

Tampereen ammattikorkeakoulu, ylempi amk-tutkinto
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Sari Salo

Opinnäytetyö

Kasvu- ja kansainvälistymisyriytysten palvelumallin kehittäminen TE-keskukselle

Työn ohjaaja lehtori, KTM Pasi Kuusijärvi
Pirkanmaan TE-keskus, innovaatiot ja kansainvälistyvä liiketoiminta -vastuualueen
päällikkö Kenneth Nyholm
Tampere 12 / 2009

Tampereen ammattikorkeakoulu, ylempi amk-tutkinto
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Tekijä	Sari Salo
Työn nimi	Kasvu- ja kansainvälistymisyri-tysten palvelumallin kehittäminen TE-keskukselle
Sivumäärä	110
Valmistusaika	12/2009
Työn ohjaaja	Pasi Kuusijärvi

TIIVISTELMÄ

Tässä opinnäytetyössä on suunniteltu ja toteutettu uusi palvelumalli kasvu- ja kansainvälistymisyri-tyksille. Mallin lähtökohtana on asiakaspalvelussa ja asiakasrajapinnassa olevien ongelmien poistaminen. Opinnäytetyössä ei keskitytä palvelujen sisältöön vaan malliin, jolla asiakkaat parhaiten tavoittavat heille sopivat palvelut. Sen lisäksi tietotekniikan entistä paremmalla hyödyntämisellä palvelusta saadaan kustannustehokkaampaa, ajasta, paikasta ja palveluntarjoajasta riippumatonta. Toisena vaiheena mallia laajennetaan julkisten rahoituspalveluiden tuotantoon, koko rahoituskentän selkeyttämiseen ja mitattavuuden varmistamiseen. Asiakkaan saama palvelu selkeytyy ja prosessi nopeutuu. Samalla verovaroja voidaan kohdentaa entistä tehokkaammin.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys sisältää seuraavat osiot: palvelut, kasvuyri-tykset ja niiden merkitys kansantaloudelle, asiakaslähtöisyys, verkostoyhteistyö, prosessit ja toiminnan mittaaminen. Palvelut osiossa on kartoitettu palvelumallin ja asiantuntijapalveluiden ominaispiirteitä. Lisäksi kerrotaan palvelujen kehittämisestä ja palveluinnovaatioista. Kasvuyri-tykset ja niiden merkitys kansantaloudelle -osiossa tarkastellaan kasvuyri-tysten määrää, mittareita ja kasvutapoja. Lisäksi tuodaan esiin yritysten kasvuhalu-kuutta, pohditaan miksi Suomessa ei ole enempää kasvuyri-tyksiä ja miten niitä saadaan lisää. Asiakaslähtöisyydessä tutustutaan asiakkaiden tarpeisiin, asiakastyytyväisyyteen, asiakaslähtöisyyteen julkisessa hallinnossa ja asiakkuudenhallinnan perusteisiin. Verkostoyhteistyöosiossa paneudutaan verkostomuotoihin, strategiseen yhteensopivuuteen ja sidosryhmäjohtamiseen. Lopuksi selvennetään prosesseja ja toiminnan mittaamista.

Uuden palvelumallin kehittämiseksi taustatyönä haastateltiin asiakkaita, sidosryhmien edustajia ja Pirkanmaan TE-keskuksen asiantuntijoita innovaatiot ja kansainvälistyvä liiketoiminta -vastuualueelta. Opinnäytetyössä kartoitettiin ensin asiakaspalvelussa olevia ongelmia. Sen jälkeen haastatellut saivat esittää ratkaisuehdotuksia ongelmien poistamiseksi. Suurimmiksi ongelmiksi koettiin mm. rahoitus- ja asiantuntijapalvelujen sekavuus, julkisia rahoituspalveluja tarjoavien tahojen yhteistyön puute, rahoituksen projektisidonnaisuus ja tietotekniikan hyödyntämättömyys asiakasrajapinnassa. Haastattelujen tulosten perusteella luotiin uusi palvelumalli kasvu- ja kansainvälistymisyri-tyksille. Mallia voidaan soveltaa myös muihin julkisen sektorin toimintoihin.

Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia ja kehittää palvelulle uusi mittaristo. Tärkeää olisi myös selvittää, miten resursseja kannattaisi kohdentaa, jotta saadaan tehokkaimmat tulokset. Jos uusi palvelumalli toteutetaan, pitäisi tehdä laskelmia säästöjen määrästä. Lisäksi pitäisi määrittää uuden asiakashallintajärjestelmän ominaisuudet ja miettiä millainen järjestelmä vaaditaan mittariston toteutukseen, ylläpitoon ja analysointiin.

Avainsanat: Asiakaslähtöisyys, asiantuntijapalvelut, kasvu- ja kansainvälistymisyri-tykset, kehittäminen, tehostaminen, kustannustehokkuus, julkinen hallinto, palvelumalli, palveluinnovaatio

Writer	Sari Salo
Thesis	A new service model for growth companies and international enterprises for Employment and Economic Development Centre
Pages	110
Graduation time	12/2009
Thesis Supervisor	Pasi Kuusijärvi

ABSTRACT

This thesis designs a new service model for growth companies and international enterprises. The model eliminates current problems in customer service and the customer interface from the customers' point of view. This thesis does not focus on the content of services; rather it defines how customers can access the most suitable services easily. In addition, it improves cost efficiency and facilitates independence of time, location and service provider, by utilizing information technology services more effectively. As a second step, it extends the model to rationalizing public financial services throughout the field, while enabling measurability. Customer service becomes clearer and faster throughout the process. At the same time, this will allow tax funds to be targeted more effectively.

The theoretical framework of this thesis includes the following areas: services, growth companies, customer focus, cooperation networks and processes. The section on services explain service model, professional services, improving of services and service innovation. The section on growth companies examines the number of growth firms, and growth indicators and patterns. It also addresses the question of why there are so few growth enterprises in Finland and how more could be created. The customer orientation section focuses customers' needs, satisfaction, customer orientation in public administration, and customer management criteria. The network co-operation and process section deals with different types of networks, strategic compatibility and stakeholder management.

As a starting point for developing this service model, interviews were held with customers, stakeholders and experts from the Employment and Economic Centre of Pirkanmaa in the field of innovation and internationalization services. First the interviewees were asked to identify the current customer service problems. Then they had an opportunity to present solutions to the problems. The main shortcomings were, for example, confusion about financial and professional services, confusion about the public funding agencies providing the services and the lack of cooperation between these agencies. Also the use inefficient use of information technology was criticized. Based on the results of the interviews, a new customer service model for growth companies and international enterprises was created.

In the future, it would be very interesting to investigate and develop a new scale for measuring public finance services. It is also important to find out how to re-allocate resources to provide the most effective results. If the new service should be implemented, one should calculate the savings too.

Keywords: customer orientation, professional services, growth companies and international enterprises, the development of cost-effectiveness, public administration, service model, service innovation

Sisällysluettelo

1	Johdanto.....	6
1.1	Aihe ja tavoite	6
1.2	Työn rakenne.....	7
1.3	Taustaa	8
1.3.1	Haasteet ja muutostrendit asiakaspalvelussa.....	9
1.3.2	TE-keskuksen palvelut	11
1.3.3	Pirkanmaan TE-keskus.....	17
2	Tutkimusmenetelmä	22
2.1	Haastattelut.....	24
2.2	Kirjalliset lähteet	27
3	Kasvuyritykset ja palvelun elementit	28
3.1	Palvelu.....	29
3.1.1	Palvelumalli.....	29
3.1.2	Asiantuntijapalvelut	29
3.1.3	Palvelujen kehittäminen	31
3.1.4	Palveluinnovaatio	32
3.2	Kasvuyritykset ja niiden merkitys kansantaloudelle.....	33
3.2.1	Kasvuyritysten määrä.....	35
3.2.2	Kasvuyritysten mittarit ja kasvutavat.....	35
3.2.3	Yritysten kasvuhaluus	37
3.2.4	Kasvuyrityksen edellytykset	39
3.3	Asiakaslähtöisyys	42
3.3.1	Asiakkaiden tarpeet	43
3.3.2	Asiakastyytyväisyys	44
3.3.3	Asiakaslähtöisyys julkisessa hallinnossa	47
3.3.4	Asiakkuudenhallinta.....	49
3.4	Verkostoyhteistyö.....	52
3.4.1	Verkostomuodot.....	54
3.4.2	Verkostoyhteistyö ja strateginen yhteensopivuus	55
3.4.3	Sidosryhmäjohtaminen.....	57
3.5	Prosessit ja toiminnan mittaaminen.....	58
4	Haastattelututkimuksen tulokset.....	63
4.1	Asiakkaiden kokemat ongelmat ja ratkaisuehdotukset	67

4.1.1	Byrokrania.....	67
4.1.2	Viranomaisten välinen yhteistyö.....	68
4.1.3	Organisaatiolähtöisyys ja tuotokeskeisyys	69
4.1.4	Projektikeskeisyys	69
4.1.5	Sekava tarjonta	70
4.1.6	Osaamisen hallinta ja siirto	70
4.1.7	Liiketoimintaosaamisen puute.....	71
4.1.8	Koulutuspalvelut	73
4.2	Sidosryhmien kokemat ongelmat asiakaspalvelussa ja ratkaisuehdotukset.....	73
4.2.1	Viranomaisten välinen yhteistyö.....	73
4.2.2	Projektikeskeisyys	73
4.2.3	Prosessien kehittäminen ja tietotekniikan hyväksikäyttö.....	74
4.3	Asiantuntijoiden kokemat ongelmat asiakaspalvelussa ja ratkaisuehdotukset....	74
4.3.1	Strategian kirkastaminen ja vieminen käytäntöön	74
4.3.2	Organisaatiolähtöisyys ja tuotokeskeisyys	75
4.3.3	Tietotekniset ratkaisut ajan tasalle	75
4.3.4	Tarjonnan selkeytys ja yhteistyön lisääminen.....	76
4.3.5	Oikea osaaminen	76
4.3.6	Ulkoistaminen	77
4.4	Ihannetilanne	78
4.4.1	Tietotekniikan hyödyntäminen asiakaspalvelun tehostamiseksi.....	78
4.4.2	Selkeä palvelutarjonta	79
4.4.3	Prosessien ja mittareiden kehittäminen	79
4.4.4	Osaamisen johtaminen	81
5	Ratkaisumallit ja innovaatiot.....	82
5.1	Yhteinen asiakasrajapinta.....	82
5.2	Yksi tavoiteohjattu rahoituspalvelu kaikille asiakkaille.....	85
5.3	Mallin tuomat hyödyt asiakkaiden kannalta.....	89
5.4	Mallin tuomat hyödyt TE-keskuksen kannalta.....	89
5.5	Mallin tuomat hyödyt sidosryhmien kannalta.....	90
5.6	Mallin testaus ja käyttöönotto	91
6	Yhteenvedo ja johtopäätökset	92
	Lähteet.....	97
	Liitteet	104

1 Johdanto

Tällä hetkellä Työ- ja elinkeinoministeriön alaisia julkisia asiantuntija- ja rahoituspalveluja tarjoavia tahoja on useita. Tarjotut palvelut ovat osittain päällekkäisiä, tarjontaa on paljon ja se on kirjavaa. Asiakkaan on usein vaikea löytää tarpeisiinsa sopivimmat palvelut. Nykyisellään on myös vaikea saada kokonaiskuvaa siitä miten hyvin näiden palvelujen kautta investoidut verovarot ovat vaikuttaneet työpaikkojen määrään, eri alojen tuottavuuteen, vientiin ja bruttokansantuotteeseen. Nämä tavoitteet mainitaan useiden julkisten organisaatioiden strategioissa.

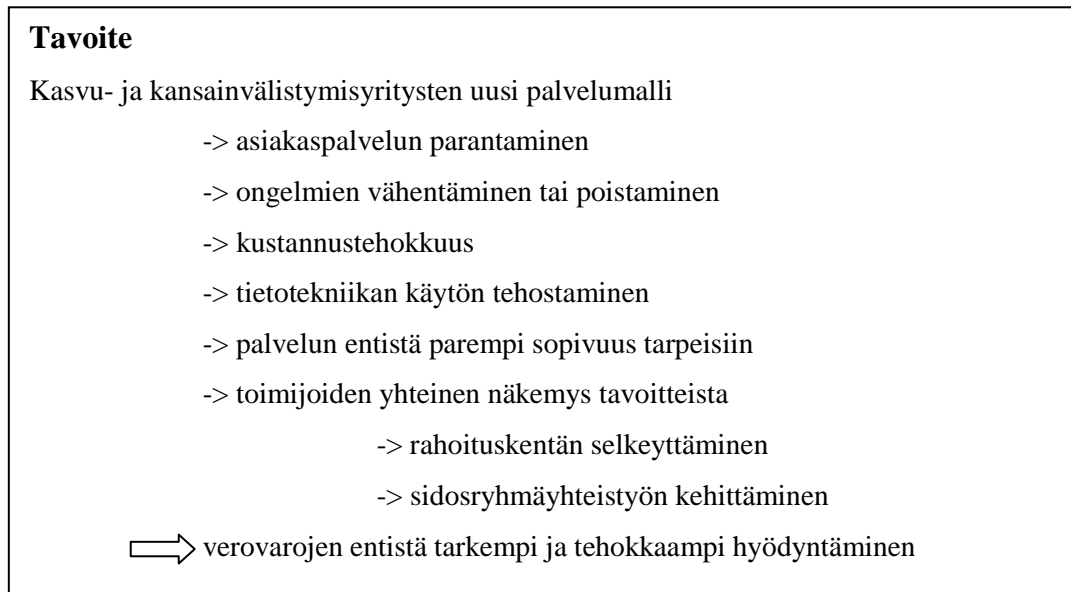
Työskentelen asiakkaiden kanssa päivittäin. Asiakkailta on tullut toistuvasti samoja ongelmia ja jopa ratkaisuehdotuksia julkisten palvelujen parantamiseksi. Näin oivallisen tilaisuuden tehdä ehdotuksen asiakaspalvelun parantamiseksi, ryhtyessäni tekemään lopputyötäni.

1.1 Aihe ja tavoite

Tässä työssä tehdään uusi palvelumalli Työ- ja elinkeinoministeriön (TEM) luokittelemille kasvu- ja kansainvälistymisyriyksille. Mallilla ratkaistaan nykyisiin palveluihin ja asiakaspalveluun liittyviä ongelmia. Näkökulmana on yritysasiakkaiden kannalta asiakaspalvelun parantaminen ja veronmaksajien kannalta verorahojen entistä tehokkaampi hyödyntäminen.

Mallin ensimmäisenä vaiheena on asiakasrajapinnassa olevien ongelmien poistaminen. Samalla parannetaan kustannustehokkuutta tietotekniikkaa hyödyntämällä ja yksinkertaistamalla palveluiden jakelua. Seuraavaksi mallia laajennetaan julkisten rahoituspalveluiden tuotantoon ja koko rahoituskentän selkeyttämiseen. Tässä osassa selvitetään miten valtion rahoituspalvelujen vaikutusta ja tuloksia voidaan paremmin ohjata ja mitata. Tavoitteena on koko palvelutuotannon, jakelun ja seurannan tehostaminen yksinkertaistamalla rakenteita ja toimintatapoja.

Kuvio 1: Työn tavoite



1.2 Työn rakenne

Johdannossa on ensin kerrottu lyhyesti työn aihe ja tavoite sekä työn rakenne. Taustasiiossa kerrotaan TE-keskuksesta ja perustellaan aiheen valintaa haasteilla ja muutostrendeillä, joita asiakaspalvelun osalta on noussut esiin. Lisäksi kerrotaan Pirkanmaan TE-keskuksesta ja työn tilanneesta Innovaatiot ja kansainvälistyvä liiketoiminta - vastuualueesta sekä niiden tarjoamista palveluista. Samalla esitellään tämän työn ja palvelun tuottamisen kannalta tärkeimmät sidosryhmät. Lopuksi käydään lyhyesti läpi Työ- ja elinkeinoministeriön palvelutarjontaa kasvu- ja kansainvälistymisyriyksille.

Toisessa luvussa kerrotaan tutkimusmenetelmästä ja haastatteluista sekä kirjallisista lähteistä, joita ongelman kartoittamiseksi on tutkittu. Tutkimus oli konstruktivistista tutkimusta, jossa empiiristä tietoa kerättiin vapaamuotoisilla teemahaastatteluilla. Tutkimusta varten haastateltiin 15 henkilöä. Tutkimuksen empiirinen osuus esitetään salaisena liitteenä, koska se sisältää luottamuksellisia keskusteluja, asiakasyriyten edustajien ja asiantuntijoiden henkilökohtaisia mielipiteitä ja ajatuksia.

Kolmannessa luvussa palvelut-osiossa on kartoitettu palvelumallin ja asiantuntijapalveluiden ominaispiirteitä. Lisäksi kerrotaan palvelujen kehittämisestä ja palveluinnovaatioista. Kasvuyritykset ja niiden merkitys kansantaloudelle -osiossa tarkastellaan kasvuyritysten määrää, mittareita ja kasvutapoja sekä yritysten kasvuhaluutta. Lisäksi pohditaan, miksi Suomessa ei ole enempää kasvuyrityksiä ja miten niitä saadaan lisää. Luvussa selvennetään myös asiakaslähtöistä ajattelua, asiakkaiden tarpeita ja asiakastyytyväisyyttä sekä näiden tuomia vaatimuksia julkisen hallinnon asiakaspalvelulle. Julkisella sektorilla on asiakkuudenhallintaan kiinnitetty viime aikoina huomiota ja siitä on lyhyt kooste tässä luvussa. Luvun lopussa perehdytään verkostoyhteistyöhön ja prosesseihin. Käydään läpi verkostomuotoja, toimijoiden strategista yhteensopivuutta ja sidosryhmäjohtamisen haasteita ja mahdollisuuksia. Lopuksi selvennetään prosessiajattelua ja mittareita.

Neljännessä luvussa kerrotaan tarkemmin haastattelututkimuksesta ja sen tuloksista. Tässä luvussa nostetaan esiin eri tahojen kokemat ongelmat ja ratkaisuehdotukset asiakaspalvelun parantamiseksi nykyisestä. Lopuksi kuvataan ihannetilanne asiakkaiden kannalta.

Viidennessä luvussa kuvataan uusi palvelumalli ja mietitään mallin tuomia hyötyjä asiakkaille, TE-keskukselle ja sidosryhmille. Kuudennessa luvussa on yhteenveto ja johtopäätökset. Työn lopussa on lähteet ja liitteet.

1.3 Taustaa

Työskentelen Pirkanmaan työ- ja elinkeinokeskuksessa eli TE-keskuksessa innovaatiot ja kansainvälistyvä liiketoiminta -vastuualueella. Vastuualueella työskentelevät Tekesin ja kansainvälistymisen asiantuntijat. Tekes on teknologian ja innovaatioiden kehittämis-keskus. TE-keskus ja Tekes kannustavat yrityksiä kehittämään toimintaansa, kasvamaan ja kansainvälistymään rahoittamalla ja antamalla asiantuntija-apua yritysten kehittämisprojekteihin. Kaikissa 15 Suomen TE-keskuksessa on saatavissa Tekesin palvelut.

Pirkanmaan TE-keskuksen innovaatiot ja kansainvälistyvä liiketoiminta -vastuualueen päällikkönä on Kenneth Nyholm. Hänen kanssaan on sovittu, että tässä työssä tehdään uusi palvelumalli kasvu- ja kansainvälistymisyrittäjille.

Kasvuyritysten merkitys Suomen kansantalouden kannalta on merkittävä. Kansantalouden ja tuottavuuden kasvu ovat pitkälti riippuvaisia yritysten kasvuhaluudesta ja kansainvälistymisestä sekä menestyksestä kansainvälisillä markkinoilla. Suomessa kasvuhaluista yrityksiä on kuitenkin suhteellisen vähän. Kaikki keinot kasvuyritysten auttamiseksi ja palvelujen parantamiseksi sekä uusien kasvuhaluisten yritysten löytämiseksi ovat tärkeitä.

Uuden palvelumallin kehittämiseksi haastattelin kasvu- ja kansainvälistyviä yrityksiä ja heitä palvelevia Pirkanmaan TE-keskuksen asiantuntijoita ja sidosryhmien edustajia. Haastattelujen perusteella kartoitettiin nykyisten palveluiden suurimmat ongelmat. Lisäksi haastateltavat saivat esittää erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja ongelmien poistamiseksi tai vähentämiseksi.

Haluan kiittää kaikkia haastateltavia henkilöitä innovatiivisista ja kriittisistä mielipiteistä. Kanssanne oli mukava keskustella ja sain tälle työlle hyvän lähtökohdan. Lisäksi kaikilla haastatelluilla tuntui olevan pitkälti samansuuntaisia ajatuksia toimintojen kehittämisestä, kuin mitä itsellenikin on noussut mieleen. Toisaalta ilman teitä, tässä työssä ei olisi päästy näin syvälliseen pohdiskeluun ja asiakaspalvelun parantamisehdotuksiin. Arvostan panostanne suuresti.

1.3.1 Haasteet ja muutostrendit asiakaspalvelussa

Asiakaslähtöisyys ja asiakkaiden tarpeiden entistä parempi kartoittaminen ovat nousseet etenkin viimeisen vuoden aikana keskeiseksi kehittämiskohteeksi TE-keskuksissa. Työ- ja elinkeinoministeriö on uudistuksessaan tehnyt asiakkuustyötä mm. segmentoimalla asiakkaansa. Jatkotyöskentelynä ministeriössä tehdään segmenttikohtaiset palvelumallit. Tätä työtä varten on tarpeellista antaa myös alueilta palvelumallien kehittämissuhteita. Olen aiemmin toiminut palvelualan yrittäjänä ja työskennellyt pitkään myynti- ja markkinointitehtävissä. Yritys- ja asiakasnäkemykset ovat vahvuuteni ja näenkin asiakaspalvelun kehittämisen julkisella sektorilla vielä haasteena. Tässä työssä esitellään uusi palvelumalli, jota voidaan hyödyntää valtakunnallisessa työssä.

Olemme Pirkanmaan TE-keskuksen asiakkuusryhmässä tehneet asiakaspalvelun SWOT-analyysin. Analyysin pohjalta löytyi monia kehittämiskohteita. Tämän takia tarvitaan jatkoanalyysi, jotta saadaan asiakkaiden ja sidosryhmien mielipiteet esiin. SWOT-analyysissa esiin nousivat mm. seuraavat asiakaspalvelun kannalta ongelmiksi koetut asiat:

- helposti annetaan organisaatio- ja tuotelähtöistä palvelua
- julkiset palvelut ovat pirstaloituneet eri organisaatioille ja ovat osittain päällekkäisiä
- ei ole selkeitä palvelulupauksia
- asiakaspalvelumittarit puuttuvat
- palvelutaso vaihtelee suuresti henkilöittäin
- asiantuntijoiden individuaalisuutta on arvostettu ehkä liikaakin
- asiakaspalvelua ja neuvontaa ei arvosteta tarpeeksi omassa organisaatiossa.

Teimme Pirkanmaan TE-keskuksen innovaatiot ja kansainvälistyvä liiketoiminta - vastualueen päällikkö Kenneth Nyholmin kanssa maakuntakierroksen 10.3.2009. Kiersimme kaikki Pirkanmaan TE-keskuksen seudulliset palvelupisteet. Kierroksen aikana keskustelimme palvelupisteiden asiakasrajapinnassa työskentelevien kanssa asiakaspalvelun ongelmista ja kehittämiskohteista. Esiin nousivat seuraavat kehittämisskohteet:

- Yhteinen asiakashallintajärjestelmä puuttuu, minkä takia eri toimipisteillä ei ole ajantasaista tietoa saatavissa siitä, kuka on käynyt missäkin yrityksessä ja mitä on keskusteltu.
- Ongelmana koettiin mittareiden puute. Alueilla toivottiin selkeitä mittareita, millä toiminnan laatua ja onnistumista mitataan.
- Alueilla pidettiin tärkeänä, että pidetään yrityksille rahoitus- ja asiantuntijapalveluista tiedotustilaisuuksia esim. alueellisten tapahtumien yhteydessä.
- Alueilla toivottiin, että maakuntakierros tehdään jatkossakin ainakin kerran vuodessa. Tämä olisi yksi systemaattinen tapa kerätä tietoa ja keskustella asiakaspalvelun ongelmista niiden tahojen kanssa, jotka voivat asioihin vaikuttaa.

1.3.2 TE-keskuksen palvelut

TE-keskukset ovat valtion alueellisia palvelu- ja kehittämisorganisaatioita. Ne antavat tukea ja neuvoja yrityksille ja tutkimuslaitoksille. TE-keskukset kehittävät ja hoitavat alueellista työvoimapolitiikkaa, teknologia- ja innovaatiopolitiikkaa sekä edistävät maaseutuelinkeinojen kehittymistä. Ne myös kehittävät alueellista EU-yhteistyötä ja kanavoivat EU-rahoitusta. TE-keskusten toimintaa ohjaavat työ- ja elinkeinoministeriö, maa- ja metsätalousministeriö sekä sisäasiainministeriö.

TE-keskusten toiminnan tavoitteena on:

- osaamisen, yrittäjyyden ja kasvun vahvistaminen
- työllisyyden parantaminen
- tasapainoinen aluerakenne
- elinvoimainen maaseutu

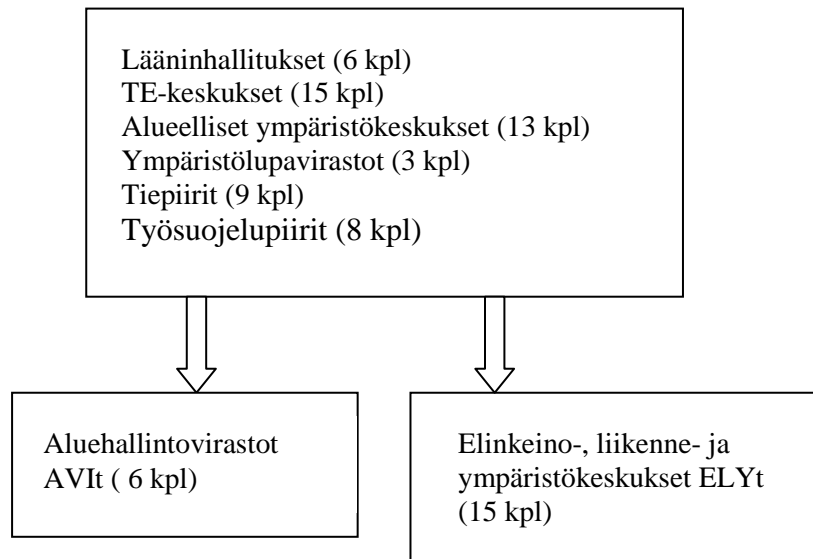
Valtion aluehallinto uudistuu vuoden 2010 alusta lähtien. Uudistuksen tavoitteena on kansalais- ja asiakaslähtöinen, tehokas ja tuloksellisesti toimiva aluehallinto. Viranomaisten työnjakoa halutaan selkeyttää, päällekkäisyyksiä poistaa ja hallintoviranomaisten määrää vähentää. Uudistus koskee lääninhallituksia, työ- ja elinkeinokeskuksia, alueellisia ympäristökeskuksia, -lupavirastoja sekä tie- ja työsuojelupiirejä.

(Aluehallinnon uudistamishanke 2009)

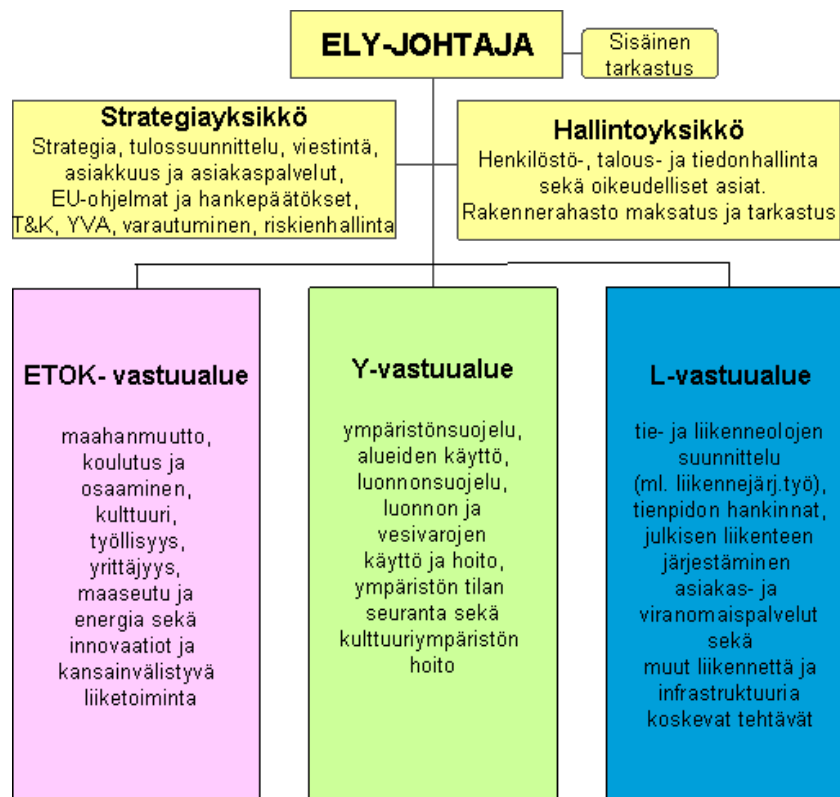
Nykyisten viranomaisten tilalle organisoidaan kaksi viranomaista. Uudet viranomaiset ovat Elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskus (ELY) ja aluehallintovirasto (AVI). ELY tukee alueen kehittämistä. Lupa-, valvonta- ja oikeusturvatehtävät ovat AVI:ssä.

Nykyiset TE-keskukset ovat tulevan ELY:n yksi vastuualue nimeltään elinkeinot, työvoima, osaaminen ja kulttuuri (ETOK-vastuualue). Vastuualueen tehtävät ovat innovaatiot ja kansainvälistyvä liiketoiminta, maahanmuutto, koulutus, osaaminen, kulttuuri, työllisyys, yrittäjyys, maaseutu ja energia. Sen lisäksi on Y-vastuualue, jossa hoidetaan ympäristö- ja luonnonsuojeluasioita ja L-vastuualue, jossa hoidetaan valtion tieliikenneasioita. Pirkanmaalle tulee Pirkanmaan ELY. (Aluehallinnon uudistamishanke 2009)

Kuvio 2: Nykyiset ja uudet valtiohallinnon alueviranomaiset



Kuvio 3: ELY-organisaatorakenneluonnos 8.10.2009



Uudistuksessa asiakkuuksien osalta on huomioitu mm. asiakkaan kokonaispalvelujen tarve. Uudistuksen myötä halutaan kehittää: (Alku-hankkeen tilannekatsaus 2008)

- paikka- ja aikariippumattomuutta palvelujen saannissa
- yhteisiä ja sähköisiä palveluja
- asiakkaan vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksia sekä
- asiantuntijoiden keskinäistä vuorovaikutusta.

Asiantuntijapalvelut

Pirkanmaan TE-keskuksen asiantuntijat neuvovat mm. yrityksen perustamisessa, yrityksen kehittämisessä, kansainvälistymisessä, omistajanvaihdoksissa, keksintöjen suojaamisessa ja rahoituspalveluissa. Asiantuntijat ovat TE-keskuksen palveluksessa, mutta substanssitehtävät tulevat osalle asiantuntijoista suoraan organisaatiolta, jota he edustavat esimerkiksi Tekesiltä ja Keksintösäätiöltä. Asiantuntijat istuvat TE-keskuksessa ja ovat TE-keskuksen palkkalistoilla. He jakavat omien organisaatioidensa rahoitusta ja palveluja TE-keskusten kautta.

Rahoituspalvelut

TE-keskuksen kautta jaetaan kansallista rahoitusta ja EU-rahaa. Suurin osa rahoista on tarkoitettu pienten ja keskisuurten yritysten toiminnan kehittämiseen. Yritykset voivat saada rahoitusta mm. tuotekehitykseen, investointeihin, erilaisiin selvityksiin ja oman toimintansa kehittämiseen. Toiminnan kehittämistä voivat olla kansainvälistymiseen tähtäävät selvitykset tai organisaatiota ja toiminnan suunnittelua koskevat selvitykset. Rahoitusta voi saada myös innovaatioiden kaupallistamiseen tai työyhteisön toiminnan ja tuotantomenetelmien kehittämiseen.

