄRTÄVÄT ONGELMAN MÄÄRITELMÄN JA LUONTEEN LIIKETOIMINNASSA
- ✓ OSAAVAT MÄÄRITELLÄ ERILAISIA LIIKETOIMINNAN ONGELMIA - JÄSENNELTYJÄ JA JÄSENTELEMÄTTÖMIÄ
- ✓ YMMÄRTÄVÄT PERUSLÄHESTYMISTAVAN LIIKETOIMINNAN ONGELMIEN HALLINTAAN JA RATKAISEMISEEN
- ✓ OSAAVAT KRIITTISESTI TEHDÄ YHTEENVETOJA JA ANALYSOIDA TIETOA ONGELMANRATKAISUA VARTEN
- ✓ YMMÄRTÄVÄT KONVERGENTIN JA DIVERGENTIN AJATTELUN MERKITYKSEN ONGELMANRATKAISUSSA
- ✓ YMMÄRTÄVÄT ERILAISIA ONGELMANRATKAISUMENETELMIÄ
- ✓ YMMÄRTÄVÄT ERILAISIA ONGELMAN TUNNISTAMISEN JA VAIHTOEHTOJEN TUOTTAMISEN VÄLINEITÄ.
- ✓ OSAAVAT KÄYTTÄÄ ONGELMANRATKAISUN VÄLINEITÄ PÄÄTÖKSENTEOSSA JA RATKAISUN ARVIOINNISSA
- ✓ YMMÄRTÄVÄT TAPAUSESIMERKKIEN MERKITYKSEN AIKUISOPISKELUSSA
- ✓ YMMÄRTÄVÄT MITEN TAPAUSESIMERKKEJÄ LUODAAN
- ✓ YMMÄRTÄVÄT KUINKA ONGELMANRATKAISUJA ARVIOIDAAN.

Yleiskatsaus moduulista

Niin start-up-, pk- kuin kansainvälisillä yrityksillä on ongelmia. Johtajien lisäksi jokainen organisaation jäsen käsittelee jokapäiväisen työnsä ongelmia. Heidän ongelmanratkaisutaitonsa voivat päättää ajankohtaisista asioista yrityksen perusasioissa. Heidän ongelmanratkaisutaitonsa voivat ratkaista ajankohtaisia yrityksen perusasioita. Viime aikoina liiketoimintaympäristö on muuttunut ennustettavasta ja helposti hallittavasta arvaamattomaksi, monimutkaiseksi ja jatkuvasti muuttuvaksi. Tällaisissa olosuhteissa hyvät ongelmanratkaisutaidot ovat yrittäjän yksi tärkeimmistä ja arvokkaimmista ominaisuuksista. **Ongelma voidaan määritellä havaituksi kuiluksi nykyisen ja halutun tilanteen välillä.**

Sitä voidaan pitää myös poikkeamana normista tai standardista. Ongelmia on monenlaisia. Kun otetaan huomioon ongelmallisen tilanteen monimutkaisuus ja ratkaisun löytämisen vaikeusaste, voidaan ongelmat nähdä jäsenneltyinä ja jäsentelemättöminä.

Jäsentelemättömien liiketoiminnan ongelmien ratkaiseminen

Onnistunut ongelmanratkaisu edellyttää, että yrittäjä työskentelee useiden vaiheiden läpi, ennen kuin ratkaisu löytyy:

- Ongelman määrittely,
- Ongelman analysointi,
- Mahdollisten ratkaisujen etsiminen,
- Ratkaisun valinta ja toteutus.

Jäsentelemättömän ongelman ratkaiseminen ensimmäinen vaihe: ongelman tunnistaminen ja määrittely. Vaikka ensimmäinen vaihe voi vaikuttaa itsestään selvältä, jotkut yrittäjät kohtaavat paljon vaikeuksia ongelmien tunnistamisen suhteen varhaisessa vaiheessa. Kun ongelma on tunnistettu, seuraava vaihe on määrittellä se. Ongelman oikeanlainen määrittely johtaa sen parempaa ymmärtämiseen ja sopivimman ratkaisun valintaan.

