

Jatkuvan oppimisen johtaminen SURE-mallilla pk-vientiyrityksissä

TEKSTI | Annemari Kuhmonen , Pekka Heino

Pienten ja keskisuurten (pk) vientiyritysten toimintaympäristö muuttuu nopeammin kuin koskaan. Osaaminen vanhenee vauhdilla, ja perinteinen strategiatyö ei enää riitä, vaan suunnitelmia on päivitettävä joustavasti ja jatkuvasti. Uudistumiskyky ratkaisee, ketkä menestyvät ja ketkä hädin tuskin selviävät. Teknologian kehitys, vihreä siirtymä ja vastuullisuusvaatimukset muuttavat liiketoimintaa ja osaamistarpeita. Yrityksiltä vaaditaan jatkuvaa oppimista koko organisaation tasolla. Tulevaisuuden menestys edellyttää, että oppimista johdetaan yhtä määrätietoisesti kuin mitä tahansa liiketoiminnan kriittistä osa-aluetta.



Kuva: Freepik

Strategisen oppimisen perustana toimii ennakointi. Yrityksen on tunnistettava toimintaympäristön muutoksia, rakennettava vaihtoehtoisia skenaarioita ja päivitettävä

strategiaa ja osaamista niiden pohjalta (Laitinen 2025b). Oppiminen tapahtuu yhä useammin työssä ja verkostoissa – kokeilemalla, soveltamalla, yhdessä kehittämällä, tiimeissä toisilta oppien sekä ketterissä sprinteissä ja retroissa (Ojala 2018; Seppä-Kortelainen 2025).

Mikä on SURE-malli?

SURE-malli on tapa kehittää yrityksen ennakointi- ja uudistumiskykyä sekä jatkuvaa oppimista systemaattisesti. Se kokoaa yhteen toimintatavat, jotka auttavat yrityksiä ennakoimaan tulevaa ja kehittämään osaamistaan liiketoiminnan tarpeista käsin. SURE-malli ohjaa pk-yrityksiä tulevaisuusajatteluun: ”Missä olemme nyt, mitä ympäristössämme tapahtuu, ja mitä meidän tulisi oppia, jotta menestymme huomenna?”

Mallin on kehittänyt Laurea-ammattikorkeakoulun asiantuntijatiimi ESR+-rahoitteisessa hankkeessa ”SURE – Suorituskykyä, resilienssiä ja elinvoimaa jatkuvalla työssä oppimisella” vuosina 2023–2025. Tavoitteena oli kehittää helposti käyttöönotettava, datalähtöinen toimintamalli pk-vientiyrittäjille.

Mallin avulla yritys voi:

- ennakoida toimintaympäristön muutoksia,
- rakentaa vaihtoehtoisia tulevaisuuskuvia eli skenaarioita,
- päivittää strategiaa joustavasti,
- tunnistaa tulevia osaamistarpeita,
- mitata oppimisen vaikutusta liiketoiminnan tulokseen ja
- juurruttaa oppimisen osaksi päivittäistä työtä.

Mallin tueksi on kehitetty kaksi konkreettista työkalua:

- SURE Botti, joka hyödyntää generatiivista tekoälyä ja tukee skenaariotyöskentelyä (Van Barneveld, Kivelä, Koivunen, Mounier, Rämö & Kuhmonen 2025).
- SURE-mittari, jonka avulla yritys voi arvioida, miten oppiminen vaikuttaa suorituskykyyn, resilienssiin ja elinvoimaan (Laitinen 2025a).

Nämä työkalut yhdistävät sekä sisäistä dataa (osaamisen nykytila, oppimisen vaikuttavuus) että ulkoista dataa (PESTE-muutosvoimat, megatrendit). Ne tukevat kokonaisvaltaista ja tietoon perustuvaa päätöksentekoa jatkuvan työssä oppimisen johtamisessa.

Miksi oppimista on johdettava juuri nyt?

Vuonna 2025 toimintaympäristöä varjostavat geopolitiittiset jännitteet, sääntelyn kiristymisen sekä rinnakkainen vihreä ja teknologinen murros, niin kutsuttu kaksoissiirtymä (Gonzalez Fanfalone & Caira 2022; OECD 2023). EU:n yritys vastuudirektiivi (CSRD) laajentaa raportointivelvoitteita ja vaikuttaa myös pk-yrityksiin toimitusketjujen kautta.

Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan yritysten on varauduttava entistä vaikeammin ennakoitaviin tilanteisiin ja parannettava sopeutumiskykyään (Tuominen 2025).

Jatkuvan oppimisen strateginen johtaminen on keskeinen edellytys yrityksen uudistumiskyvyille. Kun oppimista suunnataan ennakoivasti tuleviin liiketoiminnan tarpeisiin, yritys kykenee reagoimaan muutoksiin ajoissa, ja tunnistamaan mahdollisuuksia myös epävarmuuden keskellä.



Miten SURE-malli toimii?

SURE-malli perustuu ajatukseen, että yrityksen uudistuminen alkaa toimintaympäristön ymmärtämisestä.

1 Toimintaympäristön analyysi

Mallin ensimmäinen vaihe on yrityksen toimintaympäristön systemaattinen tarkastelu PESTE-kehikon avulla (poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset, teknologiset ja ekologiset muutostekijät). Tavoitteena on tunnistaa liiketoimintaa muovaavat ajurit ja rakentaa vaihtoehtoisia tulevaisuuskuvia eli skenaarioita. (Laitinen 2025b.)

Skenaarioiden avulla yritys voi testata strategioitaan, arvioida tulevia osaamistarpeita ja valmistautua erilaisiin kehityskulkuihin. Vaikka yksikään skenaario ei toteutuisi sellaisenaan, niiden rakentaminen laajentaa ajattelua, paljastaa riskejä ja auttaa näkemään uusia mahdollisuuksia. (Laitinen 2025b.)

2 Skenaariotyöpajat ja SURE Botti ennakoinnin käynnistäjinä

SURE-malliin sisältyvät tulevaisuustyöpajat ja tekoälypohjainen SURE Botti auttavat yrityksiä ennakkointityön aloittamisessa konkreettisella ja helposti lähestyttävällä tavalla. Botti hyödyntää asiantuntijatietoa ja eurooppalaisten medioiden uutisia (BBC, Deutsche Welle, France24).

Botin avulla yritykset voivat käynnistää ennakkointikeskustelun matalalla kynnyksellä ilman aiempaa kokemusta. Botti auttaa valitsemaan muutosajureita, rakentamaan skenaarioita ja esittämään olennaisia kysymyksiä. Näin se toimii ennakoivan oppimisen lähtökohtana. Botti ei tarjoa valmiita vastauksia tai tee päätöksiä yrityksen puolesta, vaan toimii keskustelun käynnistäjänä ja ajattelun tukena, kuten hyvä sparrauskumppani, joka auttaa näkemään vaihtoehtoja. (Van Barneveld ym. 2025.)

3 Oppimisen vaikuttavuuden mittaaminen

SURE-mittari on itsearviointityökalu, jonka avulla yritys voi arvioida, miten oppiminen vaikuttaa liiketoiminnan tulokseen. Mittari perustuu selkeään liikennevaloasteikkoon ja yhdistää kvantitatiivista dataa ja henkilöstön kokemuksia. Tulosten avulla kehittämistoimet voidaan kohdentaa sinne, missä oppimisella on suurin vaikutus. (Laitinen 2025a.)

SURE-mittari tukee vastuullista vientiä tuomalla oppimisen johtamiseen mukaan ESG-näkökulmat eli ympäristövastuun (Environmental), sosiaalisen vastuun (Social) ja hyvän hallintotavan (Governance) periaatteet. Näin oppimista voidaan suunnata aidosti kohti kestäväää liiketoimintaa. (Laitinen 2025a.)

4 Oppimisen rakenteet ja kulttuuri

SURE-mallin kehitystyössä tunnistettiin, mitä jatkuva oppiminen edellyttää organisaation eri tasoilla.

Organisaatiotasolla tarvitaan:

- Johdon sitoutumista: Oppimista on johdettava strategisesti.
- Ajattelutavan muutosta: Tarvitaan rohkeutta ennakoida ja kokeilla uutta.
- Oppimista tukevaa kulttuuria: Kokeilut ja reflektio on tuotava osaksi arkea.
- Tiedolla johtamista: Päätöksiä tuetaan systemaattisesti kerätyllä tiedolla.

Yksilötasolla jatkuva oppiminen perustuu:

- itseohjautuvuuteen,
- muutosjoustavuuteen ja
- uteliaisuuteen uuden äärellä.