Koska rahaa on aina rajallinen määrä, yritysten kehittämishankkeet ja -projektit kilpailevat keskenään. Valtionhallinnossa puhutaan projekteista hankkeina. Rahoitusta jaettaessa huomioidaan hakijan taloudellinen tilanne, saavutettavat tulokset ja hyödyt, hakijan sitoutuminen projektiin ja muut hankkeen toteutumiseen vaikuttavat seikat. Rahoituksen saamiseen vaikuttavat projektin läpiviemiseksi käytössä olevat ja siihen sidotut resurssit sekä yrityksessä oleva osaaminen projektin toteuttamiseksi.

Segmenttikohtaiset palvelut kasvu- ja kansainvälistymisyrittäjille

Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM) aloitti toimintansa 1.1.2008. Tällöin yhdistettiin työministeriön, kaupp- ja teollisuusministeriön ja osittain myös sisäministeriön tehtävät. Hallituksen ohjelmassa 19.4.2007 päätettiin, että uuteen ministeriöön tulevat nykyisen kaupp- ja teollisuusministeriön tehtävät, työministeriön tehtävät lukuun ottamatta maahanmuuttoasioita ja sisäasiainministeriön alueiden ja hallinnon kehittämisosasto. (Ministeriön historiaa 2009,1)

TEM on aloittanut työnteon asiakaspalvelun parantamiseksi ja segmentoinut asiakkaansa. Uusia asiakassegmenttejä ovat yritysten perustajat ja keksintöasiakkaat, paikallisesti toimivat yritykset, kotimarkkinoille keskittyvät yritykset, kansainvälistymällä kasvua hakevat yritykset, suuryritykset ja yhteisöt (Asiakassegmentit 2009,1).

TEMin määritelmän mukaan kasvu- ja kansainvälistymisyrittäjien segmenttiin kuuluvat ne yritykset, jotka hakevat kasvua kansainvälistymällä. Tyypillisesti tällaisia ovat aloittavat tai jo kansainvälisillä markkinoilla toimivat pienet ja keskisuuret yritykset. Sen lisäksi niitä voivat olla kansainvälisille markkinoille pyrkivät tai siellä toimintaansa laajentavat pk-yritykset. TEM ja Tekes näkevät näiden asiakkaiden tarpeina kasvustrategian luomisen ja markkinoiden kartoitustarpeen. Lisäksi haasteena on kumppaneiden löytäminen kohdemarkkinoilta. (Tekesin tarjoamien esittely 2009)

Taulukko 1: Työ- ja elinkeinoministeriön asiakassegmentit 30.1.2009

TEM hallinnonalan yritysasiakassegmentit

SEGMENTTI	TYYPPIKUVAUS
Yrityksen perustajat ja keksintöasiakkaat	Tyypillisesti henkilöasiakkaana asioivia yritystoiminnan perustajia ja keksijöitä
Paikallisesti toimivat yritykset	Tyypillisesti aloittavia ja toimivia pieniä yrityksiä
Kotimarkkinoille keskittyvät yritykset	Tyypillisesti aloittavia ja toimivia pieniä ja keskisuuria yrityksiä
Kansainvälistymällä kasvua hakevat yritykset	Tyypillisesti aloittavia ja toimivia kansainvälisille markkinoille pyrkiviä tai kansainvälisillä markkinoilla jo toimivia ja toimintaansa laajentavia pk-yrityksiä
Suuryritykset	Tyypillisesti globaaleilla markkinoilla toimivia suuryrityksiä. Yritykset ovat keskeisiä teknologiavetureita, palveluliiketoiminnan kehittäjiä ja verkostojen moottoreita kansallisesti ja kansainvälisesti. Yrityksillä on myös merkittävä rooli kansallisen ja kansainvälisen tutkimuksen hyödyntäjänä, suuntaajana ja verkottajana.
Yhteisöt	Tyypillisesti -julkista tutkimusta harjoittavia organisaatioita, kuten ammattikorkeakoulut, tiedekorkeakoulut ja yliopistot ja tutkimuslaitokset; -julkinen ja kolmas sektori (kunnalliset ja valtiolliset toimijat) -sidosryhmät: toimialajärjestöt, kumppaniorganisaatiot, omistajat ja toimintaedellytyksistä päättävät, media ja kansalaiset.

Parhailaan TEMin määräämä työryhmä on tekemässä selvitystä TEM hallinnonalan palvelutarjonnasta. Palveluja on paljon ja tarjoajia on useita. Selvityksessä käydään läpi, mitä kaikkia palveluja TEMin tasolla on tarjolla kasvu- ja kansainvälistymisyriyksille. Alla on muutamia esimerkkejä palveluista.

Rahoituspalveluja ovat avustukset ja lainat. Näitä tarjoavat useat eri tahot mm. Tekes, TE-keskus ja Finnvera. Rahoitusvaihtoehtoja on useita kymmeniä. Tässä muutamia esimerkkejä: yrityksen kehittämisavustus, tutkimus- ja kehittämistoimenpiteiden valmistelurahoitus, avustus innovaatiopalveluiden hankintaan, avustus tutkimus ja kehittämisprojekteihin de minimis, tuki yritysten yhteishankkeisiin, avustus työelämän kehittämiseen, avustus nuorille innovatiivisille yrityksille jne. Muun rahoituksen lisäksi Finnveralla on myös useita erilaisia takausrahoitusmahdollisuuksia. Näitä ovat mm: ympäristötakaus, vientitakaus, alustakaus, pientakaus, remburssitakuu ja investointitakuu.

Vastaavasti tuotteistettuja asiantuntija- ja neuvontapalveluita on mm. Balanssi - talouden ja rahoituksen kehittäminen, eAskel -tietotekniikka liiketoiminnassa, Kunto - liiketoiminnan kehittäminen, PK-LTS -liiketoimintasuunnitelma, Monitaito - liiketoiminnan ja henkilöstön kehittäminen, Viestinvaihto -sukupolvenvaihdokseen valmentaminen, DesignStart -muotoilun ja graafisen ilmeen kehittäminen, toimitusjohtajakurssi, talouspäällikkökurssi jne.

Henkilöstöhankintapalveluja ovat neuvontapalvelut, erilaiset hankintaprojektit, Eures-palvelut, työvoimaperusteisen maahanmuuton palvelut, vuokratyöpalvelut, henkilöstön kehittämispalvelut, työhön valmennus- ja palkkatukipalvelut. Lisäksi on Finpron tarjoamia maksullisia konsultointipalveluja, kuten myyntikanavan kehittäminen, vientirenkaat, oikeat markkinavalinnat, Market Monitor, TestDrive, partnerihaku, alihankinta ja yritysostokohteen haku. Sen lisäksi Finprolla on erilaisia ohjelma- ja projektikohtaisia palveluja mm. Cleantech Finland for Russia, Expomet 2009, Finnish Food Safety Solutions -liiketoimintakonseptien kehittäminen, Future Learning Finland ja Mobile Media India 2009.

Yrityksiä autetaan myös verkottumaan. Näitä palveluja ovat Tekesin ohjelmat kuten vene-, vapaa-aika-, turvallisuus- ja ubicom (joka paikan tietotekniikka) -ohjelmat. Sen lisäksi ovat osaamisen keskittymät eli SHOKit, innovaatiokeskukset FinNodet ja muut kansalliset ja kansainväliset verkostot. FinNode nopeuttaa suomalaisten yritysten USA:n markkinoille pääsyä, lisää tutkijoiden liikkuvuutta ja tutkimusyhteistyötä Suomen ja USA:n välillä sekä markkinoi Suomea houkuttelevana investointikohteena ja sijoittautumispaikkana. Innovaatiokeskuksen perustajat ovat Finpro, Sitra, Suomen Akatemia, Tekes ja VTT.

Kansainvälisiä verkostoja ovat mm: GAP Global Access Program, BornGlobal™-kansainvälistymispalvelut, ICT Gaselli, AAL - Ambient Assisted Living, Enterprise Europe Network-palvelut, EUREKA, Eurostars, Euroopan avaruusjärjestö ESA, EU:n tutkimuksen puiteohjelma ja COST - European Cooperation in the Field of Scientific and Technical Research.

Lisäksi tarjotaan erilaisia verkkopalveluja, kuten teknologiapörssi, yrityksen palveluhakemisto, Ypan koulutusosio, A-pooli, www.mol.fi, CC-palvelut; Työlinja ja Yritys-Suomi puhelinpalvelu. Palvelujen lisäksi on julkaistu monia oppaita, kuten projektiopas pk-yritysten t&k-hankkeisiin, sopimusopas pk-yritysten yhteishankkeisiin, teknologiastrategiaopas ja ESAn sopimus- ja IPR-opas.

1.3.3 Pirkanmaan TE-keskus

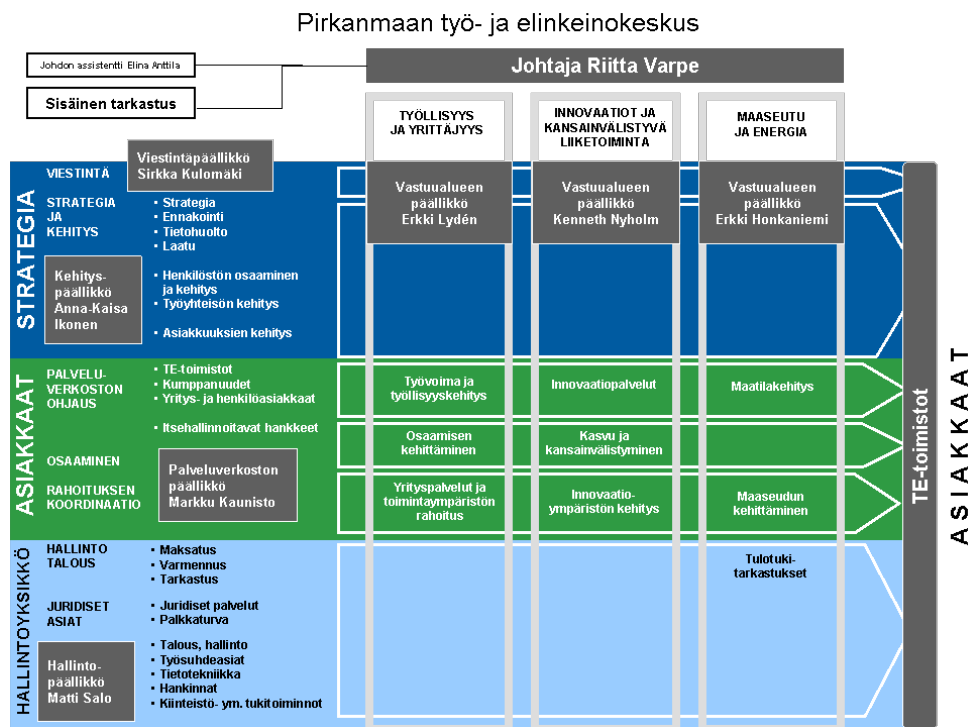
Pirkanmaan TE-keskus on Tampereella. Lisäksi on TE-toimistoja Parkanossa, Hämeenkyrössä, Mäntässä, Kylmäkoskella, Toijalassa, Virroilla, Vammalassa, Urjalassa, Valkeakoskella, Pälkäneellä, Kyröskoskella ja Orivedellä. Ne tarjoavat myös TE-keskuksen palveluja alueillaan.

Pirkanmaan TE-keskuksessa on kolme vastuualuetta:

- työllisyys ja yrittäjyys
- innovaatiot ja kansainvälistyvä liiketoiminta
- maaseutu ja energia.

Seuraavalla sivulla on kuvattuna Pirkanmaan TE-keskuksen organisaatio ja organisaation tuottamat palvelut ja vastuuhenkilöt. Lisäksi Pirkanmaan TE-keskuksen kanssa samoissa tiloissa toimii joukko yrittäjyyttä ja työllisyyttä edistäviä tahoja mm. Finpro, Keksintösäätiö, Pirkanmaan Yrittäjät, uusia yrittäjiä neuvova Ensimetri, Yrityskummit ja TE-toimisto.

Kuvio 4: Pirkanmaan TE-keskuksen organisaatiokaavio



Finpron edustajat ovat myös TE-keskuksessa. Finpro on suomalaisten yritysten osittain omistama ja perustama rekisteröity yhdistys. Sen jäseninä on noin 550 suomalaista yritystä, Elinkeinoelämän Keskusliitto ja Suomen Yrittäjät. Finpro on maailmanlaajuisen asiantuntijaverkosto, jonka tehtävänä on edistää suomalaisten yritysten kasvua ja kansainvälistymistä. Finprolla on n. 50 vientikeskusta yli 40 maassa. Finpron palveluksessa on 300 kansainvälistymisasiantuntijaa, jotka tuntevat paikalliset markkinat, niiden erityisvaatimukset ja liiketoimintakulttuurin. Finpron palveluita ovat yritysten kansainvälistymisvalmiuksien kehittäminen, strategioiden ja liiketoimintasuunnitelmien laadinta ja kansainvälistymisohjelmien konsultaatiot.

Keksintösäätiö rahoittaa yksityishenkilöiden, yliopistotutkijoiden ja pienyrittäjien tekemien keksintöjen suojausta, tuotekehitystä ja kaupallistamista. Keksintösäätiö tukee ja edistää teknisten keksintöjen kehittämistä. Keksintösäätiön asiantuntijat neuvovat keksintöön liittyvissä asioissa ja arvioivat keksintöjä. Keksintösäätiön pääpaikka on Espoossa ja alueelliset innovaatio- ja keksintöasiamiehet TE-keskuksissa ja yliopistoissa.

Pirkanmaan Yrittäjät on yhdistys, johon kuuluu yrittäjiä. Puolet päätoimisista yrittäjistä on yhdistyksen jäseniä. Yrittäjien kautta jäsenyritykset saavat neuvontaa ja asiantuntijapalveluja. Sen lisäksi yrittäjille tarjotaan koulutusta, valmennusta ja ajankohtaisia tiedotustilaisuuksia. Yrittäjien kautta voi saada yhteistyökumppaneita, mahdollisia asiakkaita ja taloudellisia etuja. Pirkanmaan yrittäjät antavat yrityksen perustamiseen liittyvää neuvontaa yhteistyössä Uusyrityskeskus Ensimetrin kanssa. Yrittäjien kautta saa myös neuvoa yritysrahoitukseen ja yrityksen kehittämiseen liittyvissä asioissa. Lisäksi Yrittäjillä on lainopillista neuvontaa, laskentatoimeen ja kirjanpitoon liittyvää neuvontaa, vero-, työsuhde- ja perintäneuvontaa. He jakavat myös tietoa yrittäjän sosiaaliturvaan liittyvissä asioissa ja auttavat sukupolvenvaihdostilanteissa.

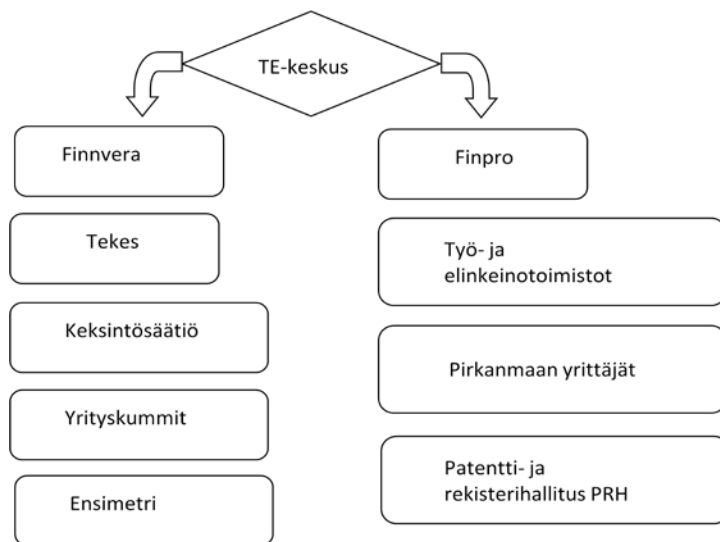
Patentti- ja rekisterihallitus eli PRH on teollisoikeuksien ja yritys- ja yhteisötoiminnan asiantuntijaorganisaatio. Se edistää ja kehittää yrittäjyyttä ja innovatiivisuutta. PRH vaalii henkistä pääomaa ja tukee teknistä ja taloudellista kehitystä. Keksijät, tutkijat, tuotekehittäjät, valmistajat ja markkinoijat voivat saada patentin, tavaramerkin, mallioikeuden tai muun teollisoikeudellisen suojan kotimaassa tai halutulla ulkomaan markkina-alueella. PRH antaa myös näihin asioihin liittyvää neuvontaa.

Uusyrityskeskus Ensimetri neuvoa yrityksen perustamiseen liittyvissä asioissa. Tampereen Seudun Uusyrityskeskus ry on perustettu vuonna 1993 ja saanut nimen Ensimetri. Yhdistyksen tarkoituksena on tukea elinkeinoelämän kehittymisen yleisiä edellytyksiä sekä erityisesti edistää uuden yritystoiminnan syntymistä Tampereen seudulle. Yhdistys on yleishyödyllinen eikä sen tarkoituksena ole tuottaa voittoa.

Työ- ja elinkeinotoimisto eli TE-toimisto palvelee työnhakijoita. Työn hakijat voivat olla työssä olevia, työttömiä tai työelämään tulossa olevia. TE-toimistoilla on verkko-palveluja ja räätälöityjä henkilökohtaisia työnhakupalveluja. Sen lisäksi ne jakavat tietoa työmarkkinoista, koulutuksesta, ammateista ja yrittäjyydestä. TE-toimisto neuvoa myös työttömyydenaikaisten etuuksien hakemisessa. TE-toimistot olivat aiemmin työvoimatoimistoja.

Yrityskummit-yhdistys palvelee myös TE-keskuksen tiloissa. Yrityskummi on yrittäjän tai yrittäjäksi aikovan luottamuksellinen keskustelukumppani ideoiden kehittelyssä. Hän on yrittäjän sparraaja ja valmentaja. Yrityskummi tekee mm. kysymyksiä, verkostoituu ja tarjoaa välineet ratkaisujen löytämiseen. Suomen Yrityskummit ry:n verkosto käsittää yli 700 kokenutta yritysjohtajia ja elinkeinoelämän asiantuntijaa. He ovat lupautuneet antamaan aikaansa ja osaamistaan yritysten ja kuntien elinkeinotoiminnan kehittämiseen. Toimintaa tukevat kunnat, järjestöt, seudulliset elinkeino-yhtiöt, yhdistykset ja yritykset.

Kuvio 5: TE-keskuksen palveluorganisaatiot



Itse työskentelen TE-keskuksessa innovaatiot ja kansainvälistyvä liiketoiminta vastualueella (IKV). IKV-vastualueelle on keskitetty Tekesin palvelut ja kansainväliset palvelut yrityksille ja tutkimuslaitoksille. Tekesin palveluja ovat rahoitus- ja asiantuntijapalvelut. Tekesin avulla on mahdollisuus osallistua tutkimus- ja tuotekehitysverkostoihin ja alueelliseen innovaatioympäristön kehittämiseen. Tekesin toiminta-ajatuksena on ”Tekes edistää teollisuuden ja palvelujen kehittymistä teknologian ja innovaatioiden keinoin. Tämä uudistaa elinkeinoja, kasvattaa jalostusarvoa, tuottavuutta ja työelämän laatua, lisää vientiä sekä luo työllisyyttä ja hyvinvointia.” Tekesin pääpaikka on Helsingissä Pasilassa. Sen lisäksi Tekes tarjoaa palvelujaan TE-keskusten kautta. (Tekesin vuosikertomus 2008, 1)

Tekesin rahoituspalveluja ovat tuotekehitysrahoitus yrityksille ja tutkimusrahoitus tutkimusorganisaatioille. Yritykset tai tutkimuslaitokset tekevät hakemuksen omasta projektistaan, johon lainaa tai avustusta haluavat hakea. Tekesin asiantuntijat esittelevät ja arvioivat hankkeet. Tekesin rahoituskokouksissa tehdään päätökset hankkeiden rahoituskelpoisuudesta.

Sen lisäksi Tekesillä on toimialakohtaisia ohjelmia. Yritykset ja tutkijat voivat osallistua haluamiinsa ohjelmiin. Ohjelmien rahoitus tulee EU:lta, mutta kanavoidaan Suomessa Tekesin kautta. Esimerkiksi veneohjelma on suunnattu veneiden tekijöille. Ohjelmissa yritykset itse päättävät, miten saatu rahoitus käytetään. Ohjelman puitteissa voidaan tehdä mm. benchmarking-matkoja tai tuotekehitystä yhdessä useamman yrityksen kanssa. Ohjelmiin kuuluu yleensä muitakin eurooppalaisia alan huippuyrityksiä ja tutkimusorganisaatioita.

Tekesissäkin ollaan tekemässä aktiivista asiakkuustyötä. Tekesin asiakkuusprosessin toimintasuunnitelmassa määritellään tärkeimmäksi kohderyhmäksi yrityskentässä kasvuyritykset, kansainvälistymään pyrkivät yritykset, nuoret innovatiiviset yritykset ja tuotekehitys- ja innovaatiotoimintaansa käynnistävät yritykset. (Asiakkuusprosessi, toimintasuunnitelma 2008, 3)

Tekes on myös uudistamassa palvelutarjontaansa. Tarjonnan uudistamisen visiossa konsernin tarjonnan tulee tukea asiakkaan koko liiketoiminnan kehittämistä. Kokonaisvaltainen ja asiakaskohtainen ratkaisu rakennetaan hyödyntämällä tarvittaessa Tekesin ja muiden toimijoiden palveluita. (Tekesin tarjonnan esittely 2009, 4–6)

Tavoitteena on muodostaa selkeä asiakas- ja ryhmäkohtaisesti joustavasti räätälöitävissä oleva tarjoamien kokonaisuus. Prosessin tavoitteena on mm. auttaa Tekesiä tunnistamaan asiakkaansa tuotekehitys-, innovaatio-, ja tutkimustoiminnan tila. Ja sen perusteella auttaa asiantuntijoita tarjoamaan asiakkaille tilanteeseen parhaiten sopivia palvelu- ja rahoituskokonaisuuksia. Tarkoituksena on mm. kasvuyrityspalveluiden kehittäminen tai kokonaan uudistaminen. (Asiakkuusprosessi, toimintasuunnitelma 2008, 5–7)

2 Tutkimusmenetelmä

Käytän työssäni konstruktivistista tutkimusotetta. Sen avulla pyritään ratkaisemaan reaali maailman ongelmia. On ensin määritettävä ongelma, jota tutkitaan ja johon halutaan löytää ratkaisu. (Lukka 2009, 1) Konstrukttiivinen tutkimus on vanhan muuttamista havaittujen ongelmien ratkaisemiseksi ja uuden suunnittelua ja mallintamista. Sen lisäksi siihen kuuluu mallin testaaminen tai toteutus. Konstrukttiivinen tutkimus korostaa kommunikaation merkitystä tutkimuksen hyödyntäjän ja toteuttajan kesken. Aikaisemman teoreettisen tietämyksen tuominen ongelmaan on tärkeää. Tutkijan tulee tehdä innovoidusta ratkaisusta merkityksellinen, yksinkertainen ja helppokäyttöinen. Tutkimuksessa tulee ymmärtää syvällisesti organisaation prosessit, jotta kehitystyötä pystytään tekemään. (Seppänen 2004, 6–17)

Konstruktiiivisella tutkimuksella luodaan käytännön läheisiä innovaatioita. Se selvittää prosessin toimintaa ja sitä tehdään haastattelemalla tai osallistuvan havainnoinnin avulla. Tutkittava joukko on usein pieni. Lähinnä haastattelukysymykset asetellaan miten ja miksi kysymyksiksi. Luotettavuutta arvioidaan kysymysten ja päättelyn selkeydellä sekä dokumentoinnilla. (Lukka 2009, 1)

Konstruktiiivinen tutkimustyö voidaan jakaa seuraaviin vaiheisiin ja näitä vaiheita sovelletaan tässä tutkintotyössä: (Kasanen, Lukka ja Siitonen 1991,1)

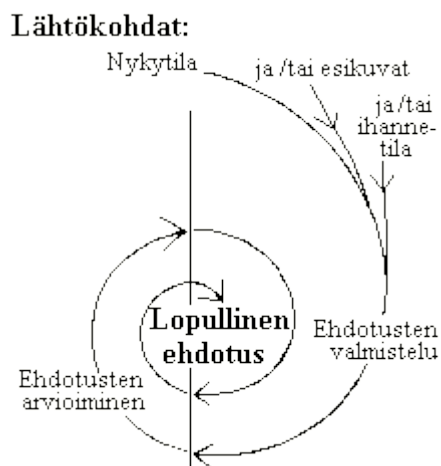
1. ajankohtainen ja mielenkiintoinen ongelma, jota voidaan tutkia
2. esitiedot tutkimuskohteesta
3. ratkaisumallin esittäminen, innovaatiovaihe
4. ratkaisun toimivuuden testaus
5. esitetään ratkaisussa käytetyt teoriat ja tieteellinen uutuusarvo
6. ratkaisun laajempi soveltaminen.

Tutkimuksen aihe määritettiin johdannossa, ja ongelmaa tarkennetaan haastattelututkimuksella luvussa 4. Esitietoja ja teoreettista taustatietoa esitetään johdannon tausta osuudessa sekä luvussa 3. Ratkaisumalleja ja uusia ehdotuksia palvelun toteuttamiseksi esitetään luvussa 5.

Haastatteluaineiston tulkinnallinen käsittely perustuu hermeneuttiseen metodiin. Tällöin pyritään tekemään konkreettinen kokonaisuus, eikä pelkästään mallia. Metodiin kuuluu tarkentavien kysymysten mahdollisuus. Tutkijan tulee olla ymmärtävä ja tulkitseva, jotta ihmiset uskaltavat esittää näkemyksiään. Kysymysten tulee olla yksiselitteisiä ja mielellään sisältää alakysymyksiä, joiden avulla asiaa tarkennetaan. Hermeneuttisen metodin avulla on mahdollista tulkita kriittisesti prosesseja ja rakenteita. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006,1)

Tutkimuksessa sovelletaan myös ohjaavaa analyysimallia. Ohjaavassa lähestymistavassa selvitetään millainen tutkimuskohde on ja ennen kaikkea millainen sen pitäisi olla. Työssäni määrittelen asioiden ihannetilän perustuen intressiryhmien subjektiivisiin toiveisiin. (Routio 2007,1)

Kuvio 6: ohjaavan analyysin kulku



Tarkoituksena on ratkaisumallin luominen ja sen todentaminen käytännössä toimivaksi. Tärkeää on myös ratkaisun laajennettavuus. Tässä työssä haastatteluilla on kerätty nykyisen asiakaspalvelun ongelmia ja ratkaisuvaihtoehtoja. Haastattelujen pohjalta voidaan rakentaa uusia palvelumalleja. Tutkijan rooli on samalla muutosagenttina toimiminen. Kohdeorganisaatio saa ajankohtaiseen ongelmaan ratkaisumallin, joka on puolueeton ja teoriaan perustuva. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006,1)

Haastattelujen tulosten perusteella esitän uuden palvelumalli, jolla asiakkaiden kokemat ongelmat saadaan vähenemään merkittävästi tai jopa kokonaan poistettua. Valitettavasti tämän työn puitteissa ei mallin testausta voi suorittaa, sillä se vaatii poliittisten päättäji-en tahtoa toteuttaa asia käytännössä. Palvelumallilla on uutuusarvoa, koska se perustuu asiakaslähtöisyyteen ja asiakkaiden tarpeiden entistä parempaan huomioimiseen. Palvelumalli myös lisää verovarojen käytön läpinäkyvyyttä ja kustannustehokkuutta. Mallia voidaan soveltaa moniin muihinkin julkisen sektorin palveluihin.

Julkisella sektorilla on käytännössä vaikea viedä nopeasti läpi muutoksia. Valtion aluehallintouudistus antaa kuitenkin mahdollisuuden toteuttaa radikaalejakin käytännön uudistuksia niin haluttaessa. Henkilöstö odottaa, että omiin työtehtäviin ja palveluihin tulee konkreettisia muutoksia. Sen lisäksi uusien mallien tuominen antaa lisää näkemystä ja uusia ajatuksia tuottaa ja toteuttaa palveluja.

2.1 Haastattelut

Tähän tutkimukseen käytetään yhtenä tutkimusmenetelmänä kvalitatiivista tutkimusta. TE-keskus ja Tekes teettävät jo paljon kvantitatiivisia asiakastyytyväisyystutkimuksia, joita hyödynnetään myös tässä työssä. Niissä mitataan sisäistä ja ulkoista palvelun laatua nykyisten palvelujen suhteen.

Tutkimuksessa haastateltiin tarkoin mietittyä asiakaskohderyhmää ja asiantuntijoita. Tarkoituksena on saada vastaajat pohtimaan asioita ja esittämään omia näkemyksiään ja mielipiteitään sekä käytännön ratkaisuehdotuksia. Haastateltaviksi valitsin omasta organisaatiosta ja sidosryhmistä henkilöitä, jotka ovat toimineet vähintään muutaman vuoden asiakaspalvelutehtävissä. Heillä on yritys näkemystä ja kokemusta, minkä takia he pystyvät kyseenalaistamaan ja analysoimaan nykyistä toimintaa asiakkaiden ja oman toiminnan kannalta. Heiltä on myös kysytty kehittämisehdotuksia prosessien ja asiakaspalvelun parantamiseksi.

Asiakashaastatteluissa keskityttiin TE-keskuksessa kasvu- ja kansainvälistymisyrittäjiksi luokiteltujen yritysten johtajiin. Sidosryhmähaastatteluissa haastateltiin näille yrityksille tärkeimpiin kuuluvia sidosryhmien edustajia. Lisäksi haastattelin Pirkanmaan TE-keskuksen innovaatiot ja kansainvälistyvä liiketoiminta -vastuualueelta asiantuntijoita.

Haastattelut olivat ns. avoimia eli strukturoimattomia haastatteluja. Tällaisessa haastattelussa haastattelija ja haastateltava ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja haastattelija pyrkii luomaan tilanteesta mahdollisimman luontevan ja avoimen. Haastattelu muistutaakin tavallista keskustelua, jossa keskustelun tema etenee vapaasti tietyn aihepiirin sisällä ja haastateltavan ehdoilla. Haastattelussa annetaan tilaa haastateltavan kokemuksille, tuntemuksille, muistoille, mielipiteille ja perusteluille. Haastateltavan annetaan puhua asiasta vapaasti. Tällaisessa tutkimuksessa on tärkeää saavuttaa haastateltavien henkilöiden luottamus tutkimusta kohtaan ja saada esiin rehelliset mielipiteensä palveluista ja niiden kehittämistarpeista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006,1)

Avoimessa haastattelussa haastattelija on keskustelukumppani, joka luotsaa tarvittaessa hienovaraisesti keskustelua takaisin varsinaiseen aiheeseen ja pyytää tarkennuksia ja syvennyksiä vastauksiin tarpeen mukaan. Avoin haastattelu vaatii runsaasti aikaa ja aitoa kiinnostusta aiheeseen, sillä vuorovaikutus- ja haastattelutaitojen ohella avoimessa haastattelussa korostuu haastattelijan persoonallisuuden merkitys. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006,1)

Haastattelujen analyysimenetelmänä on käytetty litterointia ja sisältöanalyysia. Litteroinnilla pyritään mahdollisimman tarkasti toistamaan puhetta tai tekstiä. Tekstistä ja puheesta poimitaan tutkimuksen kannalta olennaiset asiat. Sisältöanalyysin tavoitteena on analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Dokumentteja ovat mm. kirjat, artikkelit, haastattelut ja puhe. Se sopii hyvin strukturoimattoman aineiston analysointiin. Siinä etsitään tekstin merkityksiä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006,1)

Analyysiä voidaan jatkaa siten, että sanallisesta kuvastusta aineistosta etsitään määrällisiä tuloksia. Analyysillä halutaan selkeyttää aineisto, jotta siitä voidaan tehdä luotettavia johtopäätöksiä. Ensin aineisto pilkotaan ja sen jälkeen siitä etsitään ja kootaan uusia loogisia kokonaisuuksia. Analyysiyksikkö voi olla sana, lause, sanayhdistelmä jne. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006,1)

Aineiston ryhmittelyssä etsitään samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia. Samaa tarkoittavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään luokaksi. Luokalle annetaan sisältöä kuvaava nimi. Luokittelun ja kategorisoinnin jälkeen aineistosta voidaan laskea kuinka monta kertaa sama asia esiintyi otoksessa. Tuloksista muodostetaan malli, käsitejärjestelmä tai aineistoa kuvaavat teemat. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006,1)

Työssäni nauhoitin kaikki keskustelut, kahta lukuun ottamatta haastateltavan nimenomaisesta toivomuksesta. Silloin tein sanatarkat muistiinpanot. Nauhoitetut haastattelut on kirjoitettu myös sanatarkasti puhtaaksi tekstinkäsittelyohjelmalla. Sen jälkeen tekstinkäsittelyohjelman ja omien havaintojen avulla haastatteluista on etsitty yhteneväisyydet esim. sanatarkasti tai samaa asiaa tarkoittavat asiat. Nämä asiat on siirretty taulukkolaskentaohjelma Excelliin henkilöittäin. Sen jälkeen samanlaiset ilmaiset tai sanat on eroteltu toisistaan väreillä. Näin saatu värikartta kertoo, mitä asioista on noussut eniten esille ja mitkä asiat toistuvat eri haastatteluissa. Värjäämättä jääneet asiat ovat yksittäisiä kommentteja, joihin ei ole tullut muilta haastateltavista vastaavia asioita esille.