Jäsentelemättömän ongelman ratkaisemisen toinen vaihe on sen analysointi: Ongelman analysointiprosessiin kuuluu joukko analyysitehtäviä, joiden tarkoituksena on tutkia epätasapainoa paremman käsityksen saamiseksi tilanteesta ja parhaan käytettävissä olevan ratkaisun löytämiseksi. Jäsentelemättömien ongelmien analysoimisen keskeinen tavoite on tiedon kerääminen. Analyysia helpottamaan voidaan käyttää erilaisia työkaluja kuten esimerkiksi:

- **Pareto -analyysi**

Tämä työkalu voi toimia hyvänä lähtökohtana, joka antaa varhaisen käsityksen ongelman syistä ja vaikutuksista ilman tarvetta intensiiviseen ja monimutkaiseen analyysiin. **Pareto -analyysiä kutsutaan myös 80/20 säännöksi, koska sen mukaan 80% vaikutuksista tai seurauksista johtuu vain 20%:sta syistä.** Pareto-säännön mukaan tunnistamalla ja ratkaisemalla 20% ongelmista liiketoiminnassa voi johtaa 80%:n hyötyyn suorituskäyvyyssä. Tämä työkalu kohdistuu tiettyihin ongelmiin, joilla on merkittävä vaikutus organisaatioon tunnistamalla toistuvat ongelmatmallit, jotka häiritsevät työn etenemistä. Analyysin tärkein osa on selvittää nämä 20 prosentin syyt ja keskittää kaikki vaivannäkö niiden poistamiseen.

- **PDCA -sykli eli Plan-Do-Check-Act Cycle**

Tämä työkalu sisältää neljä vaihetta: ongelman ja sen syiden tunnistaminen (suunnittelu), parannusten ja testauksen toteuttaminen (tekeminen), edistymisen seuranta (tarkistaminen), ja ratkaisun standardointi tai uuden ratkaisun syklin toistaminen (toimiminen). Tämä työkalua voidaan käyttää kaikenlaisiin ongelmiin kaikissa organisaatioissa.

Tapausesimerkki

Yksi tehokkaimmista ongelmanratkaisuvälineistä aikuiskoulutuksessa ja liiketoimintaympäristössä on tapausesimerkit. **Tapausesimerkit ovat dokumentoituja tutkimuksia tietystä todellisesta tilanteesta tai kuvitellusta skenaariosta, jota käytetään koulutusvälineenä.** Tyypillisesti liiketoimintaan liittyvä tapausesimerkki käsittelee organisaation kohtaamia ongelmia tai haasteita. Opiskelijoiden tulee hyödyntää analyttisiä taitojaan valitakseen saatavilla olevista tiedoista, löytääkseen tehokkaimmat ratkaisut. Tapausesimerkkejä saattaa olla monen tyyppisiä, yksinkertaisista avoimista kysymyksistä skenaarioihin perustuvaan tilannekuvauksiin, jota täydentää analysoitavat tiedot.

Tapausesimerkin laatimisprosessi voi olla monimutkainen ja aikaa vievä, sillä aikaa kuluu paljon esitettyjen liiketoimintaongelmien tutkimiseen ja tarkasteluun. Muuten opiskelija ei pysty tunnistamaan sitä ja ehdottamaan ratkaisuja, jotka ovat tämän luovan ongelmanratkaisuvälineen keskeinen tavoite.

Tapausesimerkin tuottamisessa on kaksi vaihetta – tapausesimerkin valmistelu/ymmärtäminen ja sen kirjoittaminen. Toteutuksen helpottamiseksi tulisi noudattavaa seuraavia vaiheita:

- Määrittele tapausesimerkin tavoite
- Valitse tapausesimerkin aihe
- Tee aiheesta analyysi
- Selvitä mahdolliset ratkaisut
- Kirjoita tapausesimerkki

Yksi tärkeimmistä asioista tapausesimerkkien soveltamisessa aikuiskoulutukseen on **arviointiprosessi**. Koska tätä työkalua voidaan käyttää sekä kurssin sisällön että yrittäjätaitojen opetuksessa, näitä eri näkökohtia tulisi arvioida erikseen.

Lisätietoja erilaisista luovista ongelmanratkaisuvälineistä ja tapausesimerkkien luomisesta vieraile **Me2Me verkko-oppimisympäristössä** osoitteessa:
<https://me2meproject.eu/en/learn/>





Kaunas Science and
Technology Park

INNEO

innoventionum

SFEDI[®]GROUP

REINTEGRA


PANDOKRÁTOR



fip
Future In
Perspective

S V E B ■
F S E A ■

With the support of

movetia

Autism and Mobility
Exchanges at mobility
Science mobility
Exchange and mobility



Erasmus+

"This website reflects the views only of the authors, and the Education, Audiovisual and Culture Executive Agency and the European Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein."

Project Number: 2017-1-PL01-KA202-038280