SURE-malli korostaa, että jatkuva oppiminen ei tapahdu irrallaan arjesta, vaan sen on integroiduttava päivittäiseen työhön. Keskeisiä tapoja oppimisen juurruttamiseen ovat:

- Vertaisoppiminen ja sparraus:
 - Asiantuntijoiden välinen tiedonvaihto nopeuttaa oppimista ja tuo uusia näkökulmia.
- Reflektointi työn ohessa:
 - Oman työn tarkastelu kehittää päätöksentekoa ja parantaa kykyä innovoida.
- Projektit ja käytännön tekeminen:
 - Oppiminen tapahtuu luontevasti osana asiakasprojekteja ja kehitystyötä.
- Mentorointi ja käänteinen mentorointi:
 - Kokeneet ja nuoremmat asiantuntijat jakavat osaamistaan molempiin suuntiin.
- Mikro-oppiminen:
 - Lyhyet ja kohdennetut oppimissisällöt sulautuvat osaksi arkea ilman työkatkoksia.
- MOOCit ja verkkokurssit:
 - Ajasta ja paikasta riippumaton oppiminen mahdollistaa joustavan oppimisen. (Seppä-Kortelainen & Kuhmonen 2023.)

Mitä hyötyä SURE-mallista on?

SURE vastaa modernin oppimisen johtamisen haasteisiin neljällä tavalla:

1 Oppiminen sidotaan liiketoimintaan ja tulevaisuuteen.

Malli auttaa yrityksiä tunnistamaan toimintaympäristön olennaiset muutosvoimat ja suuntaamaan oppimista niiden perusteella. Näin oppiminen ei jää irralliseksi, vaan tukee suoraan strategiaa ja uudistumista. Malli rakentaa ymmärrystä siitä, mitä osaamista tulevaisuudessa tarvitaan, ja miksi.

2 Päätöksenteko perustuu tietoon, ei oletuksiin.

Malli yhdistää ennakkoinnin, sisäisen ja ulkoisen datan sekä itsearvioinnin. Yritys saa käyttöönsä työkalut, joilla oppimisen vaikutuksia voidaan arvioida ja kehittämistoimia kohdentaa vaikuttavasti. Datalähtöisyys tukee parempaa päätöksentekoa ja mahdollistaa ennakoivan reagoinnin muutoksiin.

3 Oppiminen integroituu osaksi jokapäiväistä tekemistä.

Malli ei edellytä raskaita järjestelmiä tai ulkopuolisia asiantuntijoita. Se perustuu yrityksen omaan toimintaan ja yhteiseen kehittämiseen. Malli tukee oppimista tukevan johtamiskulttuurin rakentamista: se kannustaa vuorovaikutukseen, kokeiluihin ja jatkuvaan reflektioon. Näin oppiminen juurtuu aidosti arjen työhön ja muuttuu strategiseksi voimavaraksi.

4 Mukautuvuus ja skaalautuvuus pk-yrityksen arkeen

SURE-malli on kehitetty pk-yritysten tarpeisiin. Se on kevyt, helposti käyttöön otettava ja joustavasti sovellettavissa erilaisiin tilanteisiin ja resursseihin. Tämä tekee mallista aidosti hyödyllisen myös pienille ja keskisuurille yrityksille, jotka haluavat johtaa oppimista ilman raskasta byrokratiaa.

Pilotointi, palaute ja yhdessä oppiminen

SURE-mallia testattiin hankkeessa mukana olleiden vientialan pk-yritysten kanssa. Palautteen perusteella malli madalsi ennakkoinnin aloittamisen kynnyistä, tarjosi käytännönläheisiä työkaluja ja selkeytti tiedolla johtamista. Yritykset kokivat mallin skaalautuvaksi ja aidosti hyödylliseksi osaksi arjen strategiatyötä. Myös tekoälyn rooli ennakkointityössä herätti kiinnostusta ja halua jatkohyödyntämiseen.

Lisäksi hanke oli koko hanketiimille merkittävä oppimisprosessi. Nopeasti kehittyvä teknologia, erityisesti generatiivinen tekoäly, haastoi asiantuntijoita omaksumaan uutta ajattelua ja kehittämään ratkaisuja tilanteissa, joissa valmiita malleja ei ollut tarjolla. Prosessi vahvisti tiimin osaamista erityisesti tekoälyavusteisessa kehittämistyössä, strategisessa ennakkoinnissa ja datalähtöisessä jatkuvan työssä oppimisen johtamisessa. Hanke paransi siten paitsi kohderyhmän myös toteuttajaorganisaation tulevaisuuskyvykkyyttä ja valmiuksia tuleviin TKI-toimenpiteisiin.