Samalla värillä olevat asiat jaettiin joko ratkaisuvaihtoehdoksi tai ongelmaksi. Lisäksi kaikki esiin tulleet asiat jaoteltiin kuuluvaksi isompiin luokkiin. Näitä aiheen mukaisia luokkia olivat: mittarit, prosessit, yhteistyö, palvelut, osaaminen, tietotekniikka, aika ja ulkoistaminen. Analysointityökaluna olivat Excelin pivot-tilit, värikoodit ja suodatus. Jotta yksittäisiä haastateltavia ei tunnusteta aineistosta, vastaajat on koodattu asiakas-, sidosryhmä- ja asiantuntijakoodeilla. Näin pystyttiin analyysivaiheessa kuitenkin erottamaan asiakkaiden tulokset esim. sidosryhmien tuloksista.

Haastateltavina olivat sidosryhmistä aluepäällikkö Seppo Kaikkonen, Finpro ry, keksintöasiamies Raimo Nurminen, Keksintösäätiön edustaja ja kehittämispäällikkö Kaj Heiniö, Ensimetri Oy. Pirkanmaan TE-keskuksen asiantuntijoista haastattelin Pirkanmaan TE-keskuksen asiantuntijoita, jotka työskentelevät kasvu- ja kansainvälistyvien yritysten kanssa. Haastateltavina olivat innovaatiot ja kansainvälistyvä liiketoiminta - vastualueen päällikkö Kenneth Nyholm, ryhmäpäällikkö teknologia-asiantuntija Mika Sievi-Korte, kansainvälistymispäällikkö Raimo Ala-Korpi, kansainvälistymisasiantuntija ja Raimo Vuorisalo ja Työllisyys ja yrittäjyys vastualueen päällikkö Erkki Lyden.

Asiakkaista haastateltavina olivat Pirkanmaan TE-keskuksessa kasvu- ja kansainvälistyviksi yrityksiksi luokiteltuja asiakkaita. Tästä listasta poimin satunnaisotannalla seitsemän haastateltavaa. He olivat teknologiapäällikkö Mika Kolari, Millidyne Oy, toimitusjohtaja Juha Turunen, Deltabit Oy, toimitusjohtaja Jukka Blom, Molok Oy, yrittäjä, toimitusjohtaja Reijo Karppinen, Dynaset Oy, toimistopäällikkö Jaana Hepokari, System 300 Group Oy, toimitusjohtaja Mauri Leponen, Ecosir Oy ja toimitusjohtaja Kari Sorjonen, Tasowheel Oy.

2.2 Kirjalliset lähteet

TE-keskusten laatututkimuksessa 2009 tutkittiin mm. innovaatiot ja kansainvälistyvä liiketoiminta -vastuualueen palveluja, poislukien Tekesin palvelut. Tutkimuksen piiriin kuuluvat keksintöasiamiehen palvelut, kansainvälistymispalvelut ja kasvuyrityspalvelut. Tutkimuksen vastausprosentti oli 14. Pirkanmaan kasvuasiakkaiden kokonaistyytyväisyys TE-keskukselta saatuun palveluun on 7,8, kun koko maan keskiarvo oli 8,3. Kansainvälistymispalvelujen osalta tyytyväisyys Pirkanmaalla on 7,4 ja koko maassa 7,6. (Rautkoski & Kokkola 2009)

Tutkimuksen laatutavoitteita olivat kokonaistyytyväisyys, hyödyllisyys ja tiedotuksen riittävyys. Näiden osalta kasvuasiakkaat olivat kokeneet saaneensa TE-keskuksilta parempaa palvelua kuin muut asiakkaat. Eniten kasvuasiakkaille aiheutti ongelmia pettymykset odotuksiin nähden aikatauluissa. Lisäksi hankekäsittelyn viivästyminen ja asiakkaan tekemä turha työ olivat harmin aiheita. (Rautkoski & Kokkola 2009)

Kehityspäällikkö Antti Heiskanen Tekesistä esitteli lähtökohtia asiakkuuden hallinnan parantamiseksi TEMin järjestämässä asiakkuuksien kehittämispäivässä. Hänen mielestään yksittäisten hankkeiden rahoituksesta olisi päästävä kohti kokonaisvaltaisempaa yritysrahoitusta ja tukea. Julkisten ja yksityisten rahoittajien välistä yhteistyötä tulee tiivistää ja kehittää. Organisaatiolähtöisyydestä on päästävä asiakaslähtöiseen toimintaan. Asiantuntemusta voitaisiin yhdistää ja yhdessä kehittää raportoinnin, seurannan ja vaikuttavuuden mittaamisen menetelmiä. Lisäksi toimijoiden tulisi viestiä palveluistaan paremmin. Myös yritysten varhaisen vaiheen kansainvälistymisen tukemiseksi tulisi kehittää kansainvälistä osaamista. (Heiskanen 2009)

3 Kasvuyritykset ja palvelun elementit

Tutkimuksen aihe on kasvaville ja kansainvälistyville yrityksille suunnattuihin julkisten asiantuntija- ja rahoituspalveluiden nykytilan arviointi ja parannusehdotusten kokoaminen haastattelujen pohjalta. Tässä viitekehyksessä pohditaan ensin palveluita, palvelumalleja, palveluiden systemaattista kehittämistä ja innovointia yleisesti.

Asiakaslähtöisyys ja asiakkuudenhallinta ovat nousseet viime vuosina esille myös julkisissa palveluissa, joten niidenkin perusteet on koottu viitekehykseen. Tässä luvussa määritellään myös kasvuyritys ja kuvataan sen erityispiirteet. Kasvuyritykset ovat merkittävä menestysedellytys Suomen kansantaloudelle, mutta niitä on Suomessa vähän. Julkisten palvelujen tuottamisessa korostetaan nykyisin verkostoyhteistyötä, sillä monet julkiset tahot tähtäävät samaan päämäärään eli alueiden kehittämiseen, yritysten toimintaympäristön parantamiseen ja Suomen kansantalouden hyvinvointiin.

Taulukko 2: Viitekehys

Teoreettinen viitekehys	
Palvelu	-> palvelumalli -> asiantuntijapalvelu -> palvelun kehittäminen -> palveluinnovaatio
Kasvuyritykset	-> määritelmä -> merkitys kansantaloudelle -> kasvuyritysten määrä Suomessa -> kasvuyritysten mittarit ja kasvutavat -> yritysten kasvuhaluus -> kasvuyrityksen edellytykset
Asiakaslähtöisyys	-> asiakkaiden tarpeet -> asiakastyytyväisyys -> asiakaslähtöisyys ja julkinen hallinto -> asiakkuudenhallinta
Verkostoyhteistyö	-> verkostomuodot -> verkostoyhteistyö ja strateginen yhteensopivuus -> sidosryhmäjohtaminen
Prosessit	-> prosessit ja toiminnan mittaaminen

3.1 Palvelu

3.1.1 Palvelumalli

Palvelumalli kuvaa toimintaa, jolla tyydytetään asiakkaiden tarpeet ja turvataan asiakkaan edut sekä ratkaistaan asiakkaan kokemat ongelmat. Palvelumallin avulla voidaan kuvata, mistä eri osatekijöistä palvelu koostuu ja miten palvelua tuotetaan, jotta asiakkaat kokevat saavansa lisäarvoa. Palvelumallissa kiinnitetään huomiota resursseihin, prosesseihin ja palvelun tuomaan hyötyyn asiakkaalle. Palvelumalli kuvaa mitä, kenelle ja miten palvelua tuotetaan. (Service model 2009,1)

Palvelu voidaan jakaa ydinpalveluun ja sen lisäksi tarjottaviin tuki- ja lisäpalveluihin. Ydinpalvelu on se osa palvelua, jonka vuoksi asiakas haluaa palvelun ostaa. Tukipalvelut ovat ydinpalvelulle välttämättömiä oheispalveluja, kuten yhteydenpitopalvelut asiakkaaseen. Tukipalveluiden tunnistaminen auttaa selvittämään kaikki palvelun tuottamiseen tarvittavat resurssit ja työvaiheet. Lisäpalvelut ovat keino erottaa palvelu kilpailijoista. Lisäpalveluilla voidaan nostaa palvelun laatumielikuvaa, toimittajan luotettavuutta ja lisätä asiakasvirtaa. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 11–12)

Palveluprosessi on niiden rinnakkaisten ja peräkkäisten toimintojen ketju, jotka tuottavat palvelun. Palveluprosessi koostuu yrityksen omista sisäisistä prosesseista ja vuorovaikutusprosessista asiakkaan kanssa. Palveluprosessi kertoo miten palvelu tuotetaan ja toteutetaan. Hyvin kuvattu palveluprosessi auttaa vertaamaan omaa prosessia kilpailijoiden palveluprosesseihin ja mahdollistaa prosessin kehittämisen myös yhdessä asiakkaiden kanssa. (Jaakkola ym. 2009, 15–17)

3.1.2 Asiantuntijapalvelut

Asiantuntijapalveluiksi Jorma Sipilä määrittää palvelut, jotka ovat aineettomia. Palvelun perustana on neuvo tai ohje. Tiedon osuus palvelusta on hyvin suuri. Asiantuntijapalveluita ei yleensä asiakas voi tehdä itse. Ne liittyvät vaikeasti analysoitavien ongelmien ratkaisuun tai uusien asioiden luovaan kehittämiseen. Asiantuntija on henkilö, joka tuottaa asiantuntijapalveluita. Hän tietää muita enemmän tietystä asiasta ja hänellä on sen lisäksi vaadittava tutkinto. Asiantuntija tekee luovaa työtä ja pystyy jopa antamaan virallisia lausuntoja tietyistä sovitusta asioista. (Sipilä 1991, 17–22)

Asiantuntijan työhön liittyviä ja asiantuntijaorganisaation keskeisiä piirteitä ovat runsas analysointi, monimutkainen ongelmanratkaisu, asioiden suunnittelu, uuden tiedon tuottaminen ja korkea henkilöstön osaamis- ja peruskoulutustaso. Lisäksi asiantuntijaorganisaatioissa asiantuntijoiden määrä suhteessa muihin työntekijöihin on suuri. Organisaation henkilöriippuvuus on suurta ja henkilöiden korvaaminen vaikeaa. (Sipilä 1991, 22–26)

Asiantuntijapalveluiden tunnusmerkkejä ovat (Marketing Profs 2009, 1)

1. kolmannen osapuolen luotettavuus
2. asiakkaan epävarmuus
3. kokemuksen havainnollistaminen
4. palvelun erottuvuuden havainnollistaminen
5. laadun ylläpito
6. palvelun tekijästä palvelun myyjäksi
7. heikko panostus markkinointiin ja resurssointivaikeudet
8. reaktiivinen luonne eli palvelua annetaan pyydettyä
9. näkemyserot markkinoinnissa
10. rajattu markkinointiosaaminen.

Koska palvelua ei voida fyysisesti koskettaa tai nähdä, asiakkaiden on vaikea verrata palveluja ja palvelujen eroja. Palvelujen aineettomuuden takia asiakkaiden on vaikea hahmottaa mistä maksetaan. Asiakkaat ovat ostotilanteessa epävarmoja ja heidän on luotettava palvelun toimittajan sanaan siitä, mitä palvelu sisältää. Palveluja ei voida tehdä etukäteen eikä varastoida. Palvelua on vaikea saada tasalaatuiseksi, sillä palveluprosessi on aina ainutkertainen ja palvelua tuottavat ihmiset vaikuttavat suuresti palvelun laatuun. Myös palvelua käyttävä asiakas vaikuttaa palvelukokemukseen. Asiakas tietää vasta jälkikäteen, kuinka hyvää palvelu oli.

Palvelujen luonne eroaa selkeästi tuotteista. Palvelujen ominaisuuksia ovat:

- erottuvuus
- aineettomuus
- varastoimattomuus
- vaihtelevuus.

Palvelusta on tärkeää tehdä asiakkaalle konkreettinen. Palvelujen havainnollistamiskeinoja on useita. Tällaisia ovat mm: (Jaakkola ym. 2009, 8)

- yhteinen palvelulupaus ja -viesti
- yhteisen viestin määrittäminen palvelun sisällöstä ja laadusta
- asiakkaan odotustason realisoiminen
- viihtyisä ympäristö, jossa palvelua tarjotaan
- palvelun konkretisointi asiakkaalle
- esitteet ym. markkinointimateriaali
- palveluun voi liittyä myös tavaroita
- konkretisoi palvelun lopputulosta esim. referenssit, työnäytteet
- konkretisoi palveluntarjoajan luotettavuutta ja osaamista esim. sertifikaatit, palkinnot, takuut.

3.1.3 Palvelujen kehittäminen

Jotta voidaan tuottaa lisäarvoa asiakkaalle, täytyy ymmärtää asiakkaan toimintaa ja haasteita. Asiakaslähtöinen palvelujen kehittäminen edellyttää, että asiakkaat tunnetaan tarpeeksi hyvin. Palveluja voidaan kehittää tuotteistamisella. Lisäksi palvelutarjontaa voidaan arvioida ja kehittää analysoimalla asiakaskannattavuutta tai avainasiakkaiden tarpeita. Kilpailuetua markkinoilla voidaan saada kehittämällä ja tuottamalla asiakas-kohtaisia kokonaispalveluja. Ainoastaan asiakaslähtöisesti kehitetyille palveluille on varmasti olemassa markkinat. Riskinä on tietysti, että palvelukirjosta voi tulla liian laaja ja vaikeasti hallittava. Näin käy helposti, kun kehitetään asiakas-kohtaisia palveluja. (Arantola & Simonen 2009, 8–12)

Palveluja tuotteistamalla voidaan kehittää palvelun sisältöä, palvelutarjontaa, palvelun toteuttamista, hinnoittelua, markkinointia ja seuranta. Tuotteistamisen keinoja ovat palvelun täsmällinen määrittely, konkretisointi, systematisointi ja vakiointi. Palvelujen kehittämisen ja tuotteistamisen tuloksena on lisääntynyt kannattavuus, yrityksen kasvu, laadun paraneminen, palvelun tasalaatuisuus, tuottavuuden ja kustannustehokkuuden lisääntyminen ja saavutettu kilpailuetu. (Jaakkola ym. 2009, 5–6)

Palvelutarjonnan kehittäminen vaatii olemassa olevan palvelutarjonnan määrittämistä: mitä palveluja todella tarjotaan ja mitä pitäisi tarjota, jotta saavutetaan halutut tavoitteet. Varsinkin asiantuntijapalveluissa yrityksen henkilökunta ei välttämättä edes tiedä, mitä kaikkea toimintaa ja osaamista yrityksessä on ja miten sitä voitaisiin käyttää asiakkaiden hyödyksi. Palvelutarjonta pitäisi kuvata asiakkaan näkökulmasta. Sillä tavoin löydetään myös mahdolliset puutteet tarjonnassa. Tarjonnan kehittämisen lisäksi tarjonnan jatkuva arviointi on välttämätöntä. Vertailemalla palvelutarjontaa strategian mukaisiin tavoitteisiin voidaan antaa suuntaa kehittämistyölle. Arviointi vaatii mittaamista ja mittaustulosten analysointia. (Jaakkola ym. 2009, 7–8)

Asiantuntijapalvelujen markkinoinnissa on tärkeä miettiä, kenelle palvelu on tarkoitettu ja mitä hyötyä asiakas saa ostaessaan palvelun. Yksityiset rahoitus- ja asiantuntijapalvelut eivät yleensä kilpaile julkisten palveluiden kanssa. Markkinoinnissa ei ole tarvinnut miettiä asiakaslähtöisyyttä kovinkaan syvällisesti, koska kilpailuetu on rahoituksen ja asiantuntijapalvelun hinnassa, ei itse palvelussa. Julkisia asiantuntija- ja rahoituspalveluja ei siksi ole tarvinnut myöskään erityisesti markkinoida.

3.1.4 Palveluinnovaatio

Palveluinnovaatio on Marja Toivonen mukaan uusi palvelu tai olemassa olevaan palveluun tehty uudistus joka tuottaa hyötyä kehittäjälleen. Hyöty voi olla myös asiakkaiden saama lisäarvo uudistuksen johdosta. (Toivonen 2007, 9). Tekesin määritelmän mukaan palveluinnovaatio on uusi tai merkittävästi uudistettu palvelu, joka tuo hyötyä kehittäjälleen ja on monistettavissa. Palvelun uutuusarvo voi liittyä asiakkaille tarjottuun hyötyyn tai tapaan tuottaa palvelu. (Jaakkola ym. 2009, 4)

Palveluinnovaation ulottuvuuksia ovat: (Jaakkola ym. 2009, 5)

- teknologia- ja tuoteinnovaatiot, esim. uudet prosessit, rakenteet ja palvelumallit
- asiakasrajapinta- ja jakeluinnovaatiot, esim. etä- ja itsepalvelu
- uudet verkostotyyppit ja arvoketjut, esim. verkostomallit, arvoketjujen hallinta
- organisaatioon liittyvät innovaatiot, esim. rakenne-, ohjaus- ja johtamisjärjestelmät.

Marja Toivosen mukaan erityyppisiä palveluinnovaatioita ovat:

- tuotepalveluinnovaatiot
- prosessi-innovaatiot
- markkinainnovaatiot
- organisatoriset innovaatiot.

Hänen mukaansa ” tuote- ja prosessi-innovaatioita on palveluissa kuitenkin yleensä mahdoton erottaa toisistaan, koska palvelu on luonteeltaan prosessinomainen tuote” (Toivonen 2007, 11).

Palveluinnovaatioiden merkitys on kasvanut, koska palveluiden osuus kansantuotteesta kasvaa koko ajan. Toisaalta on alettu ymmärtää, että radikaalien innovaatioiden ohella myös pienemmät parannukset ja oivallukset liiketoiminnassa tuovat kilpailukykyä ja lisäävät tuottavuutta. Teollisuus ja palvelut voivat oppia toisiltaan. Palvelualoilla voidaan oppia teollisuuden prosessiajattelusta. Toisaalta teollisuus oppii asiakasrajapintaan liittyvissä innovaatioiden tuottamisessa. Innovaatio merkitsee kehitystä, tason nostoa ja tehtyjen asioiden kyseenalaistamista. Innovaatio pitää myös olla toistettavissa. (Toivonen 2007, 8–9)

3.2 Kasvuyritykset ja niiden merkitys kansantaloudelle

Aikoinaan kaupankäynti synnytti meren rannalle Suomen suuret kaupungit. Ne vetivät puoleensa rahaa ja ihmisiä. Syntyi aineellisen ja henkisen pääoman keskittymiä. Näissä keskittymissä on yritteliäisyyttä, joka lisää kasvua. Alihankkiva teollisuus on keskittynyt länteen. Lännen kaupungeissa kapitalismin henki alkoi vahvistua viime vuosisadan alussa. Ihmisten piti sopeutua muutoksiin ja olla rohkeita ansaitakseen jokapäiväisen leipänsä. Idän maanviljelyskulttuuri korosti pysyvyyttä. Idässä johtoajatuksena on, että nykyinenkin riittää. Ei haluta ottaa riskiä, kun ei itse kuitenkaan voi vaikuttaa mihinkään, sillä sato on aina korkeammassa kädessä. Jos edistystä mittaa kasvuyritysten menestyksellä, itä on länttä jäljessä. (Kasvuyritykset: he uskalsivat 2002,1)

Työ- ja elinkeinoministeriön kotisivuilla todetaan ”Osaamislähtöiset, nopeaan kasvuun kykenevät yritykset ovat avain uusiin työpaikkoihin, tuottavuuden kasvuun ja talouden rakennemuutoksen hallintaan. Niiden avulla muuttuvan toimintaympäristön tuomat haasteet ja vankka osaamisperusta voidaan kääntää mahdollisuuksiksi ja suuremmaksi hyvinvoinniksi.” (Kasvuyritykset 2009,1)

Kasvuyritykset ovat erittäin tärkeitä Suomen kansantalouden kannalta. Nykyään Suomessa on n. 250.000 yritystä. Näistä 93 % työllistää alle 10 henkeä. Ne yritykset, jotka työllistävät 50–250 henkeä ovat kansantalouden kannalta merkittäviä. Nämä keskisuuret yritykset työllistävät 62 % koko yrityssektorin työntekijöistä. Yli puolet kaikkien yritysten liikevaihdosta syntyy näissä yrityksissä. Myös uudet työpaikat syntyvät valtaosin näihin yrityksiin. (Kasvun vimma 2008, 12)

Elinkeinoelämän Keskusliiton Kasvun ajurit 2 – raportissa henkilöstön määrän ja tietoisien kasvun yhteyteen kiinnitetään huomiota. Samassa raportissa todetaan, että kasvuyritys työllistää yleensä kaksi uutta työntekijää joka vuosi. Kasvustrategian valinnut yritys antaa vuosittain töitä 7–15 uudelle työntekijälle. Kasvuyritysten tyypillinen koko vuonna 1999 oli 41 työntekijää ja vuonna 2005 jo 93 työntekijää. (Kasvun ajurit 2 2006, 6)

Euroopan komission mukaan pk-yritykset ovat erittäin tärkeitä Euroopan taloudelle, sillä 60 % Euroopan 23 miljoonan kokonaistaloudesta on näiden yritysten synnyttämää. Euroopan komission mukaan Euroopan yrityksistä yli 90 % on mikroyrityksiä, jotka työllistävät alle 10 henkilöä. (How important...2003) Maailmanpankin mukaan EU:lle mikroyritykset ja pienet sekä keskisuuret yritykset ovat erittäin tärkeitä, sillä niiden osuus kaikista yrityksistä on 99 %. Ne luovat 65 miljoonaa työpaikkaa ja edistävät yrittäjyyttä ja innovaatioita. (Innovative small...2008,1)

OECD-maissa yli 95 % yrityksistä on mikroyrityksiä tai pieniä ja keskisuuria yrityksiä. Niiden osuus työntekijöistä on 60–70 %, bruttokansantuotteesta 55 % ja leijonanosuus työpaikoista. Kehittyneissä maissa yli 90 % on mikroyrityksiä tai pieniä ja keskisuuria yrityksiä. (Promoting Small...2007, 4)

Ne ovat erittäin tärkeitä yhteistyökumppaneita isoille yrityksille. Niillä on paikallistuntemusta, toimituskuviot ja -ketjut kunnossa ja ostamisen trendit hallussa. Isot yritykset voivat tehdä tuotekehitystä yhteistyössä näiden yritysten ja heidän asiakkaidensa kanssa. Nämä yritykset ovat yleensä innovaation lähteitä ja seuraavat aktiivisesti uusia trendejä ja nichejä. (Promoting Small...2007, 4)

3.2.1 Kasvuyritysten määrä

Suomessa vuosina 2003–2006 kasvuyrityksiä oli eniten metropolialueella eli siihen sisältyvät Helsinki, Porvoo, Lohja, Riihimäki ja Tammisaari. Suhteellisesti eniten kasvuyrityksiä löytyy monipuolisista yliopistoseuduista, joita ovat Tampere, Turku, Oulu, Jyväskylä, Kuopio, Joensuu ja Vaasa. (Sorama & Saarakkala 2009, 31–33). Suomessa oli vuonna 2000 noin 223 000 yritystä. Näistä alle 250 henkeä työllistäviä pieniä ja keskisuuria yrityksiä oli 99,7 prosenttia.

Suurin osuus kasvuyrityksistä on rakentamisen alan yrityksissä (22 %). Toiseksi suurin osuus on KIBS-alan yrityksissä (17,8) % ja teollisuudessa kasvuyrityksiä on vähiten (13 %). Alueen vaikutus ei suoraan vaikuta kasvuun, vaan siihen vaikuttavat toimiala, ammattityövoiman saatavuus, valittu kasvustrategia ja panostuksen määrä t&k-toimintaan sekä verkostojen, asiakkaiden ja kilpailijoiden alueellisuus. (Sorama & Saarakkala 2009,1)

3.2.2 Kasvuyritysten mittarit ja kasvutavat

Elinkeinoelämän Keskusliiton mukaan ”kasvuyritys on yritys, joka voi toimia millä tahansa toimialalla ollen minkä kokoinen yritys tahansa, ja joka on kasvanut tietyn määritelmän mukaisesti (Kasvun ajurit 2 2006,1) Kasvuyrityksen mittareita ovat yleensä liikevaihto, henkilöstö, kasvuhallukkuus tai näiden yhdistelmä. Suomessa arvellaan olevan n. 3–5 % kasvuyrityksiä. Kuitenkin Global Entrepreneurship Monitor - tutkimuksen mukaan 3–5 % yrityskannan kasvuyritystä synnyttää 75 % uusista työpaikoista. (Autio 2005, 4–8) Tekesin Tekniikan Näköalat lehden mukaan yrityksen kasvu ilmoitetaan usein liikevaihdon tai työntekijöiden määrän kasvuna. (Kasvuyritys luo...2007, 21)

Joissakin tilastoissa vaaditaan 30–50 % kasvua useana vuonna peräkkäin, jotta pääsee kasvuyritykseksi. Toisaalta voidaan painottaa johtamistapaa sekä jatkuvien uusien innovaatioiden kautta kasvumahdollisuuksien etsintää. Lisäksi pitää olla mahdollisuuksia ”maailmanluokan toimijaksi”. (Kasvuyritykset 2009) Talouselämän kriteerit täyttäviä kasvuyrityksiä on vain pieni vähemmistö. Päästäkseen Talouselämän kasvuyritykslistalle yhtiön täytyy olla jo vakiintunut, tasaisesti kasvava ja kannattava. (Kasvuyritykset: he uskalsivat 2002,1)

Helsingin kauppakorkeakoulun tutkijaryhmä etsi Suomesta kasvuyritykset. ”Mukaan pääsivät vain ne, joiden liikevaihto ylitti 10 miljoona euroa ja joiden liikevaihdon vuotuinen kasvu ylitti keskimäärin 50 prosenttia viitenä vuonna perättäin. Nämä ehdot täyttivät vain kolme yritystä. Ne olivat Basware, Sulake ja Ramirent. Tutkijat sulkiivat tutkimuksesta pois Nokian ja sen alihankkijat. (Koskinen 2007,1)

Nexit Ventures on erikoistunut aikaisen kasvuvaiheen teknologiayritysten rahoittamiseen. Toimitusjohtaja Artturi Tarjanne on todennut, että yrityksen tärkein tehtävä on tuottaa arvoa omistajilleen. Yritystä mitataan yleensä taloudellisilla mittareilla. Johtamisesta riippuu yrityksen menestys. Hyvä liikeidea ei pelkästään riitä. Johdon osaamisen lisäksi on tärkeää kansainvälinen asiakastuntemus. Ratkaisuja pitää hakea asiakastarpeesta, ei teknologian mahdollisuuksista. (Asennetta kasvuun 2007, 21)

Kasvutavat

Kasvua voi olla monenlaista. Perinteisiä kasvun polkuja on orgaaninen kasvu eli yrityksen markkinaosuuden kasvattaminen tai markkina-alueen laajentaminen. Yritys voi myös kasvaa yritysostojen tai muiden yritysjärjestelyjen kautta. Muita kasvumahdollisuuksia on pääomasijoittajan mukaan tulo yritykseen. Jos yritys kansainvälistyy, se myös yleensä kasvaa. Nykyään on jo perustettu yrityksiä, joissa tavoitteet on asetettu heti alussa maailmanlaajuisiksi. (Hirvikorpi & Swanljung 2008, 18)

Joissakin yhtiöissä kasvu on tapahtunut puolihuomaamattomasti. Tuotteen kysyntä on hiljalleen kasvanut ja yritys on vastannut siihen. Juhani Mäkivirta Oy:n toimitusjohtaja Juhani Mäkivirta kertoo koneistusalihankintayhtiönsä kasvaneen näin 1990-luvun lamavuosien jälkeen. Useimmiten kasvun taustalla on tietoinen päätös. Kuten Sesca Technologiesilla tai Asianajotoimisto Krogerus & Co:lla. ”Kasvu on ollut välttämätöntä”, toimitusjohtaja Hannu Krogerus sanoo. ”Toimistoa on pitänyt systemaattisesti rakentaa uskottavuuskynnyksen saavuttamiseksi. 30 juristia on jo uskottavaa Lontoostakin katsottuna.” (Kasvuyritykset: he uskalsivat 2002,1)

Suomen Lämpöpumpputekniikan toimitusjohtaja Juhani Malkamäki kertoo, että yhtiö laati vuonna 1999 kasvustrategian. Siinä yhtiön johto veti suuntaviivat ja päätti, mitä pitää tehdä, jotta kasvu toteutuisi. Kasvu oli tietoinen strateginen valinta. (Kasvuyritykset: he uskalsivat 2002,1) Samoin Lappeenrantalaisen ohjelmistotalo Komartekin toimitusjohtaja Timo Tommila kertoo, että kasvu on tietoisien strategiavalinnan tulos. 1990-luvun puolivälin jälkeen Komartek ei ole tehnyt toimialariippumattomia ohjelmistoja vaan on tiukasti tuotteistanut ohjelmistonsa valituille aloille. Komartek tekee tietojärjestelmiä energia-alalle, kiinteistönhallintaan, vesihuoltoon ja jätehuoltoon. (Kasvuyritykset: he uskalsivat 2002,1)

3.2.3 Yritysten kasvuhaluus

TEMin kotisivujen mukaan Suomen innovaatiojärjestelmä tuottaa niukasti uusia, nopeaan kasvuun ja kansainvälistymiseen tähtääviä yrityksiä. Myös jo toiminnassa olevien yritysten kasvuhaluus on alhainen. Saman sivuston mukaan kasvuyritysten tarpeisiin pitäisi kiinnittää enemmän huomiota. Näiden yritysten tarpeet voivat olla hyvinkin erilaisia verrattuna muihin toimiviin yrityksiin. (Kasvuyritykset 2009,1)

TEMin mukaan erityisesti innovaatio- ja elinkeinopolitiikalla on mahdollista vaikuttaa yritysten kasvun edellytyksiin. TEMin tavoitteena on ”rakentaa moderni kasvuyrityspolitiikan kokonaisuus, jolla luodaan suomalaisille kasvuyrityksille huippuluokan toimintaedellytykset.” TEMin mukaan yritysten kasvuun voidaan vaikuttaa mm. verotuksella. Sen lisäksi on tärkeää lisätä kasvun ja kansainvälistymisen edellyttämää rahoitustarjontaa. (Kasvuyritykset 2009,1)

Elinkeinoelämän Keskusliiton (EK) mukaan Suomen yritysraakenteen ongelmana keskisuurten 50–249 henkilöä työllistävien yritysten puute. Suomen yrityskannasta niitä on vain 1 %. ”Yritysten kasvuhaluut ovat vähäiset ja moni innovatiivinenkin idea jää aihioiksi kasvusta puhumattakaan.” Jotta Suomi voisi menestyä maapalloistuvassa kilpailussa, Suomeen tarvittaisiin uusia, monipuolisilla kriteereillä määriteltäviä kasvuyrityksiä moninkertainen määrä nykyiseen verrattuna. Kasvuyritykset edistävät rakennemuutosta ja vahvistavat kansantaloutta. Lisäksi kasvuyritykset ovat vuoden 1995 jälkeen tuoneet Suomeen kolme neljästä uudesta työpaikasta. (Kasvun ajurit 2 2006, 5)

Monet näkevät kasvuyritysten puutteen syinä Suomen syrjäisyyden ja kotimarkkinoiden pienuuden. Sen lisäksi ihmisten riskihaluttomuus ja menestyneiden yrittäjän henkinen ja taloudellinen tuki uusille yrittäjille on vielä puutteellista. Pk-yrityksistä vain 7 % on voimakkaasti kasvuhaluisia. Kasvuyrittäjiltä vaaditaan uhrauksia: taloudellisia ja hyvinvointiin sekä perheeseen liittyviä. Läheskään kaikki eivät näitä uhrauksia halua tehdä, koska yrittäjyys ei ole Suomessa tarpeeksi kannustavaa. (Seppä 2006, 32)

Kasvuyrittäjiltä vaaditaan lisäksi markkinatuntemusta, businessvaistoa ja asiakkaan ymmärrystä. Suomessa yrittäjät pitävät oman yrityksensä kokoa sopivana. Sen lisäksi kasvuhaluttomuuden syitä ovat kysynnän riittämättömyys, kireä kilpailutilanne työvoimakustannukset, työvoiman saatavuus ja rahoituksen saamisen vaikeudet. (Seppä 2006, 33)

Valitettavasti kasvuyritysten määrä on Suomessa viime vuosina vähentynyt. Valtaosa Suomessa toimivista yrityksistä on henkilöstömäärältään pieniä. Jo pitkään toimineet pienet yritykset eivät välttämättä edes halua kasvaa tai kansainvälistyä. Kasvu- ja kansainvälistyminen teettää yrityksessä paljon lisää töitä ja vaatii yleensä uutta osaamista jo opittujen, normaalien työrutiinien lisäksi. Voidaankin sanoa, että keskeiset ongelmat Suomen yrityskannassa ovat yritysten kasvuhaluttomuus ja keskisuurten yritysten puute. ”Kasvuyrittäjyyttä olisi mahdollista edistää tehokkaammin tarkemmin kohdistettujen ja räätälöityjen elinkeino- ja yritysoliittisten toimenpiteiden avulla.” (Kasvuyritykset Suomessa 2009,1)

Helsingin Sanomien mukaan kasvuyrityksen "kaava" syntyi Kalifornian Piilaaksossa, jossa korkeatasoinen yliopisto, yrittäjämieli sekä älykkäät ja teknologiaa ymmärtävät sijoittajat löysivät toisensa. Suomessa ei ole syntynyt vastaavia menestystarinoita, vaan usein yritys on kaatunut konkurssiin tai jokin suuri ulkomainen yritys on kaapannut sen liikeidean ja patentit." (Helsingin sanomat 2008,1)

Lisäksi ainakin osittain ongelmana kasvuyritysten puuttumiseen on hyvinvointivaltio ja sen tuomat edut. Yksilöiden ei tarvitse kerätä varallisuutta ja säästöjä, koska työttömyysturva-, sairausvakuutus-, eläke-, koulutus- ja terveydenhuoltojärjestelmä ovat verovaroin ja julkisin toimin ylläpidettyjä. (Hyytinen & Rouvinen 2005, 149) Yrittäjät eivät välttämättä edes halua kasvaa. "He tulevat hyvin toimeen ja tuntevat olevansa työssään oman itsensä herroja." sanoo erityisasiantuntija Jari Hyvärinen, Tekesistä. (Kasvuyritys luo...2007, 22–25)

Yrittäjä rakastaa omia tuotteitaan eikä halua jakaa tietoaan tai johtajuutta. Ulkopuolisten ei haluta osallistuvan oman yrityksen toiminnan pyörittämiseen. Rahoitusongelmista kärsivät yritykset ovat varsin kasvuhaluksia. Ne investoivat ja panostavat tuotekehitykseen ja suuntaavat kansainvälisille markkinoille. Nämä yritykset kokevat rahoitusvaikeuksia. (Hirvikorpi & Swanljung 2008, 15–17)

3.2.4 Kasvuyrityksen edellytykset

Ari Hyytinen ja Petri Rouvinen miettivät kirjassaan yrittäjyyden ja talouskasvun yhteyttä. Heidän päättelynsä mukaan yrittäjiksi päätyvät vain ne henkilöt, joilla on hyvä riskinsietokyky. Mitä suurempi riskinsietokyky, sitä enemmän otetaan riskejä, sitä enemmän työllistetään muita ja kehitetään teknologiaa. Teknologian kehittäminen ja uusien tuotteiden tuotanto edesauttavat aina talouskasvua. (Hyytinen & Rouvinen 2005, 137–147)

"Suomeen tarvitaan lisää kasvuyrityksiä" sanoo Helsingin Kauppakorkeakoulun vanhempi tutkija Jukka Ala-Mutka. Hänen mukaansa kasvuyritykset vaikuttavat positiivisesti omaan toimialaansa ja talouteen. Sen lisäksi kasvuyrityksissä käytännön strategiatyö on delegoitu. Organisaatioita johdetaan läpinäkyvästi ja keskusteluja käymällä. Johtamisen tärkeimpänä tehtävänä on luoda kulttuuri, jonka varassa ihmiset

toimivat itsenäisesti. Johtajan tärkeimmiksi ominaisuuksiksi muodostuvat epävarmuuden sietokyky, luottamus ihmisiin ja työntekijöiden rohkaiseminen. Kaikkia tutkittuja kasvuyrityksiä yhdistivät omistajuuden ja hallintotavan kehittäminen sekä asiakaslähtöisyys. (Kasvuyritys luo...2007, 22–25)

Jukka Ala-Mutkan mukaan Suomeen voidaan saada lisää kasvuyrityksiä kehittämällä kolme asiaa eli omistajien kasvuhaluja, kasvuun liittyvää osaamista sekä yleistä toimintaympäristöä, kuten kulttuuria ja lainsäädäntöä. Hän kertoo esimerkin Kaliforniasta. Siellä yhden tunnetun huippuyliopiston lähtökohtana on, että koulutetaan globaaleja johtajia. Opetusohjelmaan kuuluu, että jokainen opiskelija saa tietyn määrärahan, jolla kehitetään jokin uusi tuote tai palvelu. Uuden luominen lähtee asiakastarpeesta. (Kasvuyritys luo...2007, 22–27)

Tekesin Risto Setälän mukaan kasvu ei synny ilman yrittäjän tai yrittäjätiimin selvää yhteistä tahtoa. Jotta yritys voi kasvaa, sen on oltava asiakaslähtöinen, ketterä ja oppimiskykyinen. Sen lisäksi pitää olla vahvaa liiketoiminta- ja teknologiaosaamista sekä osata tunnistaa liiketoimintamahdollisuuksia kansainvälisillä markkinoilla. (Setälä 2007,1)

Kasvun perusedellytys on vimma kasvaa. Vimma tarkoittaa itseluottamusta ja uskallusta tehdä uusia asioita. Lisäksi pitää olla innostunut, ahkera, luova ja määrätietoinen. Näiden ominaisuuksien lisäksi näkemysellisyys on tärkeää kasvuyrityksen johtamisessa. Nämä sopivat harvoin yhteen persoonaan. Kasvuyrittäjiltä löytyy selkeästi vähintään kaksi vimman piirrettä. (Hirvikorpi & Swanljung 2008, 15–17)

”Varsinkin pienyrityksissä arvostetaan puurtamista - ei niinkään omistaja-arvon kasvattamista.” Pohtii kauppatieteiden tohtori Esa Matikainen suomalaisten yritysten vähäisten kasvuhaluja syitä. Tutkimuksen mukaan tärkeitä kasvun syitä ovat yritysten omistajien vahva tahto sekä pyrkimys liiketoiminnan kannalta suotuisaan kokoon. Myös uusien markkina-alueiden houkuttelevuus ja tuotteiden tuomat mahdollisuudet vaikuttivat. Tärkeää tutkimuksen mukaan oli, että kasvu nähtiin uutena mahdollisuutena. Annukka Bergin mukaan kasvua katsotaan lähinnä oman yrityksen lähtökohdista. Enemmän pitäisi ehkä ajatella asiakkaiden tarpeita. (Berg 2007, sivut 27–28)

Kasvun vimma kirja luettelee yritysten johdon näkemyksiä kasvuyrityksen toiminnassa tunnusomaisille piirteille. Yrityksellä pitää olla asiakaslähtöinen toimintatapa. Sen lisäksi yritysjohdolla pitää olla näkemystä ja kokemusta kasvumahdollisuuksista ja niiden toteuttamisesta. Johdolta vaaditaan lisäksi joustavuutta, avoimuutta, rohkeutta, uudistamiskykyä, yhteistyötaitoja, innostumista ja nöyryyttä uusien asioiden edessä. Kasvuyrityksen johtamisessa on tunnusomaista, että huomio kiinnitetään ihmisiin. Ihmisten johtamisessa tärkeitä ovat kannustaminen, määrätietoisuus, innostaminen, reiluus, nopea päätöksenteko ja oikeudenmukaisuus. (Hirvikorpi & Swanljung 2008, 38–41)

Mitä menestyksellinen kansainvälinen toiminta vaatii? Yrityksen täytyy selvittää valmiutensa kasvuun ja kansainvälistymiseen. Osaaminen ja resurssit ratkaisevat. Sen lisäksi tuotteille tai palveluille pitää olla kansainvälisiä markkinoita. Osaamiseen liittyy mm: (Äijö 2008, 51–53)

- tunteeeko yritys asiakkaat ja kilpailijat kohdemarkkinoilla
- tietääkö johto menestyksen perustan kohdemarkkinoilla
- hallitaanko kansainvälistymistavat ja operaatiomuodot
- miten omat tuotteet saadaan asiakkaiden ulottuville
- miten luotettavaa saatu tieto on
- onko luotu kasvu- ja kansainvälistymisstrategia.

Marko Seppä on kasvuyritysten muuttuva pelikenttä raportissaan tuonut esille niitä toimenpiteitä, jolla kasvuyrittäjyyttä voitaisiin Suomessa edistää. Tarvitaan riskinottoa ja yrittäjyyttä palkitseva innovaatiojärjestelmän uudistus. Sen sijaan, että pyritään kehittämään koko ajan uutta teknologiaa, pitäisi keskittyä toimivan teknologian soveltamiseen ja markkinoiden etsimiseen. Vaikka yrittäjä epäonnistuu, se pitäisi nähdä osaamispääomana. Kasvuyrittäjä jää liian yksin liiketoimintansa kanssa. Tarvitaan uusi kasvuyrittäjien ammattikunta ja toimiala. Sen sijaan, että pyritään minimoimaan riskejä, pitäisi siirtyä mahdollisuuksien maksimointiin. (Seppä 2006, 7–8)

Peräti yhdeksän Talouselämän kasvuyritys-kilpailun finalistia toimii ohjelmisto- tai tietoliikennealalla. Nokian vaikutus näkyy. Kasvuyrityksille on selkeästi tärkeää, että alalla toimii vahvoja ja menestyviä yrityksiä sekä veturiyrityksiä. Tämä onkin ehkä yksi syy siihen, miksi muille aloille ei ole syntynyt kasvuyrityksiä. Kansainvälisesti merkittävät veturiyritykset puuttuvat esimerkiksi konepaja- biotekniikan- ja ympäristötekniikan aloilta. (Koistinen 2008,1)

3.3 Asiakslähtöisyys

Yksi ongelma lähteiden mukaan kasvuyritysten vähyydelle Suomessa on se, että yritykset eivät ole tarpeeksi asiakslähtöisiä. Wikisanakirja määrittää asiakslähtöisyyden lähestymistavaksi, jossa palvelu tai tuote pyritään tekemään mahdollisimman hyvin asiakkaiden tarpeita vastaavaksi. (Asiakslähtöisyys 2008,1) Asiakslähtöisyys myyntityössä tarkoittaa sitä, että toiminnan lähtökohtana ovat asiakkaan tarpeet ja tavoitteet, eivät myyjän tai myyjäyrityksen omat tavoitteet ja tuotteet (Asiakslähtöisyys myyntityössä 2008,1).

Toisenlainen, mutta erittäin hyvin myös liiketoimintapuolelle sopiva määritelmä löytyy Väestöliiton sivuilta. Sen mukaan asiakslähtöisyyttä voidaan kuvata ihmisoikeus-, perusoikeus- ja vapausoikeusnäkökulmasta. Tällöin on tärkeää, että asiakkaan arvokkuuden tunne säilyy ja että asiakkaan yksilölliset tarpeet ja omat toivomukset otetaan huomioon, kun tehdään häntä koskevia päätöksiä. On myös tärkeää, että annetaan painoa asiakkaan tunnevaltaiselle ja tiedolliselle omaehtoisuudelle samoin kuin henkilökohtaiselle vakaumukselle. (Mitä tarkoittaa...2008,1)

Pirkanmaan TE-keskuksen strategiassa on huomioitu asiakslähtöisyys. Arvoissa todetaan, että asiakslähtöisyys perustuu asiantuntemukseen, ennakointiin ja asiakastarpeen ymmärtämiseen. Arvoksi on nostettu myös keskinäinen arvostus työyhteisön sisällä ja yhteistyö sidosryhmien kanssa. Kolmas arvo vaikuttavuus sisältää laadun jatkuvan parantamisen, uudistumishalun ja jatkuvan oppimisen. (Arvot 2009)

Pirkanmaan TE-keskuksen visiossa sanotaan: ”TE-keskukset muodostavat kansallisen verkoston, joka on verkottunut myös kansainvälisesti. TE-keskus on yhteistyöhakuinen ja luotettava kumppani sekä palvelukykyinen, laadukas, tuottava ja taloudellinen. TE-keskus on huippuosaajista muodostunut motivoitunut työyhteisö, jossa vallitsee keskinäinen kunnioitus ja avoimuus sekä valmius muutoksiin.” (Arvot 2009)

Paljon puhutaan asiakaslähtöisestä yritystoiminnasta. Nykyisin yhä useammin yritysten ja organisaatioiden strategiassa huomioidaan asiakaslähtöisyys. Julkisella sektorilla mennään vieläkin helposti tuotteet edellä asiakkaan luokse. Asiakaslähtöisessä toiminnassa otetaan asiakkaat mukaan tuotteiden ja palvelujen kehitykseen. Mikäli yritys haluaa pysyä kansainvälisessä kilpailussa huipulla, täytyy tuotekehitykseen yhdessä asiakkaiden kanssa panostaa ja miettiä omat prosessit asiakaspalautetta tukevaksi. Uutuutena on tullut verkoissa tapahtuva kehittämistyö. Uudenlainen toiminta vaatii ihmisiltä erilaista ajattelutapaa ja asennemuutosta.

Asiakaslähtöisyys on mielestäni asiakkaan kuuntelemista ja asiakkaan osaan eläytymistä. Vain siten pystyy ymmärtämään asiakkaan kannalta tärkeimmät asiat ja ongelmat. Kun asiakas ottaa oma aloitteisesti yhteyttä, niin silloin asiakas odottaa yleensä ratkaisua akuuttiin ongelmaan. Tämä on tilanne, jossa voi voittaa uuden asiakkuuden tai hävitä sen.

Empaattinen ja asiakkaan rooliin asettuminen antaa kuvan hyvästä ja välittävästä palvelusta, vaikka ratkaisu ei olisikaan asiakkaan toiveiden mukainen. Erittäin tyytyväinen asiakas on palveluun, mikäli ongelman ratkaisu on asiakkaalle helpon tuntuista. Yleensä asiakkaat odottavat ystävällistä, empaattista ja heidän ongelmansa ratkaisevaa palvelua.

3.3.1 Asiakkaiden tarpeet

Palveluodotukset riippuvat pitkälti asiakkaan kannalta siitä mihin on tottunut ja millaisia mielikuvia asiasta on. Entiset kokemukset ovat ratkaisevassa asemassa. Esim. internetin palveluilta ei edes odoteta henkilökohtaisuutta, vaan lähinnä sujuvuutta, nopeutta ja varmistusta, että asia on hoitunut. Mikäli palvelu ei ns. taivu ihmisten odotuksiin, prosessi ei toimi. Tästä on uusin esimerkki viime kunnallisvaaleissa uutuutena esitelty ja osittaiseen käyttöön otettu sähköinen äänestys. Ihmiset eivät olleet valmiita monenkertaiseen ja varmaan monen mielestä turhaan varmistamiseen.

Ennako-odotukset tarkoittavat sitä odotustasoa, joka henkilöllä on tarkasteltavasta yrityksestä ja sen tuotteista tai niiden ominaisuuksista esim. hintatasosta, laadusta, teknisestä tasosta ja palvelusta. Ennako-odotukset ovat mielikuvien tuotetta ja liittyvät läheisesti yrityksen imagoon. Ennako-odotuksiin vaikuttavat mm. suusta-suuhun - viestintä, kokemukset, julkisuus, toimiala, liikeidea ja markkinointiviestintä. (Rope & Pöllänen 1994, 31–33)

Ennako-odotuksia voidaan tarkastella usealla tasolla. Matalalla imagotasolla on matalat ennako-odotukset. Korkealla imagotasolla on suuret ennako-odotukset. Asiakkailta on usein vähimmäisvaatimuksia tavarain tai palvelun suhteen eli ns. minimiodotuksia. Ne kuvaavat sitä tasoa, jota asiakas edellyttää yrityksen ja sen tuotteiden toiminnalta. Asiakkaiden odotukset vaihtelevat myös tilanteen mukaan. (Rope & Pöllänen 1994, 34–36)

Taulukko 3: Asiakkaiden odotukset

Odotustyyppi	Vaikuttavat seikat
Henkilökohtaiset odotukset	<ul style="list-style-type: none"> • perhetausta • koulutus • kasvatus • arvostukset • persoonallisuus • tulotaso
Yritys odotukset	<ul style="list-style-type: none"> • tuotteet • ostotilanne • ympäristö
Toimialakohtaiset odotukset	<ul style="list-style-type: none"> • tarjonta • kilpailutilanne • toimialatapa

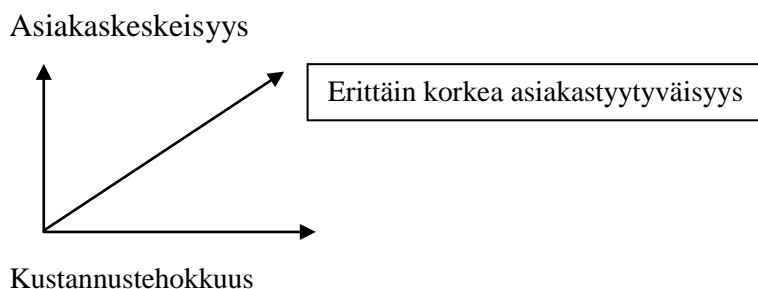
3.3.2 Asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyys muodostuu mielikuva- ja asiakassuhdemarkkinoinnista, palvelun laadusta, laatumittareista, asiakaspalautteista ja sisäisestä markkinoinnista. Sanana asiakastyytyväisyys koostuu sanoista asiakas ja tyytyväisyys. Perinteisesti asiakas tarkoittaa henkilöä tai organisaatiota, johon on syntynyt asiakassuhde. Monesti asiakassuhde katsotaan syntyneeksi silloin, kun on ollut myymistä ja ostamista.

Nykyisin asiakkaisiin luetaan usein myös potentiaaliset asiakkaat, sisäiset asiakkaat ja yhteistyökumppanit. (Rope & Pöllänen 1994, 23–27)

Asiakaskeskeinen, kustannustehokas toimintatapa johtaa korkeaan asiakastyytyväisyyteen, ja sitä kautta yritys tekee myös hyvää tulosta. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 22)

Kuvio 7: Asiakastyytyväisyys, Joutsenkunnas & Heikurainen 1999 mukailten



Tyytyväisyys tai tyytymättömyys yrityksen tuotteisiin ja palveluihin syntyy siitä, miten yrityksen vaikutuspiiriin tullut henkilö kokee yrityksen kontaktipinnan. Kontaktipinta sisältää:

Taulukko 4: Kontaktipinta

Kontaktityyppi	Kontakti
Henkilöstökontaktit	<ul style="list-style-type: none"> asiakaspalveluhenkilöstö myyntihenkilöstö
Tuotekontaktit	<ul style="list-style-type: none"> tuotteen toimivuus kestävyys
Tukijärjestelmäkontaktit	<ul style="list-style-type: none"> atk-järjestelmät laskutus suoramainonta
Miljöökontaktit	<ul style="list-style-type: none"> toimipaikan sisustus siisteys

Kontaktien laatua verrataan etukäteisodotuksiin. Olennaista on odotustaso, johon vertailua tehdään. Tulisikin vaikuttaa ihmisten odotuksiin ja kokemuksiin. Ihmisillä on ns. ihanneodotuksia kuten: halvat hinnat, ystävällinen henkilökohtainen palvelu, täydelliset lajitelmat ja valikoimat, korkealaatuiset tuotteet ja läheinen sijainti. Kaikki on yritykselle yleensä mahdotonta toteuttaa. Yrityksen täytyy miettiä, mitkä asiakkaan odotukset se haluaa täyttää ja mihin toiminta painottuu. (Rope & Pöllänen 1994, 28–45)

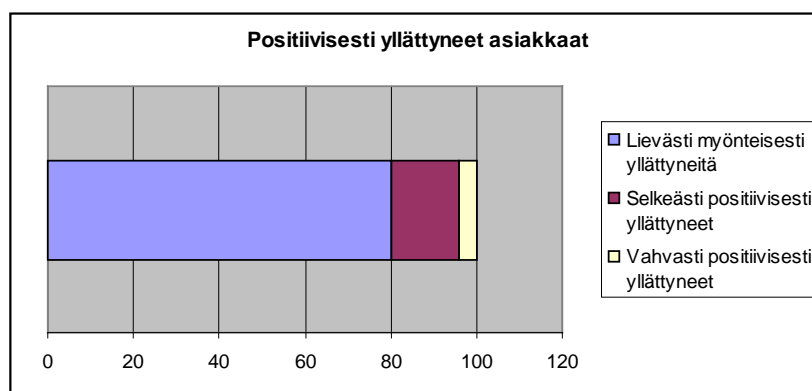
Myönteiset kokemukset nostavat odotustasoa ja yrityksen täytyy yrittää vastata uusiin odotuksiin. Jatkuvasti ei ole järkevää ylittää palvelukokemuksia, sillä ennemmin tai myöhemmin asiakas tulee pettymään. Yrityksen täytyy löytää tasapaino, jossa asiakkaat ovat tyytyväisiä palveluun. On myös tärkeää, että asiakkaat eivät ala odottaa ylipalvelua. Tärkeää on kertoa mahdollisimman tarkasti etukäteen asiakkaalle, mitä voi saada ja miten, jotta asiakkaan odotukset ovat realistiset. (Rope & Pöllänen 1994, 38–39)

Kokemusulottuvuudet voidaan jakaa seuraavasti (Rope & Pöllänen 1994, 38–39):

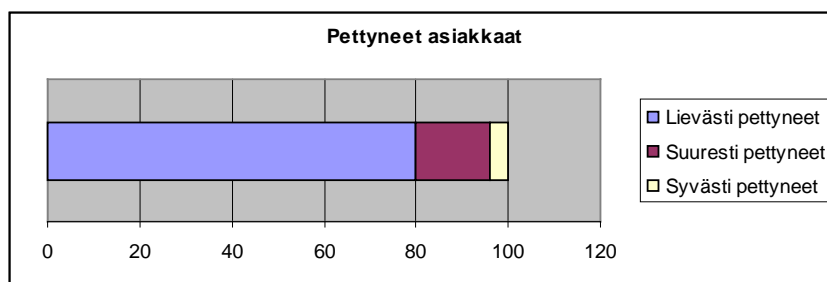
- aliodotustilanne, myönteinen kokemus
- tasapainotilanne, odotusta vastaava
- yliodotustilanne, kielteinen kokemus.

Eri aloilta on tehty tutkimuksia, joissa keskimääräinen tulos asiakastyytyväisyydestä on jakautunut seuraavasti: Valtaosa asiakkaista on yleensä tyytyväisiä (80 %). Pettyneistä 20 %:sta 80 % on lievästi pettynyttä ja 20 % suuresti pettynyttä. Positiivisesti yllättyneitä on 20 % ja lievästi myönteisesti yllättyneitä 80 %. Tämän perusteella syvästi pettynyttä on siis 4 % asiakkaista, lievästi pettynyttä 16 %, vahvasti positiivisesti yllättyneitä 4 % ja selkeästi positiivisesti yllättyneitä 16 %. Odotusten mukaisesti menee 60 % tilanteista. (Rope & Pöllänen 1994, 41) Tärkeämpää kuin tilasto on kuitenkin miettiä, mihin pettymys ja ylityytyväisyys kohdistuvat ja mitä niille mahdollisesti voidaan tehdä.

Kuvio 8: Myönteisesti yllättyneet asiakkaat



Kuvio 9: Pettyneet asiakkaat



Syvästi pettynyt tekevät valituksia, katkaisevat asiakassuhteen ja levittävät negatiivista sanaa yrityksestä, sen tuotteista ja palveluista. Lievästi pettynyt vaihtavat toimittajaa, eivätkä yleensä ole yhteydessä yritykseen. Lievästi myönteisen kokemuksen omaavat eivät yleensä anna myöskään palautetta, mutta suosittelevat yritystä ja sen tuotteita ja palveluita muille. Vahvasti myönteisen kokemuksen omaavat kiittävät ja levittävät sanaa mukavasta ja odotukset ylittävästä kokemuksesta muille. (Rope & Pöllänen 1994, 41–42)

”Asiakaslähtöisyys on sydämen asia. Positiivisen muista erottuvan mieleen jäävän hyvän palvelun tuottaminen vaatii persoonallista otetta ja aitoa yritystä. Yleensä asiakas muistaa jälkikäteen parhaiten tilanteet, joissa asiakaspalvelija näki henkilökohtaisesti vaivaa hänen hyväkseen.” (Mattila & Ollikainen 2008) ”Palvelukulttuuri ja asiakaslähtöisyys merkitsee jalkautumista norsunluutornista ja kykyä katsoa asioita käyttäjän näkökulmasta” sanoo Cranfieldin yliopiston professori Stephen Evans. (Vänttinen 2009, 8)

3.3.3 Asiakaslähtöisyys julkisessa hallinnossa

Aiemmin, kun toimin ICT-alalla asiakaspalvelu oli pitkälti tekniikkälähtöistä. Ei ollut mitenkään epätavallista, että asiakkaalle sanottiin tuotteen kehittämispalaverissa, että se ei ole tekniikan takia mahdollista. Usein saman asian toistaminen turhautti asiakasta. Lopulta asiakas unohti vaatimuksensa. Monet asiakkaat sanoivat jälkikäteen, etteivät enää viitsineet pyytää lisäominaisuuksia, koska ne olisi ollut teknisesti niin vaikeita tai jopa mahdottomia toteuttaa.

Usein kyse ei ollut tekniikan taipumattomuudesta tai suurista lisäkustannuksista, vaan haluttomuudesta luoda uutta tai tehdä asioita eri tavalla kuin oli totuttu. Jatkuva asiakaspalvelun kehittäminen vaatii luovaa ja avointa ajattelua, sen sijaan, että sitoudutaan opittuihin asioihin ja omiin turvallisiin toimintatapoihin.

Suomessa julkisella sektorilla on paljon erilaisia asiantuntijatehtäviä. Valitettavasti näiden tehtävien hoitajista kuulee turhan usein kritiikkiä asiakkailta asiakaspalvelun suhteen. Monesti sanotaan, että asiantuntija kehuskeli omalla osaamisellaan, ei kuunnellut asiakasta, oli ylimielinen, jopa epäystävällinen ja epäkunnioittava. Olen huomannut itsekin saman tarvitessani joskus esim. julkisen sektorin lääkäripalveluja. Tuntuu kuin potilas olisi pakollinen riesa tai pelkkä suorite.

Asenne näkyy asiakaspalvelussa. Mittaustapa ohjaa palvelua. Tärkeintä on määrä, ei laatu tai asiakkaan kokemus. Asiakkaat eivät usein uskalla valittaa kohtelusta, pelätessään että tuleva päätös omalta kannalta on kielteinen tai kohtelu vielä huonompaa jatkossa.

Julkista sektoria syytetään asiakaslähtöisyyden puutteesta ja byrokratiasta. Yhtenä syynä tähän on virkamiesten irtisanomattomuussuoja. Julkisella sektorilla ei tarvitse pelätä menettävänsä työpaikkaa kuin virkavirheen takia ja siihen tarvitaan monia selkeitä laiminlyöntejä virkatehtävien hoitamisessa. Ihmisten ei tarvitse kehittää työtään tai itseään irtisanomisen pelossa. Tällaisessa tilanteessa ihmiset usein turhautuvat työnsä haastamattomuuteen pitkällä aikavälillä. Se alkaa näkyä työnteossa ja asiakaspalvelussa.

Asiakkailta voidaan vaatia samoja ja samantyyllisiä papereita useaan kertaan. Vaikka tiedot olisivat samoja, mitä toinen viranomainen on jo pyytänyt, niin virastot eivät saa lain mukaan vaihtaa tietoja keskenään. Joillakin asenne on, että ei viitsitä tehdä vähäisiä asioita asiakkaan puolesta. Tämä aiheuttaa hämminkiä ja turhautumista asiakkaissa, sillä heitä juoksutetaan. Myös asiakkaan tietämättömyys johtaa helposti tyytymättömyyteen.

Huonot kokemukset asiakaspalvelusta jäävät usein mieleen pitkäksi aikaa. Huonoksi palvelun kokee silloin, kun ongelmaan ei löydy ratkaisua, ratkaisu on asiakkaan kannalta liian hankala, palvelu on epäystävällistä tai asiakkaan tietoja ja taitoja vähättelevää. Myös toisen osapuolen rooliin asettumisen epäonnistuminen tai asian ymmärtämättömyys voi johtaa asiakastytymättömyyteen.