Lopuksi

Pk-yritysten toimintaympäristö vaatii nopeaa sopeutumista ja tulevaisuustietoon perustuvaa päätöksentekoa. Jatkuva oppiminen ja sen systemaattinen johtaminen ovat keskeisiä kilpailutekijöitä. On uskallettava kysyä: *“Mitä voi tapahtua? Mitä se tarkoittaisi meille? Mitä meidän pitäisi tehdä jo nyt?”*

SURE-malli tarjoaa rakenteen ja välineet, joiden avulla nämä kysymykset voidaan ottaa osaksi arjen päätöksentekoa. Ennakoiva, dataan pohjautuva oppimisen johtaminen luo perustan

uudistumiskyvylle, vastuulliselle kasvulle ja kestäväille kilpailukyvyille, nyt ja tulevaisuudessa.

Tämä teksti on kirjoitettu osana Laurea-ammattikorkeakoulun SURE (Suorituskykyä, resilienssiä ja elinvoimaa jatkuvalla työssä oppimisella) -hanketta (ESR+), jota rahoitti Hämeen ELY-keskus. SURE-hankkeen tavoitteena oli tukea suomalaisten pk-vientiyriytysten kestäväää kasvua nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä sekä auttaa yrityksiä ennakoimaan tulevaisuuden osaamistarpeita ja johtamaan jatkuvaa työssä oppimista tiedon avulla.



Euroopan unionin osarahoittama

Tässä artikkelissa on hyödynnetty ChatGPT:tä kieliasun tarkistuksessa.

Lähteet

- Gonzalez Fanfalone, A. & Caira, C. 2022. The twin transitions: are digital technologies the key to a clean energy future? OECD.AI: [The twin transitions: are digital technologies the key to a clean energy future? – OECD.AI](#). Viitattu: 26.6.2025.
- Laitinen, J. 2025a. Jatkuvan työssä oppimisen vaikutusten mittaaminen vientialan pk-yrityksissä. Laurea Journal. [Jatkuvan työssä oppimisen vaikutusten mittaaminen vientialan pk-yrityksissä | Laurea Journal](#). Viitattu: 26.6.2025.
- Laitinen, J. 2025b. Osaamistarpeiden ennakointi yrityksissä. Laurea Long. [Osaamistarpeiden ennakointi yrityksissä](#). Viitattu: 26.6.2025.
- OECD. 2023. Assessing and Anticipating Skills for the Green Transition: Unlocking Talent for a Sustainable Future, Getting Skills Right, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/28fa0bb5-en>. Viitattu: 26.6.2025.
- Ojala, L. 2018. Ketterä oppiminen – keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Kauppakamari.
- Seppä-Kortelainen, S. 2025. Jatkuva työssä oppiminen – osaamisen kehittäminen modernissa työelämässä. Laurea Journal. [Jatkuva työssä oppiminen – osaamisen kehittäminen modernissa työelämässä | Laurea Journal](#). Viitattu: 26.6.2025.
- Seppä-Kortelainen, S. & Kuhmonen, A. 2023. Erilaiset työssä oppimisen tavat tukevat pk-vientiyriytysten strategista osaamisen johtamista. Laurea Journal. [Erilaiset työssä oppimisen tavat tukevat pk-vientiyriytysten strategista osaamisen johtamista | Laurea Journal](#). Viitattu 26.6.2025.
- Tuominen, A. 2025. Geotalouden murroksessa. Riskit ja mahdollisuudet yrityksille. Elinkeinoelämän keskusliitto. https://ek.fi/wp-content/uploads/2025/03/EK_Geotalouden-murroksessa_raportti_web2.pdf. Viitattu 26.6.2025.
- Van Barneveld, J., Kivelä, J., Koivunen, T., Mounier, J, Rämö, E. & Kuhmonen, A. 2025. Responsible AI in Action: A Practical Guide for SME Exporters. [Responsible AI in Action:](#)

URN <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2025063075634>



Annemari Kuhmonen

annemari.kuhmonen(at)laurea.fi

lehtori



Pekka Heino

Neuvonantaja, SURE-hankkeen mentori

ennakointi

osaaminen

Pk-yritykset

strategiatyö

vienti