3.3.4 Asiakkuudenhallinta

Tärkeänä osana asiakkuuksien johtamisessa ja asiakastyytyväisyyden lisäämisessä on asiakkuudenhallinta. Se on nouseva trendi myös julkisella sektorilla. Asiakkuudenhallinnassa seurataan asiakasstrategian ja -tavoitteiden pohjalta sovittuja asioita. Näitä voivat olla esim. asiakkaiden kannattavuus, ostokäyttäytymiseen vaikuttavat tekijät, tarjonnan kehittäminen, kanavas suunnittelu, tiedon luokittelu ja analysointityökalujen käyttö ja hyödyntäminen. Toteutusta voidaan seurata mittaamalla esim. myynnin kehitystä tai palvelun hyödyntämistä eri kanavissa ja kohderyhmissä. Tuloksia seuraamalla omaa toimintaa ja vaikuttavuutta voidaan kehittää ja arvioida. (Mäntyneva 2003, 11)

Asiakkuuksien johtaminen vaatii uudenlaista ajattelutapaa. Aiemmin ajattelu on ollut tuotelähtöistä. Perinteisesti on kiinnitetty huomiota mm. tuotevastaavien tehtäviin, tuotteiden myyntiin, markkinaosuuksiin, jakelukanaviin, tuotekehitykseen ja tuotteiden ikään sekä uusien tuotteiden menekkiin. Asiakaskeskeisessä johtamisessa kiinnitetään vastaavasti huomiota mm. asiakaskannattavuuteen, asiakassuhteiden kehitykseen, asiakasvastaavien rooliin, asiakasaktiviteetteihin, uusien asiakkaiden osuuteen, asiakassuhteen kehitykseen ja ikään sekä asiointikanaviin. (Hellman 2003, 1–73)

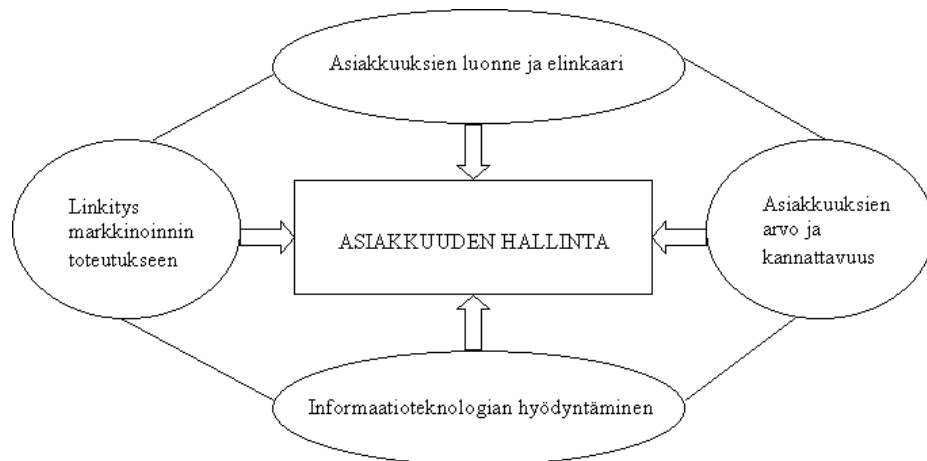
Taulukko 5: Asiakaslähtöinen ajattelu- ja toimintatapa verrattuna tuotelähtöiseen ajattelu- ja toimintatapaan

Asiakaslähtöinen ajattelu- ja toimintatapa	Tuotelähtöinen ajattelu- ja toimintatapa
Asiat joihin kiinnitetään huomiota:	
<ul style="list-style-type: none"> • asiakaskannattavuus • asiakasvastaavan tehtävät • tarjonnan kehittäminen • asiakasaktiviteetit • kanvasuunnittelu • asiakassuhteen kehitys • asiakassuhteen pysyvyys • uusien asiakkaiden osuus 	<ul style="list-style-type: none"> • tuotteiden kannattavuus • tuotevastaavan tehtävät • tuotteiden myynti ja markkinointi • tuotteiden markkinaosuudet • jakelukanavat • tuotekehitys • tuotteiden ikä • uudet tuotteet

Asiakkuudenhallinnan avulla saatuja tietoja hyödynnetään kehittyneissä organisaatioissa toiminnan ohjauksessa ja strategioiden sekä tavoitteiden määrittelyssä. Asiakkuuksien luonne ja elinkaari sekä asiakasrakenne ovat tärkeitä yrityksen toiminnan jatkumisen kannalta. Asiakkuuksien arvoa ja kannattavuutta seurataan ja niihin yritetään vaikuttaa erilaisilla markkinointitoimenpiteillä. (Hellman 2003, 74–75)

Potentiaaliset asiakkaat täytyy tunnistaa ja heidän aktiviteettinsa täytyy tuntea. Pitää tietää mitä he ostavat ja tarvitsevat sekä mihin tarkoitukseen he tuotetta käyttävät. Uusiin asiakkaisiin tulee kiinnittää huomiota, jotta heitä voidaan sitouttaa. Markkinointiviestinnän kohdentamisella herätetään asiakkaan kiinnostus ja saadaan yhteys asiakkaaseen. Asiakkuuden arvoa mitataan asiakkuuden nykyisellä kannattavuudella ja potentiaalisella kannattavuudella. Lisäksi asiakkuuden arvona voi olla vaikuttavuus ja näkyvyys. (Mäntyneva 2003, 25–28)

Kuvio 10: Näkökulmia asiakkuudenhallintaan



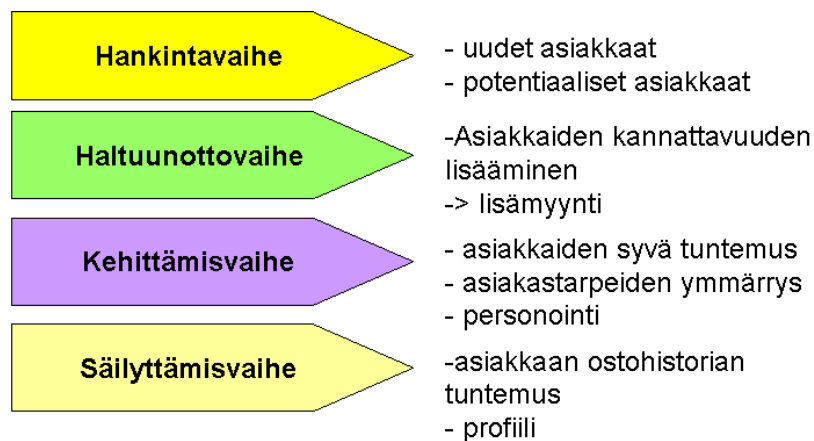
Järjestelmillä on merkittävä rooli tiedon keräämisessä, luokittelussa ja analysoinnissa. Hyvästä asiakkuudenhallintajärjestelmästä pystytään helposti saamaan sekä historiatietoa, että reaaliaikaista tietoa. Tällaista tietoa voivat olla asiakkaan ostot ja ostokerrat nyt ja aiemmin. Lisäksi sen avulla tiedetään yrityksen avainhenkilöt oman liiketoiminnan kannalta, asiakasyritysten edustajien roolit sekä tarpeet ja toiveet palvelujen ja tuotteiden suhteen. (Mäntyneva 2003, 58–89)

Tärkeintä on pystyä valitsemaan ja määrittämään kohderyhmät ja tarjonta. Lisäksi järjestelmän pitää pystyä auttamaan asiakas- tai asiakasryhmäkohtaisessa markkinoinnin toteutuksessa. Järjestelmän avulla seurataan tuloksia ja tehdään analyyskejä asiakkuuksista ja asiakkaista. (Mäntyneva 2003, 58–89)

Asiakkuuksien elinkaari voidaan jakaa neljään eri vaiheeseen. Hankintavaihe tarkoittaa uusien asiakkaiden hankintaa ja potentiaalisten asiakkuuksien hankintaa. Siinä oletetaan asiakkaiden tarpeita ja se perustuu tuotelähtöisyyteen. Haltuunottovaiheessa lisätään asiakkuuksien kannattavuutta muiden tuotteiden ja palveluiden lisämyynnillä. Se perustetaan usein aiempiin asiakkaan tekemiin ostoksiin ja olemassa oleviin tarpeisiin ja toiveisiin. (Mäntyneva 2003, 1–24)

Kehittämisvaiheessa asiakkuuksia syvennetään, se edellyttää asiakkaiden hyvää tuntemusta ja tarpeiden ymmärrystä. Personointi on välttämätöntä. Säilyttäminen on neljäs vaihe. Siinä tärkeintä on säilyttää olemassa olevat asiakkaat ja asiakkuudet. Silloin tulee tietää asiakkaan ostohistoria ja profiili. Se perustuu pitkälti aiempaan asiakassuhteeseen ja persoonallisuutta asiakkaiden mukaan vaaditaan. (Mäntyneva 2003, 1–24)

Kuvio 11: Asiakkuuksien elinkaari Mäntynevan mukaan

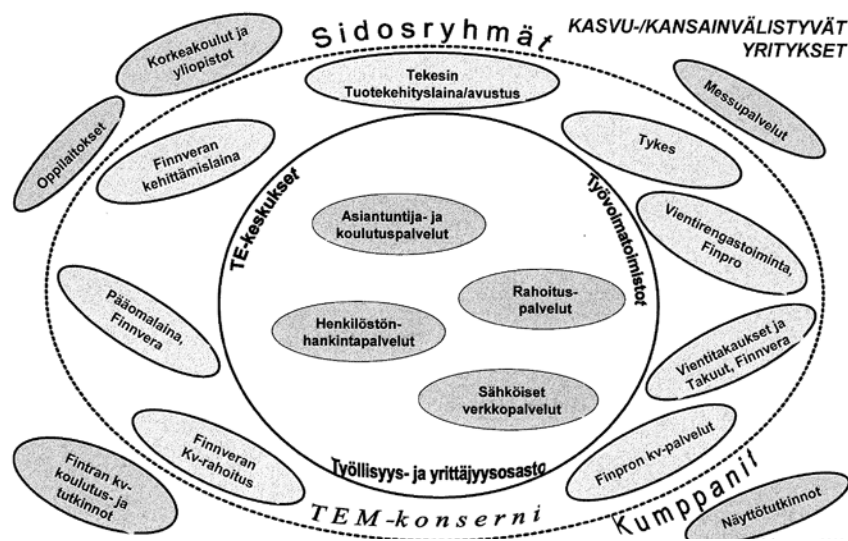


3.4 Verkostoyhteistyö

Julkiset toimijat pitävät nykyisin erittäin tärkeänä keskinäisen verkostoyhteistyön kehittämistä. Verkostoyhteistyöllä pyritään lisäämään tehokkuutta ja keskittymään asiakkaiden kannalta olennaisiin tarpeisiin. Asiakkaan juoksutusta viranomaistaholta toiselle voidaankin vähentää yhteisellä suunnittelulla. Lisäksi resursseja voidaan kohdentaa joustavammin verkostoyhteistyön avulla. Kumppanuudet kehittyvät ja roolit eri toimijoiden kesken selkiytyvät. Tämä mahdollistaa asiakaspalvelun kannalta tarpeellisten ihmisten rekrytoinnin. Näin veronmaksajien rahojen käyttö kohdentuu asiakkaiden palveluun.

On tärkeää, että sidosryhmäyhteistyötä tehdään kaikilla tasoilla, jolloin se ei ole pelkästään johdon vastuulla ja tehtävänä. Näin vähennetään ylivoimaa kertymistä tietyille ihmisille. Sen lisäksi virkamiesten ei pidä tehdä vain sitä mikä on kivaa, vaan asiakkaita hyödyttäviä tehtäviä ja asioita. Toimintoja pitää kehittää asiakkaan ja asiakaspalvelun ehdoilla. Tätä kautta julkisten toimijoiden vaikuttavuus ja arvovalta lisääntyvät asiakkaiden silmissä.

Kuvio 12: TEM-konsernin verkostoyhteistyön perusteet



Usein puhutaan sidosryhmistä. Sana sidosryhmä laajemmassa merkityksessään tarkoittaa kaikkia organisaation kanssa tekemisissä olevia tahoja. Suppeampi merkitys määrittää sidosryhmiksi ne tahot, joita ilman organisaatiota ei olisi eli asiakkaat, henkilöstö, omistajat ja toimittajat. (Kankkunen, Kähäri & Matikainen 1995, 14–15)

Yrityksen suhteet ja velvollisuudet toisia sidosryhmiä kohtaan syntyvät siitä, että ne ovat keinoja saavuttaa haluttuja päämääriä. Tällaisia päämääriä voivat olla hengissä selviäminen, kasvu, vaikuttavuuden lisääminen tai voiton maksimointi. (Kankkunen ym. 1995, 16–17)

3.4.1 Verkostomuodot

Verkostoyhteistyössä voidaan erottaa perusliiketoimintaverkot, liiketoimintaa uudistavat verkot ja uutta liiketoimintaa kehittävät verkot. Pirkanmaan TE-keskuksessa perusliiketoimintaverkkoihin voidaan lukea kiinteästi palvelujen tuottamiseen osallistuvat tahot kuten Tekes ja Keksintösäätiö. Liiketoimintaa uudistavia ja uutta liiketoimintaa kehittäviä verkostoja ovat mm. kansainvälistyvät asiakasyritykset. (Möller, Rajala & Svahn 2004, 35–115)

Perusliiketoimintaverkkojen pääpaino on nykyisen ydinosaamisen hyödyntämisessä. Toiminnassa pyritään tehokkaaseen toimintatapaan ja säästämään kustannuksia. Tuotteiden ja palveluiden modularisointi on yleensä välttämätöntä toimivan verkoston luomiseksi. Jotta verkosto toimisi tehokkaasti, se vaatii vahvaa koordinaatiota ja toiminnan ohjausta. (Möller ym. 2004, 39–78)

Selkeä arvojärjestelmä auttaa rakentamaan verkon jäsenten välisen informaatiojärjestelmän. Perusliiketoimintaverkkojen tunnusmerkkejä ovat stabiilius ja selkeät arvojärjestelmät. Ne tuottavat ydinliiketoimintoja. Ratkaisevia ovat tuotanto- ja toimituskyvykkyys sekä kysynnän ennustaminen ja siihen vaikuttaminen. (Möller ym. 2004, 199–204)

Liiketoimintaa uudistamisverkostoissa pääpaino on verkon erityisosaajien tietämyksen ja kyvykkyysien yhdistämisessä kehitysprojektin avulla. Tällöin tavoitteena on tuotteiden, palveluiden ja toimintaprosessien uudistaminen yhteistyössä verkon muiden toimijoiden kanssa. Samalla verkoston jäsenet saavat uutta tietämystä. Tämä edellyttää kykyä rakentaa ja johtaa erityisosaajia ja eri organisaatioista rakentuneita monijäsenisiä kehitystiimejä. Siksi luottamuksellisen kulttuurin ja johtamismallin kehittäminen on elintärkeää verkoston toimivuuden takaamiseksi. (Möller ym. 2004, 79–93)

Uudistamisverkkoja tuleekin johtaa kuten asiantuntijaorganisaatioita. Liiketoimintaa uudistavat verkot luottavat vakiintuneisiin toimintatapoihin ja pieniin lisäparannuksiin. Niissä huomiota kiinnitetään tehokkuutta parantaviin innovaatioihin. Niissä johdetaan osaamisyhteisöjä ja ne ovat hyviä ja haluttuja partnereita. Myös innovointikyvykkyys on korkealla. (Möller ym. 2004, 94–209)

Uutta liiketoimintaa kehittävät verkot vaativat radikaaleja kehittämistoimenpiteitä ja -ratkaisuja rakenteiden, toiminnan, tuotteiden ja palveluiden osalta. Kyseessä on silloin alalle ja asiakkaille uusista ratkaisuista. Näiden verkostojen toimijoiden edellytyksenä on tulevaisuuden arviointikyky. Verkostossa luodaan tulevaisuuden visioita, joita halutaan toteuttaa yhteistyössä verkoston muiden jäsenten kanssa. Verkoston jäseniltä vaaditaan monialaosaamista. (Möller ym. 2004, 116–209)

Uutta liiketoimintaa kehittävät verkot tuottavat ns. radikaaleja innovaatioita. Radikaaleihin innovaatioihin ei päästä pelkästään muokkaamalla nykyisiä tuotteita, järjestelmiä tai prosesseja. Radikaaleja innovaatioita ovat esimerkiksi siirtyminen analogisesta puhelinjärjestelmästä digitaaliseen puhelinjärjestelmään. (Möller ym. 2004, 116–209)

3.4.2 Verkostoyhteistyö ja strateginen yhteensopivuus

Verkostoja on monenlaisia, hyvinkin löysistä verkostomalleista aina selkeästi ohjattuihin ja johdettuihin malleihin. Verkostot jaetaan usein arvon mukaan. Yleensä suurin hyöty saavutetaan johdetusta verkostosta. Verkostoja rakennettaessa täytyy miettiä potentiaalisten verkoston jäsenien tuoma lisäarvo. Jotta verkostoa pystytään hyödyntämään parhaalla mahdollisella tavalla, on määriteltävä (Kamensky 2008, 19–28):

- verkoston tavoitteet
- rakenne
- kumppanit
- johtamistavat.

Strategia-sana tulee kreikan kielen sanasta ”strategos” ja se tarkoittaa sodan johtamisen taitoa. Strategiassa määritellään organisaation keskeiset tavoitteet ja toiminnan suunta-
viivat. Strategia on tietoisesti tehty valinta. Sen avulla hallitaan resursseja, tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että tavoitteet saavutetaan.

Strateginen vuorovaikutusjohtaminen on ajattelutapa, jonka mukaan kyky nähdä, ymmärtää, kehittää ja hallita vuorovaikutussuhteita on tulevaisuudessa yhä tärkeämpi menestystekijä johtamisessa. (Kamensky 2008, 29–30)

Strategisesti tärkeitä kysymyksiä verkostoa luotaessa ovat mm (Kamensky 2008, 53–59):

- Mitkä toiminnot ovat kriittisiä oman toiminnan kannalta, jotka toteutetaan tai halutaan toteuttaa yhteistyössä näihin toimintoihin osallistuvien kumppaneiden kanssa?
- Onko mahdollista yhdessä tuottaa tehokkaammin toimintoja tai palveluja?
- Onko vaihtoehtona hajauttaa palvelutuotantoa tai tuotetuotantoa uudella tavalla verkoston jäsenten kesken?
- Saadaanko tällöin aikaan kustannus- tai aikasäästöjä?
- Mitä verkoston jäsenten tarjoamia palveluja ja tuotteita pystytään paketoimaan ja tuotteistamaan mahdollisesti uudelleen lisäarvon saamiseksi?
- Onko mahdollista käyttää yhteisiä komponentteja verkoston jäsenien tarjoamissa tuotteissa ja palveluissa?
- Tuoko toiminnan uudelleen ajoitus mahdollisia säästöjä?
- Voidaanko joitakin arvoketjun jäseniä ohittaa ja sitä kautta synnyttää uutta liiketoimintaa tai säästöjä? Esimerkkinä tästä on internetin käyttö jakelukanavana.
- Pitäisikö verkostoon lisätä lisäarvoa tuottavia jäseniä, jotka tuovat mukanaan innovatiivisia ratkaisuja palvelujen ja tuotteiden tuottamiseksi?

Verkostoissa tehdään erilaista ja eritasoista yhteistyötä. Yhteistyön muotoja voi olla (Möller ym. 2004, 63–84):

- tuotannollinen ja palvelullinen yhteistyö
- logistinen yhteistyö
- tietojärjestelmäyhteistyö
- prosessiparannukset
- tuotekehitysyhteistyö.

Yhteistyön toimivuuden takaamiseksi on tärkeää, että kukin verkoston jäsen tuntee verkon tavoitteet, kukin jäsen tietää oman roolinsa verkostossa ja vastuunsa sekä avaintehtävänsä. Kukin verkoston jäsen ajoittaa toimintansa verkoston kannalta tärkeissä asioissa oikein. Sen lisäksi muutoksista tulee tiedottaa ajoissa verkoston jäsenille. (Möller ym. 2004, 63–84)

3.4.3 Sidosryhmäjohtaminen

Yrityksen johdon tulee selvittää sidosryhmien tarpeet ja odotukset yhteistyöltä. Lisäksi täytyy tunnistaa ja laittaa kuntoon tärkeimmät prosessit, joilla sidosryhmien tarpeet tyydytetään. Ohjaamalla ja johtamalla prosesseja varmistetaan sidosryhmätyytyväisyys. Sidosryhmien hallinnassa on lisäksi tärkeää tunnistaa sidosryhmien väliset riippuvuudet ja hallita muutokset. (Kankkunen ym. 1995, 74–97)

Erilaisia sidosryhmiä ovat toiminnan kannalta välttämättömät sidosryhmät, muut sidosryhmät ja potentiaaliset sidosryhmät. Organisaation riippuvuus sidosryhmistään vaihtelee suuresti. Asiaa voidaan tarkastella korvattavuuden ja vaihdannan intensiteetin kautta: Mitä suurempi riippuvuus ja vaihdanta, sitä tärkeämpi sidosryhmä. (Kankkunen ym. 1995, 80–97)

Makroverkostot ja klusterit ovat hyvinkin laajoja ja niissä on yleensä paljon jäseniä. Ne ovat monimutkaisia, vaikeasti hallittavissa ja johdettavissa. Kyky hahmottaa ja ymmärtää näitä verkostoja, niiden valtarakenteita ja kehitysprosesseja on olennaista johtamisen kannalta. Keskeistä näissä verkostoissa on kyky vaikuttaa muihin verkoston jäseniin. Strategisissa verkostoissa on selkeät roolit ja vastuut verkoston jäsenten kesken. Avainosaamisena on tällöin kyky rakentaa suhteita ja asemia verkostossa. (Möller ym. 2004, 195)

Kumppanuusvalmiudet vaikuttavat siihen, millaisia kumppaneita verkostoon valitaan. Valmiudet ovat riippuvaisia organisaation johdon ajattelusta ja asenteesta yhteistyöhön. Toiset ovat hyvinkin aktiivisia etsimään uusia kumppaneita ja jakamaan osaamistaan. Toiset mieluummin kopioivat toimintatavat ja mallit esimerkiksi omilta yhteistyökumppaneiltaan.

Kumppaneista kannattaa selvittää kyvykkyudet, osaaminen, voimavarat, ylemmän johdon motivaatio ja sitoutuneisuus, roolien yhteensopivuus, riittävä näkemyksellinen yksimielisyys, kulttuurien yhteistyövalmius ja riittävä riippumattomuus verkon ulkopuolisista kilpailijoista. (Möller ym. 2004, 166–168)

Taulukko 6: Kumppanuusvalmiudet

Kumppanuusvalmiudet:	
+	-
<ul style="list-style-type: none"> • proaktiivisuus • edelläkävijän asenne • asiakaslähtöisyys • tavoitteellisuus • osaamista jaetaan 	<ul style="list-style-type: none"> • mallien ja toimintatapojen kopiointi toisilta • tuotantolähtöisyys • keskittynyt ydinbusineeseen • osaamista ei jaeta

3.5 Prosessit ja toiminnan mittaaminen

Moni ihminen ei tule ajatelleeksi prosessien tärkeyttä työelämässä. Prosessit määrittävät ihmisten vastuut ja tehtävät. Prosessien kautta ymmärretään kokonaisuuksia sekä löydetään mahdolliset heikkoudet ja vahvuudet. Tätä kautta toimintoja voidaan kehittää. Joskus suuria kokonaisuuksia täytyy pilkkoa osiin tai miettiä, mitkä toiminnot tehdään itse ja mitä toimintoja mahdollisesti voidaan ja kannattaa ulkoistaa.

Kai Laamanen määrittää ”Liiketoimintaprosessi on joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvitaan resurssit, joiden avulla syötteet muunnetaan tuotteiksi. Toimintaprosessi on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset.” (Laamanen 2007, 19)

Mittaaminen on vaikeata. Yleensä mm. taloushallinnossa mittareita on jopa liikaa. Mittareiden pitäisi mitata myös muita vaikeammin mitattavia asioita kuten innovatiivisuutta, jolloin käytännössä mittareina voisivat olla aloitteiden lukumäärä, patenttien määrä tai uusien tuotteiden takaisinmaksuaika. Mittareiden pitäisi tukea strategian toteutumista, eikä vain mitata yksittäisiä, irrallisia asioita. (Laamanen 2007, 149–178)

Lisäksi mittaustuloksia pitäisi analysoida säännöllisesti. Mittareiden pitäisi ohjata suunnittelemaan tulevaisuutta, ei mitata pelkästään menneisyyttä. Niiden tulisi myös olla riittävän selkeitä ja johdattaa päätöksen teossa oikeaan suuntaan. Vaikea on mitata arvoja, vision tai strategia perille menoa. Helppoa on mitata kustannuksia ja myynnin määrää. (Laamanen 2007, 149–178)

Liikevaihdon kasvua ja koostumusta voidaan mitata monilla mittareilla. Yleisimpiä mittareita ovat: (Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005, 20)

- myynnin kasvu
- uusien tuotteiden osuus
- uusien asiakkaiden osuus
- asiakaskohtainen kannattavuus
- tuotekohtainen kannattavuus
- kannattamattomien asiakkaiden osuus

Kustannuksia ja tuottavuutta mitataan lähes kaikissa organisaatioissa. Näitä mittareita ovat mm: (Matikainen & Lehtinen 2005, 20)

- työntekijäkohtainen liikevaihto
- kustannukset verrattuna kilpailijoihin
- yksikkökustannusten osuus
- resurssikohtaiset kustannukset
- prosessien uudelleensuunnittelun säästöpotentiaali

Näiden lisäksi halutaan yleensä mitata pääoman käyttöastetta. Silloin verrataan yleensä menojen osuutta tulovirrasta. Tällöin katsotaan investointien tai tuotekehityskulujen suhdetta liikevaihtoon. Lisäksi voidaan seurata kiertonopeuksia, mm. varaston kiertonopeutta ja yrityksen kassavarojen käytön tehokkuutta. (Kankkunen ym. 2005, 20)

Mittareissa mitataan yleensä ainakin taloudellista tilannetta, kuten myyntikatetta, nettotulosta ja tilausten lukumäärää. Sen lisäksi kannattaisi mitata prosesseja ja toimittajia koskevia asioita, kuten läpimenoaikaa, kerralla valmiiksi prosenttiosuutta ja esimerkiksi toimituksen luotettavuutta.

Yrityksen kannalta tärkein mitattava kohde on asiakkaita koskeva osuus eli palvelutason mittaaminen, valitusten ja reklamaatioiden määrä, markkinaosuus, asiakastyytyväisyys, luotettavuus, ystävällisyys, kohteliaisuus ja henkilöstön pätevyys. (Laitinen 2003, 379)

Lisäksi on hyvä mitata työntekijöiden suoritusta ja tyytyväisyyttä. Tällaisia mittareita voivat olla osaamisen kehittäminen, sairaspöissaoloprosentti, työntekijätyytyväisyys ja joustavuus. Tärkeää on asettua asiakkaan asemaan tai kysyä asiakkailta, että mitkä asiat heidän mielestään ovat ratkaisevia palvelun tai tuotteen kannalta ja tehdä niihin oikeat mittarit. Samalla on hyvä pitää mielessä strategiasta johdetut valinnat sekä johdon ja omistajien näkökulma asioihin. (Laitinen 2003, 379)

Harvemmin mitataan sidosryhmäyhteistyötä, vaikka se on erittäin tärkeä toiminnan uskottavuuden, menestyksen ja vaikuttavuuden kannalta. Sidosryhmäyhteistyö vie paljon aikaa organisaation johdolta ja aiheuttaa siten myös paljon kustannuksia. Nykyään puhutaan verkostojen johtamisesta. Johtamista ja sen onnistumista tarkasteltaessa tarvitaan myös mittareita. Tällaisia mittareita voivat olla mm: (Kankkunen ym. 2005, 21–25)

- erilaiset viestinnän mittarit
- uusien tärkeiksi luokiteltujen kontaktien määrä
- omien johdettavien verkostojen määrä ja tärkeys
- organisaation riippuvuus yhteistyökumppanista
- yhteistyökumppaneiden priorisointi
- tehdyt yhteistyösopimukset.

Verkostoissa toiminnan tuloksellisuutta mitataan yleensä sisäisen tehokkuuden ja ulkoisen tehokkuuden avulla. Sisäisiä mittareita ovat riskien jakaminen, verkoston pysyvyys ja verkostoyhteistyön tuloksena syntyneet kustannussäästöt tai toimituskapasiteetin lisäys. Ulkoisen tehokkuuden mittareita ovat mm. uusien syntyneiden käytäntöjen määrä, prosessien suorituskyky, palvelun tai tuotteen laatu ja laajempi asiakaskunta tai tarjonta. (Möller ym. 2004, 106–199)

Taulukko 7: Sisäisen ja ulkoisen tehokkuuden mittareita

Sisäisen tehokkuuden mittareita:	Ulkoisen tehokkuuden mittareita:
<ul style="list-style-type: none"> • uuden tiedon ja tietämyksen lisääntyminen • ja yhdistäminen nykyiseen osaamiseen ja kyvykkyyteen • riskien jakaminen • verkoston joustavuus ja pysyvyys • verkoston jäsenten välisten tiimien syntymisnopeus ja tulokset • kehittämishankkeiden tehokkuus ja läpimenoaika • syntyneet kustannussäästöt • prosessien läpimenoaikojen lyhentäminen • toimituskapasiteetin lisäys • toimitusprosessin varmuuden lisääminen • toiminnan joustavuuden lisääminen 	<ul style="list-style-type: none"> • verkon imago • brändi • hankkeen pohjalta syntyneet uudet käytännöt • prosessin suorituskyky • palvelun tai tuotteen laatu • käytettävyyden parantuminen • arvotuotantojärjestelmän parantaminen • tarjonnan laatutason nosto ja vakiointi • laajempi tarjonta • laajempi asiakaskunta • vahvempi asiakaskontakti • asiakaspalvelun paraneminen • segmentoitu tarjonta ja kanavat

Mittareiden tasapaino on tärkeää. Hyvä mittausjärjestelmä sisältää ns. ABCDE-mallin sisältämät ominaisuudet: (Kankkunen ym. 2005, 26–29)

Taulukko 8: ABCD-malli

ABCDE-mallin ominaisuudet	
mittareiden yhdenmukaisuus	<ul style="list-style-type: none"> • mittareiden keskinäinen syy-seuraussuhde • strategian tukeminen • selkeät mittarit • yksimielisyys käytettävistä mittareista
mittareiden tasapaino	<ul style="list-style-type: none"> • lyhyen ja pitkän aikavälin mittarit • sisäiset ja ulkoiset mittarit • taloudelliset mittarit • asiakkaiden tarpeet • pehmeät ja kovat mittarit
mittausjärjestelmän vieminen organisaatioon	<ul style="list-style-type: none"> • mittariston purku • tavoitteiden asetanta • palkitsemisjärjestelmä • mittareiden kyky toimia päätöksenteon tukena • mittaustulosten luotettavuus

mittausjärjestelmän kehittyminen	<ul style="list-style-type: none"> • työkalujen kehittäminen • mittaustulosten huomioinen strategiaprosessissa • mittausmenetelmien kehittäminen
----------------------------------	---

Hyvät mittarit toteuttavat seuraavat vaatimukset: (Laitinen 2003, 148–162)

- mitataan pitemmän aikavälin suorituskykyä enemmän kuin lyhyttä
- taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit ovat käytössä
- tehdään jatkuvaa mittausta ja analysointia
- mittarit sopeutuvat muutoksiin sekä täydentävät muita mittareita.

Oletko kuullut miten turhauttavaa on, kun täytyy pitää kaiken maailman tilastoja asioista, jotka eivät vaikuta mihinkään. Nämä ovat yleensä turhia mittareita. Tietoa kerätään, mutta sen analysointi, hyväksikäyttö ja kerätyn tiedon tarpeellisuuden harkinta jäävät puutteellisiksi. Suorituskykyä pitäisi mitata asiakkaiden tarpeiden pohjalta, ei yrityksen oman pystyvyyden kannalta.

Mittareiden tulee liittyä suoraan omaan toimintaan. Mittareiden tulee myös olla riittävän tarkkoja ja mitata haluttua asiaa. Niillä pitää olla olennainen merkitys päätöksenteolle. Tärkeää on myös tiedon oikea- ja reaaliaikaisuus. Mittari on arvokas päätöksenteossa ja päätöksentekijän tulee voida luottaa sen arvoon ja pystyä käyttämään sitä täydellä teholla hyödyksi päätöksenteossa.

4 Haastattelututkimuksen tulokset

Kaikki haastatellut yritykset olivat hyödyntäneet ja käyttäneet TE-keskuksen ja sen yhteistyökumppaneiden palveluja ja pitivät itseään kasvu- ja kansainvälistyvinä yrityksinä tai jo globaaleina yrityksinä. Kaikki olivat vientiyrityksiä, monilla markkina-alueena kaikki maanosat Afrikkaa lukuun ottamatta. Kolmella yrityksistä oli n. 10 työntekijää, kolmella 40–55 työntekijää ja yhdellä 150 työntekijää. Liikevaihdoltaan yritykset olivat hyvinkin erilaisia. Yksi yritys oli toiminut vasta alle vuoden ja liikevaihtolukua ei siis vielä ollut. Yhdellä yrityksellä liikevaihto oli yli 20 miljoonaa euroa. Suurimmalla osalla eli viidellä liikevaihto oli yhdestä muutamaan miljoonaan euroon.

Julkisista asiantuntija- ja rahoituspalveluista kaikki haastatellut ryhmät löysivät ongelmia ja heillä oli myös ratkaisuehdotuksia. Asiakkaiden kannalta ongelmia on eniten palveluissa, osaamisen hyödyntämisessä ja yhteistyössä viranomaisten kanssa. Tällaisia ongelmia olivat mm. myyntiin ja markkinointiin liittyvien palveluiden puute, tietämättömyys tarjolla olevista palveluista, hakemusten tekemiseen ja käsittelyyn liittyvät ongelmat, viranomaisten välisen yhteistyön puuttuminen ja asiantuntijoiden osaamiseen liittyvät ongelmat. Yleisesti ongelmat liittyivät palveluihin, aikaan, yhteistyöhön, tietotekniikkaan ja osaamiseen:

- käsittelyn hitaus ja aikataulujen ylittyminen
- julkiset palvelut ovat pirstaloituneet eri organisaatioille ja ovat osittain päällekkäisiä
- palvelu on usein organisaatio- ja tuotelähtöistä
- monimutkaisesta palvelusta aiheutuu asiakkaalle turhaakin työtä
- palvelutaso vaihtelee suuresti henkilöittäin
- asiakaspalvelumittarit puuttuvat
- yhteinen asiakashallintajärjestelmä puuttuu.

Osittain samoja asioita nousi esiin jo aiemmin SWOT-analyysissä, maakuntakierroksella ja laatututkimuksessa.

Eniten ongelmia ja ratkaisuja löydettiin palvelukokonaisuudesta. Asiakkaat mainitsivat 50 kertaa ongelmia palveluissa. Sidosryhmät löysivät vastaavasti pari ongelma-kohtaa ja asiantuntijat 27 kohtaa, yhteensä 79 kpl. Myös ratkaisuehdotuksia tuli runsaasti, yhteensä 71 kpl. Asiakkailta 31 ehdotusta ja asiantuntijoilta 34 kpl sekä sidosryhmiltä 6 ratkaisua. Asiantuntijat ja sidosryhmät nostivat selkeästi esiin tarpeen kuvata ja kehittää palveluun liittyvät prosessit, etenkin asiakaspalveluprosessin.

Taulukko 9: Palvelut

		Ongelma	Ratkaisuehdotus
Palvelut	Asiakas	50	31
	Asiantuntija	27	34
	Sidosryhmä	2	6
Yhteensä		79	71

Viittaus byrokraatiaan, hitaisiin menettelytapoihin tai asioiden hankaluuteen tuli esiin 65 kertaa. Byrokratialla tarkoitetaan tässä yhteydessä yleisesti asioita, jotka hankaloittavat ja hidastavat asioiden edistymistä käytännössä. Byrokratia aiheuttaa turhautumista ja jopa hankkeista luopumista.

Taulukko 10: Byrokratia

		Ongelma
Byrokratia	Asiakas	24
	Asiantuntija	13
	Sidosryhmä	28
Yhteensä		65

Seuraavaksi eniten puhutti viranomaisten välinen yhteistyö. Asiakkaat toivat esiin viisi kertaa yhteistyön puutteesta aiheutuneita ongelmia, sidosryhmät kuusi kertaa ja asiantuntijat samoin. Yhteensä siis 17 kertaa. Ratkaisuehdotuksia tuli yhteistyön osalta 24 kpl, näistä asiakkailta yksi, asiantuntijoilta 7 ja sidosryhmiltä 16 ratkaisuehdotusta.

Taulukko 11: Yhteistyö

		Ongelma	Ratkaisuehdotus
Yhteistyö	Asiakas	5	1
	Asiantuntija	6	7
	Sidosryhmä	6	16
Yhteensä		17	24

Tietotekniikan hyödyntämisen puutteita pidettiin isona ongelmana. Kaikkien taholta viranomaisten yhteisen asiakashallintajärjestelmän puuttuminen sekä yhteistyötä lisäävien tietoteknisten ratkaisujen puuttuminen ovat isoja ongelmia käytännön asiakas-palvelussa. Kyse ei monenkaan mielestä ole rahallisen panostuksen puutteesta, koska jo nyt on käytössä lukuisia eri järjestelmiä, joiden ylläpito, päivitykset ja yhteensopivuuden varmistaminen maksavat. Todennäköisesti samalla rahalla saataisiin uusi ja paremmin asiakashallinnan ja -palvelun tarpeita vastaava kokonaisjärjestelmä.

Taulukko 12: Tietotekniikka

	Ongelma	Ratkaisuehdotus
Tietotekniikka	Asiakas	2
	Asiantuntija	6
	Sidosryhmä	4
Yhteensä	12	4

Ongelmaksi koettiin lisäksi venyneet palveluajat ja ajankäytön hallinta. Asiakkaat mainitsivat venyneet käsittelyajat ongelmaksi. Sidosryhmien mielestä ajankäyttö oli selkeä ongelma. Ratkaisuehdotuksia tuli vain yksi ja se tuli asiakkailta.

Taulukko 13: Aika

	Ongelma	Ratkaisuehdotus
Aika	Asiakas	1
	Asiantuntija	2
	Sidosryhmä	4
Yhteensä	7	1

Uutena ongelmana yritysasiakkaat toivat esiin verkostoissa olevan osaamisen hyödynnettävyyden. Asiakkaat halusivat helpon tavan etsiä ja löytää osaajia vaikkapa TE-toimiston kautta. Asiakkaat mainitsivat osaamisen siirtämiseen liittyvät vaikeudet ongelmana kaksitoista kertaa, asiantuntijat kaksi kertaa. Tähän ongelmaan tuli myös paljon ratkaisuehdotuksia molemmilta tahoilta, yhteensä 16 eri mainintaa. Sidosryhmät eivät viitanneet osaamisongelmaan lainkaan.

Taulukko 14: Osaaminen

	Ongelma	Ratkaisuehdotus
Osaaminen	Asiakas	11
	Asiantuntija	2
Yhteensä	13	16

Asiantuntijat ja sidosryhmät korostivat mittareiden ja mittaamisen tärkeyttä asiakaspalvelun ohjaamiseksi, laadun takaamiseksi ja kehittämiseksi. Mittareiden osalta ongelmia mainittiin kolme kappaletta ja ratkaisuehdotuksia peräti kymmenen. Etenkin asiantuntijat toivat monia ratkaisuehdotuksia mittaamiseen ja mittareiden käyttöönottoon.

Taulukko 15: Mittarit

		Ongelma	Ratkaisuehdotus
Mittarit	Asiantuntija	1	7
	Sidosryhmä	2	3
Yhteensä		3	10

Prosessien osalta asiantuntijat ja sidosryhmät molemmat mainitsivat kolme ongelmaa ja ratkaisuehdotusta. Sen lisäksi yhdeltä asiakkaalta tuli maininta prosessien toimimattomuudesta, joka näkyy heikkona asiakaspalveluna. Sidosryhmissä prosessien kehittäminen nousi selkeästi esiin. Prosessien osalta kaivattiin uusia ja asiakaspalvelun pohjalta kehitettyjä prosessikuvauksia ja niihin liittyviä mittareita. Sidosryhmien mielestä asiakaspalveluprosessien ja niihin liittyvien prosessien kehittäminen pitäisi tehdä yhdessä yhteistyökumppaneiden kanssa.

Taulukko 16: Prosessit

		Ongelma	Ratkaisuehdotus
Aika	Asiakas	1	
	Asiantuntija		1
	Sidosryhmä	2	2
Yhteensä		3	3

Ulkoistaminen puhutti etenkin asiantuntijoita. Heidän mielestään palvelujen ulkoistaminen on toiminut hyvin. Sidosryhmäedustajan ja asiantuntijoiden mielestä enemmän voisi miettiä, mikä on viranomaisten ja konsulttien välinen työnjako. Erityisesti asiantuntijat näkivät ulkoistamisen ratkaisuna joidenkin palveluihin liittyvien ongelmien ratkaisemiseen. Toisaalta asiakkaat eivät nähneet tarvetta ulkoistamiselle.

Taulukko 17: Ulkoistaminen

		Ongelma	Ratkaisuehdotus
Ulkoistaminen	Asiantuntija		4
	Sidosryhmä	1	1
Yhteensä		1	5

4.1 Asiakkaiden kokemat ongelmat ja ratkaisuehdotukset

Haastatteluissa seitsemältä asiakkaalta tuli esiin 69 ongelma-kohtaa. Tässä luvussa kuvataan asiakkaiden useimmin esittämät ongelma-alueet ja heidän niihin esittämänsä ratkaisuehdotukset. On myös syytä huomata, että nämä vastaukset ovat yrityksiltä jotka saavat rahoitusta viranomaisilta. Kaksi asiakkaista muistutti, että kun yrityksellä menee hyvin, niin se ei välttämättä edes tarvitse viranomaisten apua. Mutta kun yrityksellä menee huonosti ja yritys tarvitsisi kipeimmin rahoitusta ja asiantuntijoiden apua selviytyäkseen eteenpäin, niin kukaan ei halua auttaa.

4.1.1 Byrokratia

Byrokraatiaan tuli paljon viittauksia etenkin yritysasiakkaiden ja sidosryhmien taholta. Kuuden asiakkaan mielestä hakemukset ovat nykyään erittäin hankalia tehdä. Ne vaativat monien ihmisten resursseja, tulevaisuuden visioita ja 'virkamiesten kielen opiskelua'. Hakemuksen pystyy käytännössä tekemään vain yrittäjä itse. Tämä ei inspiroi työntekijöitä kehittämään osaamistaan tällä alueella, eikä siten mahdollista yrittäjän työtaakan jakamista työntekijöille.

Toisaalta tämä ei innosta yrityksen toimintojen kehittämiseen silloin, kun yrittäjän omat resurssit eivät riitä. Monet asiakkaat mainitsivat myös hakemuspelon, joka johtaa siihen, että yrityksen kannalta merkittäviin ja tärkeisiin hankkeisiin ei lähdetä hakemaan rahoitusta julkiselta sektorilta lainkaan.

Viiden asiakkaan mielestä byrokratiaa on liikaa ja se vie turhaa aikaa yrityksiltä. Viranomaiset eivät tee vielääkään syvällistä yhteistyötä ja se sitoo yrityksiltä paljon resursseja. Samat asiat pitää selittää useille eri viranomaisille moneen kertaan. Asiakkaan on vaikea hahmottaa, mitä palveluita kukin tarjoaa ja kenen organisaation kanssa pitäisi milloinkin olla tekemisissä. Yrityksen pitää myös selvittää, miten ketäkin viranomaista kohtaan pitää toimia. Kaikilla organisaatioilla on omat sääntönsä, joita asiakkaan pitää noudattaa hakiessaan rahoitusta. Myös hakulomakkeet ovat eri organisaatioilla erilaisia. Molempien osapuolien kannalta täysin selkeätkin projektit saattavat kestää tarpeettoman kauan.

Monet asiakkaat esittivät ratkaisunsa projektirahoituksen hakemiseen ja hankepaperi- den täyttöö koskeviin ongelmiin. Tietyt ja ne samat yritykset ovat kaikkien tai lähes kaikkien julkisten toimijoiden asiakkaita. Heidän ehdotuksensa on, että rahoitushake- mus täytettäisiin esimerkiksi joka kolmas vuosi ja se olisi jatkuvasti voimassa kyseessä olevan ajan. Välissä yritysten ei tarvitsisi kuin raportoida esimerkiksi neljän kuukauden välein, mihin kehittämiseen rahoja on käytetty ja miksi. Jos raporttia ei tule lainkaan tai sovitut tavoitteet eivät ole täyttyneet, rahat peritään takaisin ja rahan saanti estetään jatkossa. Näin yritykset, jotka pystyvät viemään kehitysprojekteja läpi, erottuvat joukosta ja heidän osaamistaan voitaisiin hyödyntää.

Pienissä projekteissa, jotka yritykset osaavat itsekin hoitaa ja viedä läpi, ei välttämättä tarvitsisi yritysten mielestä ulkopuolista asiantuntija-apua. Toisaalta asiantuntija-apu nähtiin erittäin tärkeänä projekteissa, joissa yrityksen oma osaaminen ei riitä. Tällaisia voivat olla esimerkiksi tilanteet joissa hyödynnetään uutta teknologiaa. Yritysten olisi etukäteen hyvä tietää, mitä resursseja ja paljonko yrityksiltä vaaditaan eri palvelujen suhteen, jotta johto voisi päättää haluaako osallistua toimintaan vai ei.

Asiakkaan näkökulmasta tuettavien hankkeiden yhteydessä yritykseltä vaaditaan ”valtionhallinnon projektinhallintaosaamista”. Käytännössä tämä vaatii pahimmillaan kahden projektin suunnittelun ja toteuttamisen yrityksessä. Kaksinkertainen kirjanpito koetaan byrokraattisena lisätyönä, joka hidastaa ja vie turhaan resursseja. Tavoitteena pitäisi olla, että asiakkaan projekti suunnitellaan ja toteutetaan liiketoiminnan tarpeiden pohjalta. Joskus projektit voivat olla irrallisia muusta toiminnasta ja vain vähän hyödyllisiä yrityksen muun toiminnan kannalta.

4.1.2 Viranomaisten välinen yhteistyö

Asiakkaat näkivät erittäin tärkeäksi viranomaisyhteistyön lisäämisen. Aito yhteistyö edellyttää sitä, että yritys voisi täyttää yhden hakemuksen tarpeistaan ja viranomaiset keskenään katsovat, kuka missäkin asiassa voi parhaiten auttaa. Yrityksellä olisi myös oma asiantuntija, joka neuvoo ja auttaa yritystä hankkeiden ja projektien läpiviennissä ja suunnittelussa. Yritysten mielestä tässä asiassa on menty jo muutama vuosi oikeaan suuntaan viranomaisten taholta. Toisaalta nykyisen tekniikan myötä asiakkaita ihmetytti yrittäjää auttavan tiedon hajanaisuus esimerkiksi internetissä ja sähköisen palvelun vähäinen hyödynnettävyys yhteistyössä.

4.1.3 Organisaatiolähtöisyys ja tuotokeskeisyys

Kolmen asiakkaan mielestä palvelu on erittäin asiantuntija- ja organisaatioriippuvaista. Asiakkaan kannalta tilanne ei ole mitenkään ihanteellinen. Palveluiden täsmävyys ja tarjonta riippuvat täysin asiantuntijasta, jonka kanssa he ovat keskustelleet. Asiantuntijoiden osaaminen vaihtelee suuresti. Osa osaa auttaa asiakkaita hakemusten teossa ja projektin läpiviennissä merkittävästi, sekä antaa uusia näkökulmia ja ehdotuksia yhteistyökumppaneiksi. Osa ei edes halua paneutua asiakkaan tilanteeseen tarkemmin.

Asiantuntijat jakavat helposti neuvoja ja ohjeita viranomaiskielellä, joka ei aukea yrittäjälle. Yrittäjän täytyy itse selvittää, mistä on kyse, jotta pystyy toimimaan oikein ja viranomaisten tahtomalla tavalla. Asiakkaiden kannalta projektin läpivienti vaatii tarkkaa tietoa viranomaisilta, mitä voi tehdä ja mitä ei saa tehdä projektin puitteissa.

Hyvä asiantuntija on asiakkaan sparraaja ja aidosti kiinnostunut asiakkaan tilanteesta. Parhaimmillaan yritykset pystyvät lisäämään sen avulla suoraan myyntiä ja saamaan lisää asiakkaita. Yrittäjien mielestä hyvää asiakaspalvelua on myös kertoa, mitä muutoksia julkisella puolella on tullut palveluissa ja miten asiakkaat voisivat niistä hyötyä. Kuitenkin jokaiselle yritykselle pitää räätälöidä ratkaisut, kaikki ei käy kaikille.

4.1.4 Projektikeskeisyys

Viiden asiakkaan mielestä yrityksen polku ja tulevaisuuden suunnitelmat eivät aidosti kiinnosta asiantuntijoita. Rahoituksen osalta julkisen sektorin toimijoita ei kiinnosta yrityksen kokonaisvaltainen kehittäminen, vaan nyt keskitytään yksittäisiin viranomaisen palvelun mukaan räätälöityihin projekteihin ja niiden läpiviemiseen. Tämä ongelma on huomattu myös julkisella puolella ja tähän ollaan miettimässä ratkaisuja. Yksittäisen asiantuntijan on helppo ajatella, että työ tulee tehtyä hyvin, kun projekti saadaan päätökseen. Yritysten näkökulmasta on erittäin tärkeää, että asiantuntija ymmärtää, miten projekti vaikuttaa kokonaisvaltaisesti yrityksen toimintaan ja kehittymiseen.

4.1.5 Sekava tarjonta

Neljän asiakkaan mielestä viranomaisten tarjoamat sadat erilaiset rahoitus- ja asiantuntijapalvelut ovat viidakko. Kokonaisuutta ei hallitse kukaan ja asiakas saa vain sattuman kautta tietoa hänelle sopivista palveluista. Uusista ja yrityksen tarpeeseen soveltuvasta palvelusta yritykset saivat joskus tietoa myös asiantuntijoilta. Tässä suhteessa asiantuntijat ovat hyvinkin erilaisia tiedon välittäjiä. Suurin osa ei huomaa edes kertoa uusista palveluista tai rahoitusmahdollisuuksista yrityksille. Tiedotus ja viestintä ovat tällä hetkellä sattumanvaraista yrityksiä näkökulmasta. Yritykset saavatkin parhaiten tietoa uusista palveluista kolmannen osapuolen eli toisen yrityksen kautta.

TE-keskuksella ja Tekesillä on uutiskirje, jonka voi halutessaan tilata internet-sivujen kautta. Siihen on kerätty tärkeimmät ja ajankohtaisimmat asiat. Selvästikään uutiskirje ei tavoita asiakkaita toivotulla tavalla. Osa asiakkaista pitää edelleen internet-sivuja sekavana ja halutun asian löytämistä vaikeana.

4.1.6 Osaamisen hallinta ja siirto

Viiden asiakkaan mielestä Suomessa ei hyödynnetä osaamista ja osaavia ihmisiä. Irtisanotut hylätään sen sijaan, että vapaat ammattiosaajat löydettäisiin yritysten käyttöön. Ratkaisuksi ehdotettiin resurssipankkia. Se voisi olla osaamisperusteinen kontaktirekisteri internetissä, josta esimerkiksi tietyn erikoisalueen ohjelmointiosaajat olisivat helposti löydettävissä. Pankissa olisi henkilön itsensä tallentama lyhyt kuvaus itsestään, työhistoria, koulutustausta ja muut työn hakua edesauttavat ominaisuudet lueteltuina sekä itsearviointiin perustuvat, hakua helpottavat viittaukset yleiseen osaamislukitteluun.

Osaamispankki toimisi rajattuna tietolähteenä ja sinne pääsisivät esimerkiksi vain yritysten henkilöstöasioista vastaavat. Tosin jos ihmiset ovat valmiita mainostamaan osaamistaan yrityksille, niin miksi rakentaa turhia barrikadeja. Todelliset osaajat eivät tällä hetkellä erotu TE-toimistojen massasta. Esimerkiksi kansainvälisille markkinoille mentäessä yhteistyökumppaneiden osaaminen nähtiin erittäin tärkeänä. Jos yhteistyökumppaneilla ei riitä osaamista ja oppimishalua, niin yrityksen on pakko etsiä uusia.

Osa yrityksistä totesi hyödyntäneensä viennissä maahanmuuttajia. Tosin heidän löytämisensä on yrityksille hankalaa. Olisi järkevää tehdä maahanmuuttajista avoin markkinapaikka internetiin, jonne maahanmuuttajat voisivat laittaa tietonsa työvoimaneuvojan avustamana. Näin yritykset pystyisivät hakemaan netin kautta haluamansa kohdemaan osaajaa. Maahanmuuttaja tuntee kuitenkin oman maansa kaupankäyntitavat, yrityskulttuurin ja jakelukanavatkin, vaikka ei olisi ns. b to b -kaupassa toiminutkaan. Tällainen rekisteri auttaisi maahanmuuttajia työllistymään ja yrityksiä löytämään oikeanlaisia osaajia vientitehtäviin.

4.1.7 Liiketoimintaosaamisen puute

Merkittävänä ongelmana pidettiin sitä, että tekniikan kehittämisen lisäksi yritysten pitäisi saada apua markkinointi- ja myyntikoneistonsa kuntoon saattamiseen. Tähän yrityksillä oli paljonkin näkemyksiä. Euroopan Unionin säännöt kieltävät markkinoinnin suoran tukemisen. Yritysten mielestä pitäisi kuitenkin etsiä muita auttamiskeinoja.

Raha ei ole ratkaiseva asia markkinointikonseptien kehittämisessä. Kyse on enemmän osaamisesta. Tärkeää on halu kehittää tuotteen tai palvelun kannalta tärkeitä uusia markkinointikohderyhmien hyödyntämiskeinoja ja -kanavia. Tällöin kehittäminen on yrityksen sisäisen toiminnan tehostamista, markkinointiosaamisen kasvattamista ja uusien potentiaalisten toimintatapojen etsimistä.

Tällä hetkellä asiakkaiden mielestä asiantuntijoiden osaaminen ei riitä markkinoinnin kehittämiseen yrityksissä. Kolmen asiakkaan mielestä myynti- ja markkinointiosaaminen, liiketoimintaosaaminen ja yrittäjyysosaaminen ovat monilla asiantuntijoilla heikolla tasolla ja se heijastuu myös asiakaspalveluun. Asiantuntijat ovat pääsääntöisesti insinöörejä ja luonnollisesti kiinnostuneempia tekniikasta kuin kaupallisesta menestysmahdollisuudesta ja asiakkaiden tarpeesta. Tämä aiheuttaa sen, että tuotekehitykseen saa hyvin avustuksia ja lainoja, kun taas kaupallistamisongelmiin ja asiakkaiden tarpeiden selvittämiseen ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota tuotetta kehitettäessä.

Teknologia ja markkinointi eivät kuitenkaan saisi olla käytännössä irrallisia asioita. Ilman asiakkaan tarvetta ei ole markkinoita eikä tuote loppujen lopuksi mene kaupaksi, vaikka olisi tekniikaltaan kuinka hyvä. Toisaalta moni tekniikka ei ole täysin uutta, vaan vanhan soveltamista. Se kuka osaa parhaiten myydä ja saa tekniikan vastaamaan parhaalla tavalla asiakkaan tarpeita on voittaja markkinoilla.

Asiakkaiden mielestä yritykset eivät yksinkertaisesti voi enää erottaa tuotekehitystä ja markkinointia. Markkinat on oltava ennen kuin lähdetään tekemään räätälöityjä ratkaisuja ja tuotekehitystä. Asiakkaat ovat osana tuotekehitystä. Tuotekehityksen suuntaa määrittää pitkälti asiakkailta saatu palaute. Tällä hetkellä rahoitusta voi kuitenkin saada pelkästään tuotekehitykseen. Jos rahoitushakemuksessa on mainittu myynti tai markkinointi, niin yrityksen kannalta tulee heti ongelmia ja projekti täytyy pilkkoa vaikka keinotekoisesti.

Asiantuntijoiden osaamista pitää kehittää siihen suuntaan, että mukaan saadaan liiketoiminta- ja markkinointiosaamista. Sen lisäksi asiantuntijoilla olisi erittäin hyvä olla yrittäjäosaamista, jotta viranomaiset osaisivat esittää asioita yrittäjien ymmärtämällä tavalla ja konsulttipalveluja ei tarvitsisi ostaa niin paljon.

Yritykset antoivat positiivista palautetta valmistelurahoituksesta paitsi siksi, että se on yksinkertainen ja yleiskäyttöinen instrumentti, mutta siinä sallitaan myös markkinoinnin huomioiminen osana valmistelua. TE-keskus voi myöntää valmistelurahoitusta pk-yritysten projekteihin, joilla valmistellaan tutkimus- ja kehittämistoimenpiteitä. Valmistelurahoituksella edistetään innovatiivisia ja uusia liikeideoita. Sen lisäksi voidaan kehittää yrityksen osaamista ja auttaa yrityksiä kansainvälistymään. Se on joustava ratkaisu yrityksen kannalta, koska sitä voidaan käyttää moneen tarkoitukseen. Sen lisäksi sen avulla voi tehdä riskialttiimpia asioita kuin pelkän tuotekehitysrahoituksen avulla yritysten näkökulmasta.

4.1.8 Koulutuspalvelut

Yritykset olivat tyytyväisimpiä lyhyisiin koulutuksiin ja jopa valmiita maksamaan niistä. Ne tilaisuudet ja koulutukset, jotka toivat esiin toisten yrittäjien kokemuksia, koettiin hyödyllisiksi. Samoin ne yritykset, jotka olivat päässeet esittelemään omaa yritystään ja toimintaansa sekä tuotteitaan tai palveluitaan olivat hyvin tyytyväisiä. Vastaavaa toimintamallia kaivattiin enenemässä määrin kansainvälisissä kontakteissa. Näistä tilaisuuksista yritysten olisi hyvä saada referaatti, mitä tilaisuus sisältää ja mikä oli tilaisuuden anti.

4.2 Sidosryhmien kokemat ongelmat asiakaspalvelussa ja ratkaisuehdotukset

4.2.1 Viranomaisten välinen yhteistyö

Sidosryhmien mielestä suurin ongelma asiakaspalvelussa on viranomaisten keskinäisen yhteistyön sujumattomuus tai puuttuminen. Osalta henkilöstöä puuttuu myös asiakaspalveluasenne. Sen lisäksi pitäisi olla suvaitseva uusille asioille ja ajattelutavoille. Palvelun laadun mittaamisen puuttuminen ja yhteisten prosessien kuvaamattomuus hankaloittavat asiakaspalvelua. Ratkaisuna sidosryhmät näkivät, että tarvittaisiin syvempää yhteistyötä viranomaisten kesken, jotta saadaan tarvittavan suuri rahasumma kasaan ja sovittua tulevaisuuden suunnitelma yrityskohtaisesti. Yksittäinen asiantuntija ja hänen osaamisensa ei riitä. Viranomaisten pitäisi etsiä yhdessä ne tavoitteet, joita yritykseltä halutaan ja joita rahoitetaan.

4.2.2 Projektikeskeisyys

Markkinointiviestin läpivieminen kansainvälisillä markkinoilla vie yritykseltä hyvinkin muutaman vuoden. Tällöin kehittämisen pitäisi olla pitkäjänteistä ja kokonaisvaltaista toimintaa. Yrityksen polku ja kasvuorientoituminen pitäisi olla kaikkien viranomaistahojen tiedossa. Viranomaisille pitäisi olla mahdollista pitkäjänteisen ja systemaattisen kasvun tukeminen. Yrityksen kasvun mittarina voisi olla yrityksen arvon kasvattaminen.

Tällä hetkellä yritykseltä harvoin vaaditaan kasvu- ja kansainvälistymispolkua tai kehityspolkua pitkällä tähtäimellä. Viranomaiset rahoittavat yksittäisiä projekteja. Viranomaisilla on puutteellinen kokonaiskäsitys yrityksen potentiaalista ja menestyksen avaimista. Tämä takia niitä projekteja, joita yritys on ajatellut että pitäisi rahoittaa, voidaan muuttaa kokonaan tai osittain sen suuntaisiksi, kuin mitä viranomaiset rahoittavat. Alkuperäinen tarve hämärtyy.

4.2.3 Prosessien kehittäminen ja tietotekniikan hyväksikäyttö

Sidosryhmät esittivät asiakaspalvelun parantamiseksi ratkaisuna asiakaspalveluprosessin kuvaamisen, mittareiden asettamisen ja asiantuntijoiden henkilökohtaisten tavoitteiden selkeyttämisen. Keskinäisessä yhteistyössä ei ole hyödynnetty esimerkiksi tietotekniikan suomia mahdollisuuksia juuri lainkaan. Selkeällä prosessilla ja yhdensuuntaisilla tavoitteilla palvelusta saadaan tasalaatuisempaa ja minimilaatu pystytään takaamaan.

Toisaalta TEM uudet asiakassegmentit pitäisi hyödyntää. Esimerkiksi kaikki yrityksen kasvua ja kansainvälistymistä edistävät palvelut pitäisi saada yhdeltä luukulta. Nyt asiakas juoksee viranomaistahon ja asiantuntijan luota toiselle. Sen lisäksi pitäisi asettaa selkeät toimintarajat ja – linjaukset eri viranomaistahoille. Nyt viranomaisten keskinäinen kilpailu samoista asiakkaista näkyy asiakaspalvelussa ja haittaa jopa asiakaspalvelijoiden toimintaa.

4.3 Asiantuntijoiden kokemat ongelmat asiakaspalvelussa ja ratkaisuehdotukset

4.3.1 Strategian kirkastaminen ja vieminen käytäntöön

Kaikkien asiantuntijoiden mielestä prosessien kehittäminen ja kuvaaminen olisi erittäin tärkeää asiakaspalvelun parantamiseksi. Etenkin asiakaspalveluprosesseja pitäisi selkeyttää ja kehittää. Olemassa olevat mittarit eivät vastaa asiakaspalvelun mittaamisen tarpeita. Uudet prosessit pitäisi kuvata ja miettiä asiakaspalvelulähtöiset mittarit ja samalla myös laadun mittarit. Tavoitteet tulisi asettaa segmenttikohtaisesti. Myös markkinointiviestintä olisi järkevää tehdä segmenteittäin.

Kuten asiakkaidenkin, myös asiantuntijoiden mielestä palvelu on välillä luvattoman hidasta. Hallinto on mennyt asiakaspalvelun edelle. Jotta laadusta saadaan oikea kuva, jokaisesta asiakastapaamisesta pitäisi ottaa palaute. Myös asiakaspalvelussa olevien henkilöiden henkilökohtaiset tavoitteet pitäisi tarkentaa. Lisäksi pitäisi olla toimivat mittaus- ja palkitsemisjärjestelmät, joilla toimintaa pystytään ohjaamaan tavoitteiden suuntaan.

Pitäisi tehdä selkeät strategiset valinnat, mitä tehdään, kuka tekee ja miksi. Kaikkien on tiedettävä mitä lopulta halutaan putkesta ulos. Myös verovaroin tuotetuissa palveluissa pitäisi olla selkeät tavoitteet asiakaspalvelulle. Strategian toteuttamiseen vaadittavat toimenpiteet pitäisi olla selkeitä, mitattavia ja virkamieskohtaisia.

Yritysrahoitusinstrumentteja ja rahoittavia tahoja pitäisi vähentää. Palveluvalikoimasta päättäminen ja organisoituminen pitäisi olla asiakkaiden tarpeista lähtevää. Rahoituskriteerejä pitäisi yksinkertaistaa ja selkeyttää. Esimerkkinä tästä eräs asiantuntija ehdotti, että yritysrahoitukseen tulisi vain muutama instrumentti, ehkä jopa yksi. Tällaisessa rahoitusmuodossa voisi olla eri vaativuusluokkia tms.

4.3.2 Organisaatiolähtöisyys ja tuotokeskeisyys

Kaikkien haastateltujen asiantuntijoiden mielestä palvelu on tällä hetkellä tuote- ja organisaatiolähtöistä sekä asiantuntijariippuvaista. Palvelukokonaisuus ei ole kenenkään hallussa. Viranomaisten välisen yhteistyön lisääminen olisi tärkeää asiakaspalvelun parantamisen kannalta. Yhteistyötä voi olla monentasoista ja monenlaista. Olisikin tärkeää miettiä, minkälaista yhteistyötä TEM kumppaneiden kanssa halutaan ja pitäisi tehdä, jotta yhteistoiminnan nimissä ei tuhlaata asiakkaan aikaa ja vaivaa.

4.3.3 Tietotekniset ratkaisut ajan tasalle

Sähköisiä palveluja tulee kehittää voimakkaasti. Tulevaisuudessa ihmiset ovat tottuneet saamaan tietoa ja palvelua internetin välityksellä entistä enemmän. Palvelun pitää olla ajantasaista, nopeaa ja helppoa. Asiantuntijoidenkin mielestä tietotekniikan tuomia mahdollisuuksia viranomaisten välisessä yhteistyössä ja asiakaspalvelussa pitäisi lisätä. Tietotekniikan uudistamiseen pitäisi panostaa. Tällä hetkellä tietotekniikka palvelee hallinnon tarpeita.

Vaikka Työ- ja elinkeinoministeriön alaiset organisaatiot palvelevat samoja asiakkaita, niin lainsäädännön vuoksi ei ole yhteistä asiakashallintajärjestelmää ja tämä koettiin suureksi ongelmaksi käytännön työn kannalta. Lisäksi ehdotettiin, että palvelupisteissä pitäisi olla muutama asiakastietokone, jotta asiakkaita voitaisiin neuvoa esimerkiksi hakemuksien täyttämässä. Nyt asiakas joutuu yleensä kääntymään konsultin puoleen. Yrityksillä ei ole aikaa eikä haluakaan paneutua viranomaisten määräyksiin ja käytäntöihin.

4.3.4 Tarjonnan selkeytys ja yhteistyön lisääminen

Lisäksi haluttiin, että tarjontaa kirkastetaan, yksinkertaistetaan ja selkeytetään asiakkaiden tarpeiden pohjalta, viranomaisten organisaatioista riippumattomaksi. Tuoteperkaus nähtiin välttämättömänä, jotta asiakaspalvelusta saadaan järkevä kokonaisuus. Valmistelurahoitus on saanut paljon kiitosta asiakkailta ja asiantuntijoilta. Siinä päätöksenteko on siirretty alueille ja siten päätöksentekoa on pystytty nopeuttamaan.

Tällä hetkellä kenenkään viranomaistahon ei tarvitse selvittää yrityksen kokonaistarvetta. Jokainen voi tarjota omia, itse kehittämiään palveluitaan ja palvelutarjonta on siksi osittain päällekkäinen ja sekava. Kenelläkään ei ole kokonaiskäsitystä siitä, mitä tiettyjen yritysten kanssa on tehty, tekeillä tai pitäisi tehdä.

Pahimmillaan tehdään samoja asioita useiden eri ihmisten toimesta toisista tietämättä ja moneen kertaan uudelleen. Palvelut pitäisi miettiä asiakassegmenttien pohjalta.

4.3.5 Oikea osaaminen

Osaamista pitäisi rekrytoida asiakastarpeiden mukaan, ei hallinnollisista lähtökohdista. Asiantuntijoiden olisi osattava katsoa mm. kuinka nopeasti markkinat kasvavat, sillä markkinoiden suuruus ei ole ainoa ratkaiseva asia. Henkilökohtainen asiakaspalvelu on asiantuntijoiden mielestä tärkeää. Pitäisi ottaa entistä enemmän kontaktia asiakkaaseen. Palvelussa pitää muistaa asiakaslähtöisyys. Minimissään asiantuntijan tulisi selvittää yrityksen kokonaistilanne ennen palvelujen tarjoamista. Resursseja on tällä hetkellä selvästi enemmän kiinnitettynä hallinnollisiin tehtäviin kuin asiakaspalveluun.

Osaaminen pitäisi ottaa entistä paremmin haltuun omassa organisaatiossa. Asiakaspalvelun osalta tarvittaisiin esim. matriisimallia, jossa olisi osaamisalue/toimialatuntemus ja markkina-alue henkilöittäin. Rekrytoinnit pitäisi tehdä sen mukaan, mitä osaamista puuttuu asiakaspalvelun kannalta. Asiakasrajapintaan pitäisi keskittää paras osaaminen ja toimivat työkalut. Rekrytoinneissa pitäisi myös painottaa enemmän asiakaspalveluosaamista ja yhteistyökykyä. Esimerkiksi teknistä osaamista pystyy jokainen opiskelemaan tarpeen mukaan, mutta asennetta on vaikea muuttaa.

4.3.6 Ulkoistaminen

Monet asiantuntijat ehdottivat ulkoistamista tiettyjen palvelujen tarjoamiseen. Esimerkiksi kasvuyrityspalvelu voitaisiin ulkoistaa. Yksityiset konsultit ja konsulttitoimistot tuottavat jo nyt monet TE-keskuksen tarjoamat palvelut. Tätä toimintamallia on perusteltu viranomaisten taholta palvelun laadun takaamisella. Ulkoistamisen hyvinä puolina pidettiin sitä, että sen toimivuutta pystytään seuraamaan suoraan annetun asiakaspalautteen perusteella ja vaihtaa toimittajaa tarpeen vaatiessa. Asiantuntijoiden mielestä palvelujen ulkoistaminen on toiminut hyvin.

Erityisesti asiantuntijat näkivät ulkoistamisen myös ratkaisuna joidenkin palveluihin liittyvien ongelmien ratkaisemiseen. Kaikkea palvelua ei ole järkevää tuottaa itse, koska resurssit ja osaaminen eivät riitä. Ulkoistamisen uskotaan lisäävän asiakastyytyväisyyttä pitkällä tähtäimellä ja ulkoistamalla voidaan kehittää toimintaa ilman liiallisia hallinnollisia rajoituksia.

Yhtenä vaihtoehtona on, että hallinto pidetään omissa käsissä ja tekijät ovat ulkoistettuja tahoja. Ulkoistamissopimukset eivät saa olla liian pitkiä ja ne pitää voida lopettaa, ellei palvelujen sisältö vastaa ajan haasteita.

Toisaalta asiakkaat eivät näe asiaa samoin, vaan pitävät ulkoistettuja palveluja pikemminkin kummallisina. Asiakkaiden mielestä hallinnossa ja asiakaspalvelussa työskentelevien ihmisten suhde on pielessä. Lisäksi asiakkaat olivat sitä mieltä, että heidän pitäisi pystyä itse valitsemaan vapaasti konsulttinsa ja palveluntarjoajansa.

Ulkoistettuja palveluja tuottavat konsultit ja yritykset on tietysti kilpailutettu julkisten sääntöjen mukaisesti ja kilpailu on ollut avointa ja tasapuolista. Julkisessa ja valtakunnallisessa kilpailutuksessa pienet ja paikalliset palveluntuottajat jäävät kuitenkin helposti jalkoihin. Käytännössä tämä malli on myös synnyttänyt jääviyskysymyksiä ja epäilyksiä yksittäisissä tapauksissa. Viranomaiset ovat katsoneet, että koska he tukevat näiden ulkoistettujen palvelujen kustannuksissa, tuen antaja on oikeutettu valitsemaan toimittajat. Toisaalta virkamiehet asettavat valintakriteerit. Asiakkaat kyseenalaistivat, että tietävätkö virkamiehet parhaiten heidän tarpeensa. Ei liene ole myöskään itsestään selvää, että palvelun kokonaiskustannukset laskevat, kun ketjuun lisätään uusi välittäjä.

4.4 Ihannetilanne

Päämääränä tulee olla asiakkaiden kokonaisvaltainen palvelu. Jonkun tahon pitää ottaa haltuunsa asiakkaan kokonaistilanne ja etsiä tarpeelliset palvelut yrityksen käyttöön. Viranomaisten välistä yhteistyötä pitää selkeästi syventää operatiiviselle tasolle. Tämä vaatii myös käytännön työkaluja yhteistyön tekemiseen. Tätä varten tarvittaisiin vähintään yksi yhteinen kaikkien yhteistyötä tekevien viranomaistahojen käytössä oleva asiakashallintajärjestelmä.

Asiakkaiden kannalta olisi olennaisen tärkeää päästä yhteen hakemukseen, jonka avulla voidaan kartoittaa asiakkaan rahoitus- ja asiantuntijatarpeet ja kohdentaa oikeat palvelut asiakkaalle. Sen lisäksi pitäisi miettiä, miten viranomaisten kieli voidaan kääntää yrityksen kieleksi. Viranomaiset käyttävät pitkälti niitä termejä, joita tulee EU:sta ja ylempiltä viranomaisilta. Asiakaspalvelussa työskentelevät henkilöt ovat tärkeimpiä tulkkeja. Jos viranomainen ei ymmärrä asiakkaan tarkoitusta ja yrittää vain selittää omaa näkökantaansa saamallaan termeillä, niin ei ihme, että asiakas ja asiakaspalvelija puhuvat toistensa ohi ja tilanne on molemmille erittäin hankala. Tässä tulee näkyviin myös asiantuntijan puutteellinen yrittäjä-, markkinointi- ja liiketoimintaosaaminen.

4.4.1 Tietotekniikan hyödyntäminen asiakaspalvelun tehostamiseksi

Asiakaspalvelu on tällä hetkellä heterogeenista ja sen laatu riippuu liiaksi asiantuntijasta, jonka asiakas sattuu saamaan. Tähän asiaan auttaisi tietotekniikan hyödyntäminen. Tarjontamassasta pitäisi olla yksi yhteinen tietokanta. Kukin asiantuntija voisi hakea tietokannasta ne palvelut, jotka sopivat esimerkiksi kasvu- ja kansainvälistymisyrittäkselle.

Hyvään asiakashallintajärjestelmään voidaan tallentaa perustiedot asiakkaasta, asiakkaan käyttämät palvelut ja palvelutarve tulevaisuudessa. Sen lisäksi järjestelmästä pitäisi pystyä lähettämään kohdennettua viestiä halutuille asiakkaille tai asiakasryhmille. Jos järjestelmään saadaan asiakasta koskevat kattavat tiedot, niin varmasti asiakaspalvelussa olevat ihmiset sitä käyttävät, sillä se palvelee kaikkia asiakkaan kanssa tekemisissä olevia viranomaistahoja.

Lisäksi pitää kehittää tarvekartoitusjärjestelmä asiakashallintajärjestelmän yhteyteen. Sitä asiantuntijat voivat käyttää työssään asiakkaan tarpeiden kartoittamiseksi ja laadukkaan asiakaspalvelun takaamiseksi. Samasta järjestelmästä saa historiatietoa asiakkaista ja heidän perustarpeistaan.

4.4.2 Selkeä palvelutarjonta

Ylitsepusuavan tarjonnan takia kukaan ei hallitse kokonaisuutta tällä hetkellä. Tämä on suuri haaste niin asiakkaille kuin asiantuntijoillekin. Miten löydetään ja kohdennetaan yrittäjän tarpeeseen parhaiten sopivat palvelut, etenkin jos puhutaan vielä eri termeillä ja kielellä. Asiakastarpeen kartoitukseen tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota ja jopa kouluttaa asiantuntijoita.

Sen lisäksi palvelutarjonnan järkevyyttä ja palveluiden määrää tulisi miettiä asiakastarpeiden pohjalta. Jonkun pitäisi hallita kokonaisuutta ja osata asiakkailta saadun palautteen perusteella miettiä uusia palveluja. Kenties palveluita voitaisiin yhdistää tai osa jättää kokonaan pois. Tarjonnan yksinkertaistaminen, vähentäminen ja selkeytys ovat erittäin tärkeitä hyvän ja tasalaatuisen asiakaspalvelun kannalta.

4.4.3 Prosessien ja mittareiden kehittäminen

Asiantuntijoiden ja sidosryhmien kannalta huonot mittarit koettiin merkittäväksi ongelmaksi, sillä niiden perusteella toimintaa ohjataan ja myös kehitetään. Koska laadulliset mittarit puuttuvat, niin huomiota kiinnitetään määriin. Tämä aiheuttaa mm. sen, että toisinaan ns. helpot tapaukset käsitellään nopeammin ja asiantuntijoiden kannalta vaikeat tapaukset roikkuvat.

Asiantuntijat, jotka ovat hyviä asiakaspalvelussa, eivät saa työstään ansaitsemaansa kiitosta ja palkkiota. Toisaalta ne asiantuntijat, joita pitäisi pystyä ohjaamaan ja kouluttamaan asiakaspalveluosaamisessa eivät myöskään erotu helposti massasta.

Tavoitejohtamisen kannattajat uskovat, että prosessit selkeyttävät henkilökohtaista vastuuta ja ohjaavat työntekijät tekemään oikeita asioita. Prosessien avulla voidaan koordinoita organisaation tavoitteita ja lopuksihan vain tulokset ratkaisevat. Hyvin onnistunut prosessiajattelu tuottaa seuraavat hyödyt (Laamanen 2007, 22–23): yhteistyö asiakkaan kanssa toimii hyvin ja asiakas tuntee saavansa hyvää palvelua organisaatiossa toimivat ihmiset ymmärtävät kokonaisuutta, oman roolinsa ja sen, miten lisäarvo tuotetaan läpi organisaation (itseohjautuvuus) toiminnan kehittäminen perustuu organisaation kokonaistavoitteisiin ja asiakkaiden tarpeisiin.

Prosessi täytyy suunnitella ja hallita. Tämä pakottaa prosessin omistajat miettimään prosessin järkevän kulun ja mittarit prosessin hallitsemiseksi. Myös prosessin eri toimijoiden valta ja vastuut täytyy selkeyttää, jotta tuotteita ja palveluita pystytään toimittamaan asiakkaan kannalta järkevästi ja asiakkaalle lisäarvoa antaen. Tuote- ja palvelusuunnittelu paranee yhteistyön kautta. Yhteistyö auttaa hallitsemaan ja kehittämään asiakassuhteita. (Laamanen 2007, 31)

Prosessit yksin eivät ratkaise kaikkia ongelmia. Ihmisen käytös ei ole aina loogista ja suoraviivaista. Tavoitteet eivät aina auta ihmisiä tekemään töitään paremmin. Prosessit myös estävät yhteistyötä kaavamaisuudellaan. Tavoitteet eivät aina liity strategiaan. Joskus prosessissa korostetaan turhaan esimies-alaisuhteita ja samalla prosessien toimivuus heikkenee. Tavoitteita ei yleensä muuteta, vaikka tilanne on muuttunut ja sitä vaatisikin. Tavoitteet ovat usein lyhyen tähtäimen taloudellisia (alle vuoden) tuloksia. (Laamanen 2007, 23–25)

4.4.4 Osaamisen johtaminen

Organisaatiossa tulee johtaa toimintajärjestelmiä, osaamista ja ihmissuhteita. Ihmissuhteisiin lasketaan mm. vuorovaikutus, arvot ja tiimit. Osaamisen johtamiseen kuuluvat mm. tiedot ja taidot. Toimintajärjestelmä käsittää mm. prosessit ja työmenetelmät. Prosessin tehtävä on kuvata se logiikka, miten organisaatio ja sen ihmiset toimivat. Näiden toimintojen kautta organisaatio pääsee tulokseen. (Laamanen 2007, 33–37)

Taulukko 18: Johtamisen osa-alueet

Johdettava osa-alue	Johdettavat asiat
Ihmissuhteet	<ul style="list-style-type: none"> • vuorovaikutus • kulutuuri • arvot • tiimit • verkostot • motivaatio
Osaaminen	<ul style="list-style-type: none"> • kokemus • hiljainen tieto • ydiosaaminen • teknologia • tiedot • taidot • tietämys
Toimintajärjestelmä	<ul style="list-style-type: none"> • prosessit • työmenetelmät • tietojärjestelmät • tilat • tuotteet • palvelut

Uudet rekrytoinnit ja koulutukset maksavat aina työnantajalle huomattavan summan. Tämä koskee myös julkista sektoria, vaikka näin ei ole perinteisesti totuttu ajattelemaan. Jotta asiakaspalvelusta saadaan asiakaslähtöisempää, se vaatii jatkuvan asiakaspalautteen lisäksi osaamisen kehittämistä asiakastarpeita vastaaviksi. Sen lisäksi asiakaspalveluasennetta, liiketoiminta- ja yrittäjäosaamista pitäisi kouluttaa virkamiehille.

Jatkuvan asiakaspalautteen avulla toimintaa voidaan kehittää asiakaslähtöisesti ja asiakkaiden muuttuvien tarpeiden mukaisesti, tarvittaessa nopeastikin. Tällä hetkellä palautetta ei kerätä. Koska asiantuntijoita on paljon, niin vaikka sama signaali palvelusta tulisikin useammalle henkilölle, niin ei ole keinoa yhdistää näitä signaaleja ja sitä kautta huomata asia ja korjata toimintaa.

5 Ratkaisumallit ja innovaatiot

Tässä luvussa kuvataan palvelumalli, jonka avulla ratkaistaan tutkimuksessa esiin nousseet asiakasrajapinnassa olevat ongelmat. Sen lisäksi esitetään ratkaisumalli palvelun tuottamiseksi nykyistä tehokkaammin. Mallin perusteella palvelu selkeytyy ja yksinkertaistuu.

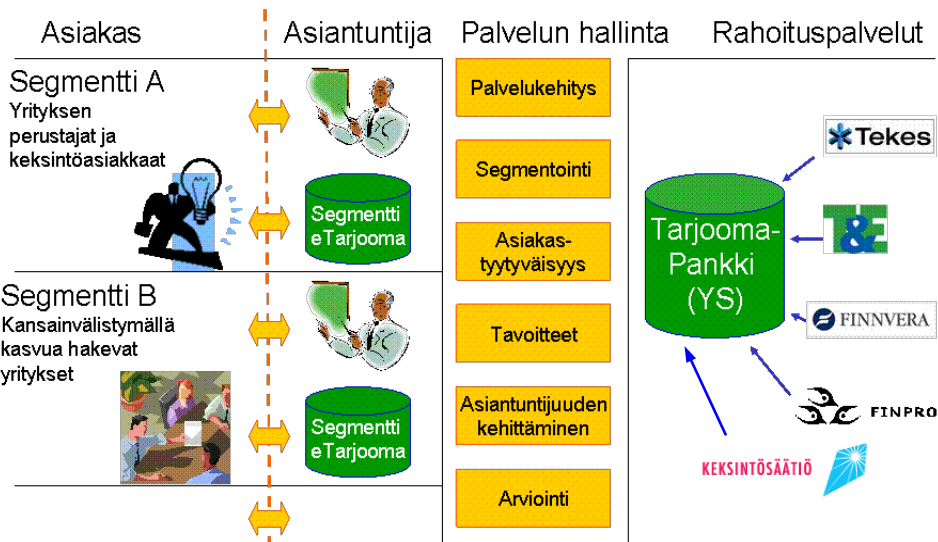
5.1 Yhteinen asiakasrajapinta

Sidosryhmät ja asiantuntijat olisivat selkeästi valmiita suureenkin asiakaspalvelun muutokseen. Toisaalta ei ole realistista olettaa että rahoittavien viranomaisten kuten Tekes, Finnvera jne. toimintoja yhdistettäisiin ainakaan nopeasti. Siksi ensimmäinen ratkaisu on suunniteltu sellaiseksi että se ei edellytä organisaatioiden tai niiden vastuiden oleellisia muutoksia, vaan keskittyy yhtenäisen palvelun parantamiseen ja tehostamiseen toteuttamalla yhtenäisen asiakasrajapinnan. Ratkaisun perusideana on piilottaa asiakkaalta viranomaisten keskinäinen toiminta ja tarpeettomat palvelut, jolloin nykyinen palvelutarjonta selkeytyy ja tulee helpommin saavutettavaksi.

Tässä ratkaisussa asiakaspalvelu on kohdistettuna asiakassegmenteittään, ei tuottajaorganisaatioiden mukaan. Tämä on ensimmäinen askel kohti asiakaslähtöistä palvelua. Kunkin segmentin asiantuntijat voivat keskittyä oman segmenttinsä asiakkaiden ongelmiin, tarpeisiin ja palveluihin nykyistä syvällisemmin. Asiantuntijapalvelun saatavuus riippuu aina palvelua tuottavista henkilöistä ja on aikaan ja paikkaan sidottua. Sen vuoksi tämänkin mallin tueksi pitää kehittää sähköisiä järjestelmiä asiakaspalvelun tehostamiseksi ja saavutettavuuden lisäämiseksi.

Helpoin tapa parantaa asiakaspalvelun ongelmakohtia on piilottaa kokonaistarjonnan sekavuus, hallinnolliset tuottajaorganisaatiot ja kyseiselle asiakkaalle täysin soveltumattomat palvelut. Luokittelemalla asiakkaat ja palvelut samalla logiikalla ja kohdentamalla asiantuntijaresurssit vastaavasti asiakaspalveluun, pystytään valtaosa asiakkaan tänä päivänä kokemista ongelmista ratkaisemaan joko kokonaan tai osittain.

Kuvio 13: Asiakasrajapinta



TEMin on määrittänyt sen alaisille valtion organisaatioille asiakassegmentit. Asiakas voi kuulua vain yhteen segmenttiin. Segmentointia voidaan käyttää tarjonnan yksinkertaistamisessa asiakkaan näkökulmasta. Luokittelemalla kaikkien organisaatioiden palvelut sen mukaan, mille asiakassegmentille ne on suunnattu, saadaan yksinkertainen tapa rajata palvelujoukkoa silloin kun palvelua etsitään. Syntyy asiakas- ja segmentti-kohtainen tarjonta, josta asiakas voi helpommin löytää itselleen sopivat palvelut. Tuottajaorganisaatiolla ei tässä vaiheessa, eikä ylipäätään asiakkaan tarpeen kannalta ole mitään väliä. Asiakashan ei tarvitse organisaatiota vaan palvelua.

Järjestämällä palvelu niin, että yksi asiakaspalvelija keskittyy yhdelle (tai harvoille) segmentille, asiantuntija ehtii tutustua palveluihinsa paremmin ja voi keskittyä enemmän itse asiakkaaseen ja hänen tarpeeseensa. Asiakkaiden määräkin rajautuu segmentin mukaan, joten asiantuntija pystyy perehtymään myös harvempiin asiakkaisiinsa entistä paremmin.

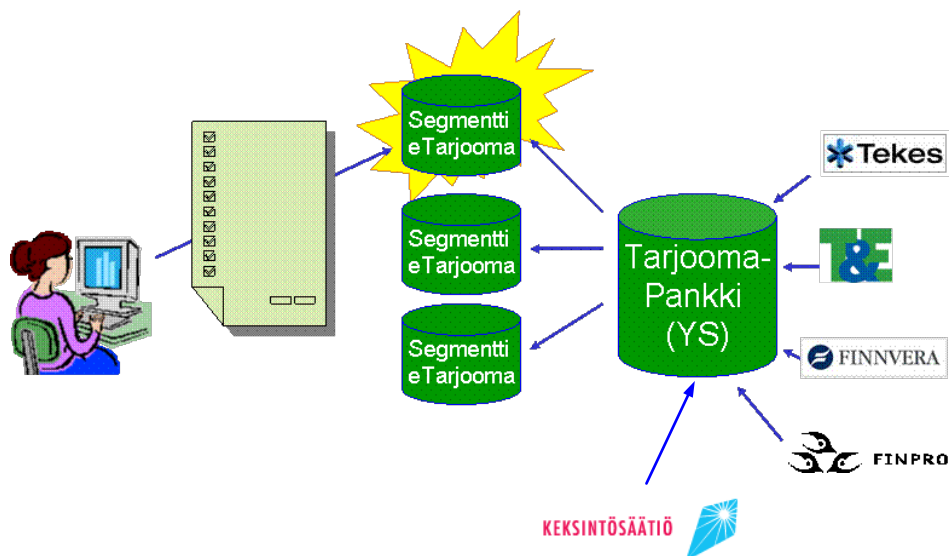
Jotta vaihtoehtojen etsintä saadaan helpoksi, tehokkaaksi ja tarvittaessa mahdollistetaan myös itsepalvelu, on tarjontapankki toteutettava eri viranomaisten yhteisenä tietokantana. Tuossa yhteisessä kannassa tuottajaorganisaatiot voivat kuvata palvelunsa ja niiden myöntämiskriteerit. Asiantuntijat voivat esitellä palvelujaan.

Asiakkaat voivat vertailla ja etsiä sopivia palveluja, sekä sopivan löydettyään aloittaa hakuprosessin. Itsepalvelutilanteessakin järjestelmä tietää asiakkaan tietojen perusteella kenelle hakulomake on osoitettava.

Keskitetty tietokanta mahdollistaa keskitetyt ja yhtenäiset mittarit, sekä helpon arviointitiedon keruun. Palvelun läpimenoajat ja asiakastyytyväisyys ovat avainmittareita koko palvelulle ja niitä voidaan soveltaa myös yksittäisen asiantuntijan tasolla. Mittareiden perusteella kehitetään yksittäisiä tuotteita ja koko palvelua. Myös segmentoinnin toimivuutta voidaan mitata vertaamalla kuinka hyvin käytetyt palvelut ja niiden käyttäjät osuvat samaan segmenttiin. Järjestelmällä voidaan kerätä yleistä palautetta sekä korjaamis- ja kehittämisideoita.

Tarjontapankkia voidaan käyttää helposti myös paljastamaan päällekkäisyydet ja puutokset tarjonnassa. Tämä auttaa palveluntarjoajia tekemään yhteistyötä, jotta tarjonta olisi kokonaisuutena toimiva. Palveluntarjoajat voivat erikoistua ja keskittyä nykyistä enemmän tiettyihin tuotteisiin ja niiden kehittämiseen.

Kuvio 14: Sähköinen asiakaspalvelu



Sähköinen palvelu antaa vaihtoehdon asiakkaalle. Asiakas voi kääntyä joko asiantuntijan puoleen tai saada saman palvelun sähköisesti internetin kautta. Asiakas syöttää kyselylomakkeelle vastauksensa eri vaihtoehdoista ja sen mukaan saa omiin tarpeisiinsa sopivan palvelutarjonnan. Sen jälkeen asiakas voi kääntyä haluamiensa palvelutarjoajien puoleen. Sähköinen palvelu mahdollistaa myös yhden yhteisen hakulomakkeen käytön. Lomakkeesta aukeaa aina valintoja tehtäessä ko. hakemiseen sopiva lisäkysymyspatteristo. Tällöin turhat kysymykset jäävät pois ja asiakas vastaa vain tarjoajaorganisaation vaatimiin tietoihin. Sähköinen palvelu on asiantuntija-, aika- ja paikkariippumatonta palvelua.

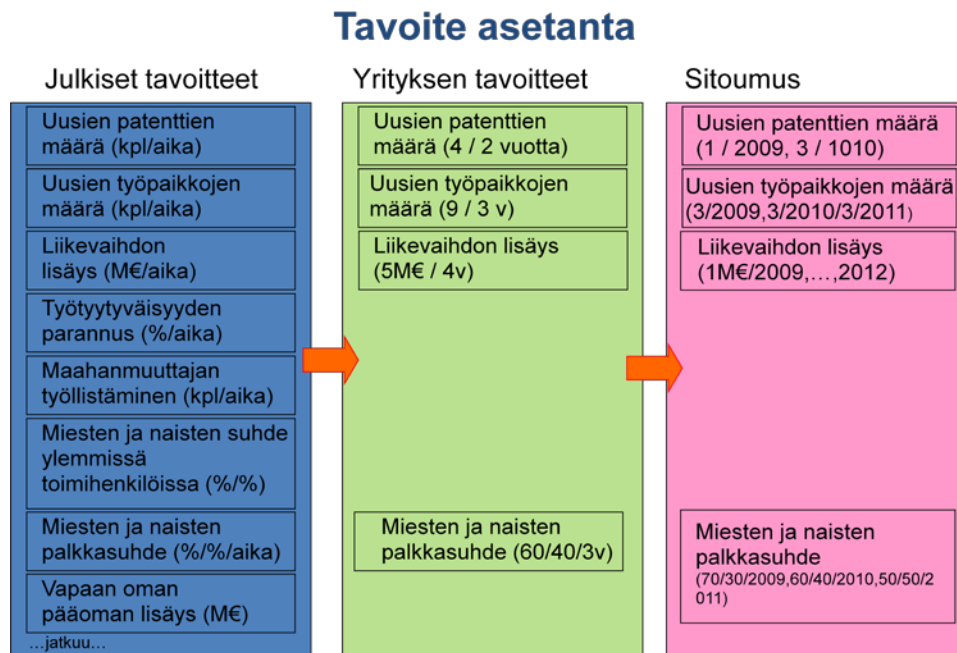
Tarjontapankin palvelutarjoajien joukko voi pienentyä tai suurentua tarpeen mukaan. Joukossa voi olla myös yksityisiä rahoituspalveluja, jos ne sopivat julkisen valikoiman täydennykseksi. Palvelun tekninen toteutus voidaan ulkoistaa niin haluttaessa.

5.2 Yksi tavoiteohjattu rahoituspalvelu kaikille asiakkaille

Edellisessä ratkaisussa keskityttiin asiakasrajapintaan ja jätettiin sen taakse tilaa nykyisenkaltaiselle hallinnolle ja palveluille. Tässä mallia kehitetään yksinkertaistamaan palveluita ja niiden tuotantoa. Yksinkertaistaminen lisää myös tuottavuutta ja tehokkuutta.

Palvelun mitattavuuden vaatimus on ollut voimakkaasti mukana ratkaisun valinnassa. Viimekädessä veronmaksajilla on oikeus tietää, paljonko rahoituspalveluihin käytetty euro on tuottanut. Nykyisessä toimintamallissa vaikuttavuuden mittaaminen on erittäin vaikeaa. Sen lisäksi yksittäistä hanketta tai asiantuntijaa pitää pystyä arvioimaan saavutettujen tulosten perusteella.

Kuvio 15: yksinkertainen tavoiteohjattu rahoituspalvelu



Tässä malli perustuu selkeään tavoiteasetantaan, tulosten mittaamiseen ja maksatuksen ohjaamisen mittareiden mukaisesti. Näistä tavoitteista tulee mittariston runko koko julkisen sektorin rahoitustoiminnan mittaamiseen ja yksittäisen yrityksen tai projektin mittaamiseen. On tärkeää arvioida, onko saatu tuki auttanut tavoitteiden saavuttamisessa ja onko tuki käytetty tavoitteiden mukaisesti. Tavoitteiden tulee siis olla mitattavia, kuten esimerkiksi:

- syntyvien vakinaisten työpaikkojen määrä, tietyn alan markkinaosuus
- absoluuttinen myynti Suomesta maailman markkinoille
- uusien patenttien tai hyödyllisyysmallien määrä ja arvo
- erilaiset yrityksen toiminnan kannattavuuteen liittyvät tunnusluvut jne.

Tavoitteille asetetaan keskinäinen tärkeysjärjestys eli määritetään kuinka suuren osuuden koko summasta valtio haluaa investoitavaksi kuhunkin tavoitteeseen. Vertaamalla tavoitelukuja tavoitteelle allokoituun kokonaissummaan saadaan tietää kuinka arvokkaita yritysten tähän liittyvät lupaukset ovat, eli on helppo ennakoida koko investoinnin tulos. Toisinpäin voidaan esimerkiksi laskea ennalta määrätty tukisumma jokaiselle yksittäisessä projektissa luvutulle uudelle tietyn alan työpaikalle, jolloin

tukisumman määräytyminen eri yrityksille ja projekteille on virkailijasta riippumatta tasapuolista ja läpinäkyvää.

Kun yritys hakee tukea, se voi tehdä projektisuunnitelmansa omista lähtökohdistaan tai osana normaalia strategiaa ja suunnittelutyötään. Erillistä viranomaiskielelle käännettyä hanketta ei ole tarpeen rakentaa. Sitten yritys vertaa liiketoimintatavoitteitaan valtion tuilleen asettamiin kriteereihin. Jos yritys uskoo suunnitelmansa toteuttavan jotakin tai joitakin tavoitteita, se voi arvioida itse kuinka paljon kutakin ja millä aikataululla. Tähän asti yritys selviää itse, tai ainakin vähäisellä neuvonnalla.

Viranomaispalvelun sisältönä olisi ensinnä tavoitesopimuksen teko yrityksen antaman suunnitelman ja sitoumuksen mukaan, sanktiot mukaan lukien. Jos yritys lupaa hankkeellaan kolmessa vuodessa 15 uutta työpaikkaa ja vientinsä kasvavan viisinkertaiseksi tietyllä valtion valitsemalla strategisella sektorilla, saadaan yksinkertaisesti laskettua noista kulloistenkin kriteerien perusteella kertyvä tukisumma ja maksatusaikataulu. Tämän tapainen laskenta voidaan automatisoida, ja tämä osuus tuesta ei riipu enää käsittelevästä virkamiehestä tai siitä kuinka pätevä konsulttitoimisto on hankehakemuksen laatinut. Jatkossa palvelua mitataan säännöllisin välein. Asiakkaan ei kuitenkaan tarvitse raportoida kaikkea mahdollista mitä jaksolla on tapahtunut, ainoastaan toimittaa ja todentaa mittareita ja tilittää maksatusta varten tarvittavat luvut.

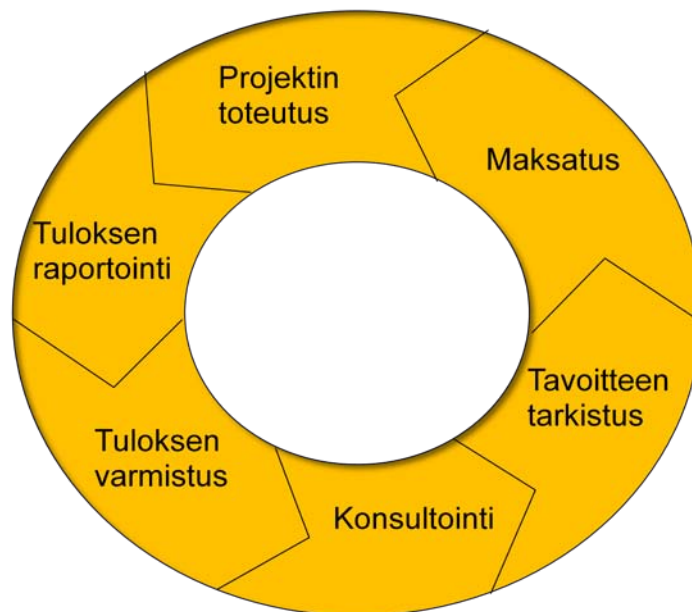
Toisinaan projektille tarvittaisiin mahdollisesti vielä harkinnanvarainen osuus, jota ei syystä tai toisesta voida suoraan johtaa yleisistä tavoitteista. Tilanteesta ja projektista riippuen esimerkiksi tarvittavan tuotekehityksen kustannus voi vaihdella niin paljon, että tarvitaan asiantuntijaa arvioimaan tarvittavat investoinnit ja niihin liittyvän suunnitelman realismi. Sikäli kyseessä on massaräätälöity palvelu, jossa tarve asiantuntijoille ja asiantuntijapalvelulle ei katoa, mutta resurssit voidaan kohdentaa asiakaspalveluun hallinnoinnin sijaan.

Samalla kun tällainen tavoiteohjattu sopimus tehdään yrityksen ja valtion kesken, sinetöidään myös mittarit hankkeen seurantaan varten. Jos yritys ei saavuta lupauksiaan arviointijaksolla, voidaan reagoida nopeasti ja selvityksen jälkeen päättää sanktioista, kuten maksatuksen lykkäämisestä tai takaisinperinnästä.

Jos taas yritys pystyy etenemään nopeammin, voidaan myös maksatusaikataulua nopeuttaa helposti ilman isompaa selvittelyä. Yritys voi myös joustavasti kompensoida suunniteltua huonompaa menestystä jonkin mittarin suhteen osittamalla paremmat saavutukset toisella mittarilla. Yrityksen kokonaismenestys ratkaisee.

Kuvio 16: Yrityshankkeiden jatkuva hakuprosessi

Hanke / projekti -sykli



Asiakkaan kannalta tässä mallissa saavutetaan se kaivattu yksi yksinkertainen palvelu, yksi hakemus ja yhdet kriteerit kaikille. Hakemus on myös jatkuva, sillä tavoitteita voidaan tarkentaa aina ajassa eteenpäin ilman että aloitetaan prosessi aina uudestaan alusta. Eli toiminnasta tulee pitkäjänteistä. Palvelua pystytään ohjaamaan valtion asettamien ja muuttuvienkin tavoitteiden mukaisesti, ja seuraamaan rahoituksen vaikuttavuutta tavoitekohtaisesti. Mallin oheistuotteena ratkeavat pitkälti myös viranomaisten yhteistyön ongelmat, sillä erillisiä toimijoita ei enää tarvita nykyistä määrää. Näin viranomaisten yhteistyötä ja koordinointiakin tarvitaan vähemmän.

Yritysten hankkeiden mittaamiseksi koottu data tuottaa samalla perusmittarit myös asiantuntijan, alueiden ja valtion tasoille. Summaamalla esimerkiksi työpaikkojen luontiin suunnatut tuet ja laskemalla hankkeissa syntyneiden työpaikkojen määrä halutulla ajanjaksolla, saadaan selville määrän lisäksi työpaikan todellinen hinta sekä syntyneet tappiot (hankkeet jotka eivät toteuttaneet lupauksiaan, ja joista ei rahoja saatu takaisin).

5.3 Mallin tuomat hyödyt asiakkaiden kannalta

Asiakkaiden kannalta asiakaspalvelu paranee merkittävästi. Käynti yhden asiantuntijan luona riittää kattamaan kaikki tarjolla olevat palvelumahdollisuudet. Asiakkaan olisi mahdollista hakea haluamaansa palvelua ja rahoitusta yhdellä lomakkeella, sen sijaan, että hän täyttää kaikille palveluntarjoajaorganisaatioille oman lomakkeen ja toimittaa samat asiakirjat moneen kertaan. Segmenttikohtainen palvelulomake auttaa asiakasta hahmottamaan oman roolinsa palveluiden viidakossa. Selkeät vaihtoehdot, mistä valita antavat asiakkaalle mahdollisuuden päättää asiasta ilman asiantuntijaa. Asiakkaan ei myöskään tarvitse perehtyä eri organisaatioiden rahoitusinstrumenttien sääntöihin ja rajoituksiin.

Lisäksi asiakkaalla on monta kanavaa, mistä palvelun tavoittaa. Internetin avulla palvelu on organisaatio- ja asiantuntijariippumatonta sekä ajasta ja paikasta riippumatonta. Palvelu on myös asiakasystävällistä, sillä asiakas voi valita joko henkilökohtaisen palvelun tai sähköisen palvelun. Lisäksi palvelu on laadun valvonnan ja palvelun asiakaslähtöisen kehittämisen takia asiantuntevaa ja yrityslähtöistä.

5.4 Mallin tuomat hyödyt TE-keskuksen kannalta

Valtionhallinnon osalta hallitus on tehnyt tietyt tuottavuusvaatimukset. Sähköisen palvelun kehittäminen tuo kustannustehokkuutta palveluun. Sen lisäksi jokaisella organisaatiolla ei tarvitse olla omia asiantuntijoita, vaan asiantuntijuus perustuu asiakassegmentin kannalta tärkeimmän palvelukokonaisuuden tuntemiseen. Tällä hetkellä palvelutarjonta on osittain päällekkäistä ja asiantuntijoidenkin mielestä sekavaa. Kokonaisuus ei ole kenenkään hallussa.

Kun asiantuntijat pystyvät keskittymään tiettyyn asiakassegmenttiin hallittava palvelukokonaisuus pienenee ja työn mielekkyys paranee. Pääallekkäisyydet tarjonnassa on helpompi löytää, ja rajattua tuote- ja palvelukokonaisuutta on myös helpompi kehittää vastaamaan asiakkaiden tarpeita.

Asiantuntijoista tulee oman segmenttinsä osaajia. He oppivat peilaamaa asiakkaiden ongelmia ja tarpeita, vertaamaan niitä ja etsimään erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja. Asiantuntija voi lisätä työnsä haastavuutta osallistumalla palvelun kehittämiseen ja arviointiin. Sen lisäksi työhön saadaan lisää mielekkyyttä siten, että toteutetaan työnkiertoa asiantuntijoiden niin halutessa.

Asiantuntijoilta alkaa varmasti tulla hyviä ideoita palvelun kehittämiseksi ja organisoinniksi melko pian palvelun käyttöönoton jälkeen. Lisäksi asiantuntijan täytyy paneutua tarjontaan asiakaslähtöisesti, ei tuotelähtöisesti. Tärkeintä ei ole tarjota kaikkea kaikille, vaan asiantuntijuus on sitä, että tunnistetaan täsmällisesti asiakkaan tarve ja löydetään nopeasti tilanteeseen parhaiten sopivat palvelut asiakkaalle.

Palvelumalli mahdollistaa alueellisten ja organisaatioiden välisten erojen vertailun helposti selkeiden mittareiden takia. Koska palvelujen paikkasidonnaisuus vähenee, resursseja pystytään kohdentamaan tehokkaasti sinne, missä niitä kipeimmin asiakaspalvelun kannalta tarvitaan. Rekrytoinneissa ja perehdytyksessä voidaan kiinnittää huomiota osaamistarpeisiin ja asiakaspalvelun hallintaan.

5.5 Mallin tuomat hyödyt sidosryhmien kannalta

Mallin avulla uudet sidosryhmät on helpompi ja nopeampi perehdyttää TE-keskuksen toimintoihin, kuin nykyisin. Sidosryhmän roolista riippuen se voi jatkossa keskittyä palvelemaan vain muutamaa tai tiettyä asiakassegmenttiä. Sidosryhmät saavat tarkempaa ja täsmällisempää tietoa niistä palveluista, joita tulee vastaan asiakkailta. Kun uudet palvelut saadaan järjestelmästä, voidaan järjestää keskitettyjä koulutustilaisuuksia tai tietoiskuja sidosryhmien tarpeisiin. Uusien toimijoiden mukaan ottaminen on helpompaa, eikä näy sekavuutena asiakkaalle.

5.6 Mallin testaus ja käyttöönotto

Valitettavasti tämän työn puitteissa mallin testaus ei ole mahdollista, sillä muutokset vaatisivat poliittisia ja hallinnollisia päätöksiä. Testausta ja toteutusta voidaan kuitenkin viedä eteenpäin myös vaiheittain esimerkiksi prosessityöllä, mittareiden kehittämisellä, palvelutarjontaa selkeyttämällä, organisaatioiden selkeyttämisellä ja toimijoiden vähentämisellä, tietojärjestelmien toteutuksella ja käyttöönotolla, osaamista kehittämällä jne.

6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Jyrki Alkio kirjoitti *Talouselämässä* 36/2009, että julkisen sektorin innovaatiotoimintaa tukeva järjestelmä on niin ”monimutkainen, että edes toimijat eivät itse aina tiedä, kuka tekee mitään”. Tämän takia julkisen rahan jakajat tekevät osin päällekkäistä työtä ja joidenkin organisaatioiden olemassaoloa on jopa vaikea perustella. Myös toimijoiden väliset vastuut ovat epäselviä. Syynä tähän on se, että järjestelmää on rakennettu yksittäisinä paloina vuosien saatossa ja kokonaisuutta ei hallitse enää kukaan. Sen sijaan, että systemaattisesti kehitettäisiin julkisia palveluja, tuodaan uusia yksittäisiä työkaluja pirstaloittamaan tarjontaa entistä enemmän.

Lisäksi tuissa on aluepolitiikan takia vääristymiä. Rahaa ohjataan vähemmän kehittyneille alueille sen sijaan, että tukia ohjattaisiin niille yrityksille, jotka pystyvät tehokkaimmin lisäämään tuottavuutta ja uusia työpaikkoja. Saman artikkelin mukaan ”jos tavoitteena on eturivin innovaatio koko maailman mittakaavassa, politiikassa pitää olla nykyistä enemmän valmiutta kokeiluihin ja riskinottoon”. Mutta Suomessa monet ideat on kyllä esitetty moneen kertaan ja aina ne on tyrmätty poliittisesti mahdottomina. (Alkio 2009, 20–21)

Rahoituspalvelujen monimutkaisuus on seurausta sitä ylläpitävän ja säätelevän hallinnon monimutkaisuudesta. Omalla tahollaan EU asettaa tavoitteita ja suuntaviivoja omine ohjelmiensa kautta jaettaville varoille. Valtion tasolla ministeriöt lisäävät omat tavoitteensa. Maakunnissa alueviranomaiset ja rahoittajavirastojen asiantuntijat edustavat oman organisaationsa palveluja. TE-keskuksen brändin alla toimii monia eri palvelutuottajia, ja palveluja tarjotaan organisaatio- ja tuotelähtöisesti. Siinä ohessa yksittäiset asiantuntijat verkostoituvat esimerkiksi saadakseen käytännön tulkinnat kulloisillekin säädöksille. Kun toimijoita on tarpeeksi, kuluttaa verkostoituminen kohtuullisen osan asiantuntijaresursseista. Asiakaspalvelussa tämä näkyy hitautena ja sekavuutena.

Keskeinen osa rahoituspalvelujen selkeyttämistä olisikin hallinnon rakenteiden ja rahoitusta ohjaavien säädösten yksinkertaistaminen. Verotulojen vähentyessä ei ole varaa ylläpitää nykyisen kaltaista koneistoa. Hallinnon yksinkertaistaminen mahdollistaa myös yhtenäisen ja selkeän asiakasrajapinnan ja tuotevalikoiman. Yhtenäistämällä mittarit eri hallintokerrosten yli varmistetaan että resurssit kohdistuvat haluttuun suuntaan ja myös tuloksista saadaan yhteismitallista tietoa, sen sijaan että eri viranomaiset julistavat kaiken positiivisen kehityksen omaksi ansiokseen.

Kun palveluja tai tuotteita rationalisoidaan, täytyy tietysti selkeyttää myös prosessit ja vastuut yli organisaatorajojen. Samalla tulisi kehittää mittareita enemmän asiakaspalvelun ja laadun näkökulmasta kuin hallinnon vaatimusten pohjalta. Asiantuntijoiden mielestä jokaisesta asiakastapaamisesta pitäisi ottaa palaute asiakkaalta. Vain sitä kautta toimintaa pystytään kehittämään asiakaslähtöisempään suuntaan.

Monien haastateltujen mielestä asiakkaan kannalta paras vaihtoehto olisi yksi rahoitusta tarjoava viranomaistaho, eli rahoitukseen liittyvän organisaation yksinkertaistaminen. Tämä malli olisi epäilemättä edullisin veronmaksajien kannalta. Nyt toimijoita on useita ja virkamieskoneistoa ja ylläpidettäviä verkostoja, ohjelmia ym. sen mukaisesti. Tulevaisuudessa on pakko mennä mallin osoittamaan suuntaan, sillä resurssit ovat entistä rajallisemmat.

Asiantuntijoiden mielestä ministeriön tekemä asiakassegmentointi on hyvä, ja sitä pitäisi hyödyntää tehokkaasti asiakaspalvelun ja tuotteiden kehittämisessä. Hyvien työkalujen avulla pystyttäisiin parantamaan palvelujen saavutettavuutta ja kohdentamista ja mittaamaan tuloksia helpommin. Asiakaspalvelun yhteydessä kootut tiedot pitäisi viedä kaikkien asiantuntijoiden tietoon yhteisellä asiakashallintajärjestelmällä. Tällöin kaikille tahoille tulisi sama yhteinen näkemys yrityksen tilanteesta.

TE-keskuksen ja Tekesin yhtenä strategisena tavoitteena on työpaikkojen ja sitä kautta kansallisen hyvinvoinnin lisääminen. Yrityksen kannalta työllistäminen vaatii kaupallista menestystä. Asiakkaiden mielestä tällä hetkellä tuotteita kuitenkin hiotaan mahdollisimman pitkään, koska siihen saa helpommin julkista rahoitusta.

Markkinointi- ja myyntikoneiston kuntoon saattaminen ja kehittäminen ovat itse tavoitteen kannalta kuitenkin aivan yhtä välttämättömiä. Jos tätä ei tehdä, niin Suomi häviää maille, joissa asia osataan (esim. USA). Rahoitustoiminnalle on myös suunniteltava sellaisia mittareita, jotka mittaavat investointien konkreettista vaikutusta keskeisten tavoitteiden osalta.

Työllistämistavoite vaatii siis asiantuntijoiltakin liiketoimintaosaamista ja business-vainua. Tähän asti on osaamisessa ja rekrytoinnissa keskitytty pitkälti teknisiin taitoihin. Asiakkaiden mukaan asiantuntijoiden liiketoiminta- ja markkinointi- ja yrittäjäosaamista tulisikin parantaa. Myös asiakaspalveluasenteessa olisi monien kohdalla puutteita. Mikäli asiantuntijat oppisivat enemmän liiketoimintaelämän lainalaisuuksista ja markkinoinnin haasteista, niin se auttaisi osaltaan myös yrittäjäystävällisen kulttuurin luonnissa ja yrittäjien ja yritystoiminnan paremmassa ymmärtämisessä.

Verkostoitumisen osalta mielestäni toimiva verkostomalli olisi virtuaalitiimi. Virtuaalitiimi on tiiviimpi toimintayksikkö kuin verkosto. Tiimiin kuuluvat sopisivat yhteisistä tarkoituksista, päämääristä, tavoitteista, pelisäännöistä, kehityshankkeista, kokoontumisista ja tietotekniikan hyödyntämisestä hanke kerrallaan. Yhteinen tavoite on asiakaslähäinen palvelu, jossa hallintoa käytetään asiakkaan hyväksi ja tarpeen mukaan.

Tällä hetkellä verkostoyhteistyö perustuu pitkälti jokaisen asiantuntijan omaan aktiivisuuteen ja henkilökohtaisiin suhteisiin. Ihmiset valitsevat helposti ne yhteistyökumppanit, joiden kanssa he viihtyvät parhaiten. Jotta pystytään hallitsemaan ja johtamaan verkostoja, pitää jatkossa tehdä strategisia valintoja yhteiskumppaneista ja verkostoitumisen tasosta. Sen lisäksi verkostoyhteistyölle tulee asettaa tavoitteet ja mittarit. On myös erittäin tärkeää tehdä verkostanalyysi, joka on kaikkien nähtävillä. Se lisää toiminnan läpinäkyvyyttä.

Verkostoyhteistyötä tehdään kunkin omista intresseistä riippuen. Julkisella sektorilla myös korostetaan verkostoyhteistyön merkitystä ja sen määrää. Sen sijaan, että tehdään mielivaltaista verkostoyhteistyötä, kannattaisi miettiä, tarvitaanko ongelman ratkaisemiseen verkostoyhteistyötä lainkaan. Voisiko ongelman ratkaista julkisia palveluja ja rakenteita yksinkertaistamalla.

Ulkoistaminen ei vaikuta toimivalta vaihtoehdolta. Viimeistään ulkoistettaessa tulisi vastaan palvelutarjonnan kirjavuus ja sekavuus ja kokonaisuuden haltuunoton mahdottomuus. Jonkun ulkopuolisen saaminen ajan tasalle ja tuottamaan hyvää palvelua on mielestäni epätodennäköistä ja epärealistista.

Yksi helposti toteutettava käytäntö voisi olla se, että yritystä palvelevat julkiset rahoittajatahot voisivat käydä kerran vuodessa yrityksessä selvittämässä yhdessä yritysjohdon kanssa, mitä yritys aikoo tehdä seuraavan esimerkiksi kolmen vuoden aikana, miksi ja miten yritys on näihin ratkaisuihin päätenyt ja mitä hyötyä siitä on yrityksen liiketoiminnalle. Näin oltaisiin jokaiseen merkittävään yritykseen yhteydessä edes vuosittain. Samalla selviäisivät yrityksen rahoitus- ja asiantuntijatarpeet ja syntyisi kokonaisnäkemys yrityksen kehittymisestä.

Toinen käytäntö voisi olla yritysten keskinäisten asiantuntijarinkien synnyttäminen ja ylläpito. Kokeneemmat voisivat tarpeen mukaan auttaa ja sparrata kehittämishankkeiden läpiviemisessä. Koeteltuja malleja tuotekehitykseen ja liiketoiminnan kehittämisen voitaisiin jakaa yritysten kesken ja ideoida samalla uusia. Yrittäjät saattaisivat kokea tämän enemmän omakseen kuin ulkopuoliset konsultit tai virkailijat, joilla ei välttämättä ole kokemusta yrittämisestä.

Julkinen asiantuntija- ja rahoituspalvelu kansainvälisille yrityksille on verovaroin tuettua. Sillä ei ole suoranaisia kilpailijoita. Näin ollen markkinointi ei ole niin kriittinen osatekijä palvelutuotannossa ja -myynnissä kuin normaalissa kilpailutilanteessa olisi. Sen johdosta asiantuntijoiden rekrytoinnissa ei ole tarvinnut isommin huomioida liiketoiminta- ja markkinointiosaamista eikä asiakaslähtöistä toimintatapaa.

Tärkeintä on mihin verorahoja käytetään ja mitä niillä halutaan saavuttaa. Monien ihmisten mielestä pitäisi selkeästi pystyä lisäämään työpaikkoja ja työhyvinvointia julkisten palvelujen ja rahoituksen avulla. Näin ei ole ainakaan suuremmissa mittakaavassa tapahtunut. Tällä hetkellä haluttuja ja toteutuneita tavoitteita ei seurata. Tulevaisuudessa pitäisi kehittää mittarit ja seuranta, joilla tavoitteiden toteutumiseen voidaan vaikuttaa entistä enemmän.

Luotu palvelumalli on selkeästi Tekesin määritelmän mukainen palveluinnovaatio. Palvelu on merkittävästi uudistettu ja se tuo kehittäjälleen hyötyä ja on toistettavissa useille asiakkaille. Palveluinnovaation uutuusarvo tässä tapauksessa on asiakkaalle tuotettu hyöty ja tapa tuottaa palvelu. Myös veronmaksajat hyötyvät pitkällä tähtäimellä kustannussäästöjen muodossa. Palvelumallia voidaan laajentaa myös muihin julkisen sektorin toimialoille kuten sosiaali- ja terveystalouteen.

Mallissa yhdistyy palveluinnovaatio, asiakasrajapinta- ja jakeluinnovaatio ja organisatorinen innovaatio. Palveluprosessi on uusi ja yhdistää eri toimijat samaan asiakaspalveluprosessiin. Myös asiakasrajapinta on yhteinen. Yhteinen sähköinen palvelu esim. hakuprosessin osalta on jakeluinnovaatio. Organisatorisista innovaatioista malli toteuttaa rakenne-, mittaus-, johtamis- ja ohjausjärjestelmien uudistamista. Lisäksi mallin mukaan kannattaisi ottaa käyttöön asiantuntijoiden kannustusjärjestelmä.

Luodun palvelumallin avulla parannetaan selkeästi asiakaspalvelua poistamalla ja vähentämällä asiakkaiden kannalta koettuja ongelmia. Palvelu on nykyistä asiakaslähtöisempää ja kohdennetumpaa asiakkaiden tarpeisiin, sillä mallin lähtökohtana on asiakassegmenttien hyödyntäminen ja asiakkaiden tarpeiden systemaattinen kartoitus. Mallin avulla varmasti päästään verorahojen osalta läpinäkyvämpään toimintaan ja sitä kautta tehokkaampiin tuloksiin.

Jotta rahoituskenttää pystyttäisiin selkeyttämään, tarvittaisiin poliittisia päätöksiä toimijoiden keskinäisestä yhteistyöstä ja toimijoiden määrän vähentämisestä nykyisestä. Myös palvelutarjontaa pitää vähentää nykyisestä.

Lähteet

- Alkio, Jyrki 2009. Talouselämä 36/2009. Järkeä rahan käyttöön. Suomalainen innovaatioiden tukijärjestelmä on sekava. Näin toteaa kansainvälinen arviointiryhmä. Helsinki: Talentum Oyj. 20–21.*
- Alku-hankkeen tilannekatsaus 22.5.2008, Valtiovarainministeriö. Helsinki.*
- Aluehallinnon uudistamishanke 3/2009, Valtiovarainministeriö. Helsinki.*
- Arantola, Heli & Simonen, Kimmo 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan. Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus 256/2009. Helsinki: Tekes, 8–12.*
- Arvot. Pirkanmaan TE-keskus, Intra Meteli, [online] [viitattu 14.7.2009] Saatavissa: <http://intranet.pirkanmaa.TE-keskus.fi/strategia2/arvot.htm>.*
- Asiakaslähtöisyys, 2008. Wikisanakirja 10.11.2008. [online] [viitattu 9.12.2008] Saatavissa: <http://fi.wiktionary.org/wiki/asiakasl%C3%A4ht%C3%B6isyys>.*
- Asiakaslähtöisyys myyntityössä. Kainuun ammattiopiston kotisivut. [online] [viitattu 9.12.2008] Saatavissa: <http://ed.kuusamo.fi/merkonomi/myyntityo/asiakaslah.htm>.*
- Asiakassegmentit 30.1.2009. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki.*
- Asiakkuusprosessi 19.2.2008, toimintasuunnitelma 2008. Tekes. Helsinki.*
- Autio, Erkki 2005. Global Entrepreneurship Monitor GEM. High-Expectation Entrepreneurship Summary Report 25.10.2005. [pdf-tiedosto] [viitattu 15.7.2009] Saatavissa: <http://www.gemconsortium.org/download/1256984831672/18436%20GEM%20summary.pdf>. 4–8.*

Berg, Annukka 2007. Kasvustrategiat kuntoon! Tekniikan näköalat 4/2007. Tekesin aikakauslehti. Teknologia, innovaatiot, liiketoiminta. Helsinki: Libris Oy. Tekes. 27–28.

Berg, Annukka 2007. Kasvuyritys luo nahkansa yhä uudelleen. Tekniikan näköalat 4/2007. Tekesin aikakauslehti. Teknologia, innovaatiot, liiketoiminta. Helsinki: Libris Oy. Tekes. 21–27.

Biodiversity technical assistance unit website. Micro, small and medium size enterprises, 2003. How important are SMEs to the EU? Economy. Euroopan komissio. BTAU-projekti 2003. [online] [viitattu 4.6.2009] Saatavissa: http://www.smeforbiodiversity.eu/details.php?p_id=0&id=69#9.

Haastattelut. Virtuaali ammattikorkeakoulu. [online] [viitattu 21.1.2009] Saatavissa: <https://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464131489/1194289380312/119429040422.html.stx>.

Heiskanen, Antti 29.1.2009. Esitys ”Tekesin asiakkuustyö osana TEM asiakkuusstrategiaa, asiakkuusjohtaminen”. TE-keskusten Yritys-Suomen asiakkuus-kehittämisspäivä. Helsinki. Tekes.

Hellman, Kalevi 2003. Asiakastavoitteet ja -strategiat, asiakastuloslaskelma, -tase, -virta ja -portfoliot. WSOY. Juva: WS Bookwell Oy. 1–75.

Helminen, Soili 2007. Asennetta kasvuun. Tekniikan näköalat 4/2007. Tekesin aikakauslehti. Teknologia, innovaatiot, liiketoiminta. Helsinki: Libris Oy. Tekes, 21.

Hirvikorpi, Helinä & Swanljung, Eija 2008. Kasvun Vimma, 12 tarinaa kasvuyrityksistä. Helsinki. Talentum. Tampere: Esa Print Oy. 12–41.

Hyytinen, Ari & Rouvinen, Petri 2005. Mistä talouskasvu syntyy. Helsinki: Taloustieto Oy, julkaisija Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ETLA, Helsinki: Yliopistopaino. 137–149.

- Jaakkola, Elina, Orava, Markus & Varjonen, Virpi 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Helsinki: Libris Oy. Tekes, 4–17.*
- Joutsenkunnas, Tapio & Heikurainen, Pekka 2003. Esimiehenä palveluyrityksessä. Ekonomia-sarja, Helsinki: WSOY. 22.*
- Kamensky, Mika 2008. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Talentum, Helsinki. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy. 19–59.*
- Kankkunen, Kari, Kähäri, Perttu & Matikainen, Esa 1995. Strateginen yhteensopivuus. Sedecon Oy Service Development Consultants. Helsinki. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 14–97.*
- Kankkunen, Kari, Matikainen, Esa & Lehtinen, Lasse 2005. Mittareilla menestykseen – sokkolennosta hallittuun nousuun. Talentum Media Oy. Enterprise Adviser -sarja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 20–29.*
- Kasvun ajurit 2, 2006. Kasvuyrittäjyyden jatkuvuus Suomessa. Tiivistelmä. Elinkeinoelämän Keskusliitto 2006., Ernst & Young. [pdf-tiedosto] [viitattu 14.3.–16.6.2009] Saatavissa: http://www.ek.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset_ja_julkaisuut/ek_julkaisuarkisto/2006/Kasvun_ajurit2_tiivistelmae.pdf.*
- Kasvuyritys, 2009. Wikipedia 2.2.2009. [online] [viitattu 15.7.2009] Saatavissa: <http://fi.wikipedia.org/wiki/Kasvuyritys>.*
- Kasvuyritykset: he uskalsivat, 2002. Talouselämä 29.11.2002. [online] [viitattu 3.6.2009] Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/selvitykset/article168476.ece>.*
- Kasvuyritys tarvitsee tuekseen rahaa ja kokemuksen viisautta, 2008. HS.fi, Helsingin sanomat 8.1.2008. Pääkirjoitus. [online] [viitattu 15.7.2009] Saatavissa: <http://www.hs.fi/paakirjoitus/artikkeli/Kasvuyritys+tarvitsee+tuekseen++rahaa+ja+kokemuksen+viisautta/HS20080108SIIMA01t2l>.*

Knecht, William 2009. Service Model. [online] [viitattu 11.12.2009] Saatavissa: http://en.wikipedia.org/wiki/Service_mode, 1.

Knowledge Economy Forum 2008: Innovative small and medium enterprises are key to Europe & Central Asian growth, 2008. Maailmanpankki. Euroopan ja Keskiaasian alue-sivusto. News release no. 2008/ECA. [online] [viitattu 4.6.2009] Saatavissa: http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES/EC_AEXT/EXTECAREGTOPPRVSECDEV/0,,contentMDK:21808326~menuPK:570961~pagePK:2865114~piPK:2865167~theSitePK:570955,00.html.

Koistinen, Olavi 2008. Beneq voitti Helsingin Sanomien kasvuyrityskilpailun, 8.1.2008. Hs.fi uutiset. [online] [viitattu 14.8.2009] Saatavissa: <http://www.hs.fi/talous/artikkeli/Beneq+voitti+Helsingin+Sanomien+kasvuyrityskilpailun/1135233124221> 8.1.2008.

Konstruktivinen tutkimusote. Haaga-Helium ammattikorkeakoulu. [online] [viitattu 3.10.2006] <http://lille.haaga-helium.fi/ampedatk/menetelmapaletti/konstruktivinen.html>.

Koskinen, Petri 24.9.2007. Talouselämä. Suomessa on vain kolme kasvuyritystä. [online] [viitattu 20.7.2009] Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/uutiset/article163642.ece>.

Laamanen, Kai 2007. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Ideasta käytäntöön. Laatu keskus Excellence Finland. 7 painos. Helsinki: Otavan Kirjapaino.

Laitinen, Erkki K 2003. Yritystoiminnan uudet mittarit. Talentum Media Oy. Enterprise Advisor -sarja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Lukka, Kari 2009. Methodix, tieteellinen menetelmäpalvelu internetissä, konstruktivinen tutkimusote. [online] [viitattu 20.1.2009] Saatavissa: http://www.methodix.com/fi/sisallys/04_virtuaalikirjasto/dokumentit/aineistot/konstruktivinentutkimusote.

- Mattila ja Ollikainen 2008. Asiakaslähtöisyys on sydämen asia 19.9.2008. Talouselämän verkkosivut. [online] [viitattu 10.12.2008] Saatavissa: http://www.talouselama.fi/doc.te?f_id=1411296.*
- Mitä tarkoittaa asiakaslähtöisyys 2008. Väestöliiton kotisivu. [online] [viitattu 9.12.2008] Saatavissa: http://www.vaestoliitto.fi/parisuhdetietoa_ammattilaisille/asiakastyon_lakitietoa/asiakaslahtoisuus/.*
- Mäntyneva, Mikko 2003. Asiakkuudenhallinta. Dark Oy, Vantaa: WSOY.*
- Möller, Kristian, Rajala Arto & Svahn Senja 2006. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Johtaminen ja arvонуonti. Teknologiateollisuus ry. Teknologiateollisuuden julkaisuja 11/2004. 2. painos. Tampere: Tammer-Paino Oy.*
- Promoting small and medium sized enterprises for sustainable development 2007. Dedicated to making a difference. Development focus area, issue brief. World Business Council for Sustainable Development, July 2007. WBCSD, c/o Earthprint Limited. [pdf-tiedosto] [viitattu 15.7.2009] Saatavissa: <http://www.wbcd.org/web/publications/sme.pdf>, 4.*
- Pukkala, Timo. Joensuun yliopiston kurssisivusto. [pdf-tiedosto] [viitattu 20.1.2009]. Saatavissa: http://www.joensuu.fi/metsatdk/opiskelu/kurssit/documents/Timo_Pukkala.pdf.*
- Rautkoski, Risto & Kokkola, Meri 2009. Innovaatiot- ja kansainvälistyvä liiketoiminta –vastualueen laatututkimus 13.7.2009. TE-keskusten laatututkimus. Tampere.*
- Rope, Timo ja Pöllänen, Jouni 1994. Asiakastyytyväisyysjohtaminen. Ekonomiasarja. Suomen Ekonomialiitto ja WSOY. WSOY-yhtymä. Kolmas painos. 1995. Juva: Weilin+Göös Oy.*

- Routio, Pentti 2007. Taideteollinen korkeakoulu, ohjaava analyysi ja ehdotuksen valmistelu. [online] [viitattu 28.7.2009] Saatavissa: <http://www2.uiah.fi/projects/metodi/079.htm>.*
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampereen yliopisto: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. [online] [viitattu 9.4.2009] Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_2_1.html.*
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampereen yliopisto: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. [online] [viitattu 9.4.2009] Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3.html*
- Seppä, Marko 2006. Research reports 30. EBRC From Idea to knowledge, Kasvuyritystoiminnan muuttuva pelikenttä: kanssaryrittäjyyden kehittyminen [online] [viitattu 3.10.2009] Saatavissa: http://www.tut.fi/units/tuta/tita/eBRC/eBRC_RR30.pdf. 32–33.*
- Seppänen, Veikko 2004. Oulun kaupunki. [online] [viitattu 20.1.2009] Saatavissa: http://media.tol.oulu.fi/video/jtmk/konstruktiivinen_tutkimus.ppt.*
- Seudulliset yrityspalvelut projekti. [www-sivu] [viitattu 28.7.2009] Saatavissa: <http://hosted.kuntaliitto.fi/workspaces/seutuyppl/>.*
- Setälä, Risto 2007. Tarvitseeko kasvuun supervoimia? Tekniikan näköalat 4/2007, Tekesin aikakauslehti. Pääkirjoitus. Teknologia, innovaatiot, liiketoiminta. Helsinki: Libris Oy, Tekes.*
- Sipilä, Jorma 1991. Asiantuntija ja johtaja, miten hallitsen nämä kaksi roolia? *Ekonomia-sarja*. Weilin+Göös. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy.*
- Sorama, Kirsti ja Saarakkala, Matleena 2009. Yritysten kasvu alueellisesti Suomessa. Tekesin katsaus 245/2009. Helsinki: Libris Oy, Tekes, 31–221.*

Tekesin tarjoamien esittely 12.2.2009. Helsinki. Tekes.

Tekesin vuosikertomus 2008. Helsinki. Tekes.

Toivonen, Marja 2007. KIBSINET-projektin keskeiset tulokset. ”Palveluinnovaatiot - mistä ja miten” –seminaari. Innopoli 13.11.2007. Teknillinen korkeakoulu. Innovation Management Institute (IMI), 11.

Työ- ja elinkeinoministeriö. [www-sivu] [viitattu 3.6.2009] Saatavissa: <http://www.tem.fi/index.phtml?s=2383>.

Työ- ja elinkeinoministeriö. Kasvuyritykset [www-sivu] [viitattu 3.6. – 29.7.2009] Saatavissa: <http://www.tem.fi/index.phtml?s=2383>.

Työ- ja elinkeinoministeriö. Ministeriön historiaa [www-sivu] [viitattu 14.7.2009] Saatavissa: <http://www.tem.fi/index.phtml?s=2293>.

Vänttinen, Pekka 2009. Aarre sateenkaaren päässä. Visto, 2/2009. teknologiateollisuuden sidosryhmälehti Teknologiateollisuus ry. Helsinki: Libris Oy. 8–13.

Äijö, Toivo 2008. Kilpailukyky huippukuntoon suomalaisyritys kansainvälistyy. WSOY, Helsinki: WSOYpro. 51–53.

Liitteet

Asiakaskysely	Liite 1
Sidosryhmä/asiantuntijakysely	Liite 2
Ote haastatteluanalysistä	Liite 3
Termistö	Liite 4

Liite 1

Asiakaskysely

Taustakysymykset:

Toimiala:

Henkilöstön lukumäärä:	1-2	3-10	11-40	41- 99	99-
Liikevaihto	alle 50.000 euroa	50.000 – 100.000 euroa	100.000 – 500.000 euroa	yli 500.000 euroa	
Vastaajan asema yrityksessä	työntekijä	toimitusjohtaja	johtotehtävissä	omistaja	
Sukupuoli	mies	nainen			

Kysymykset

1. Oletteko mielestänne kasvuyritys ja kansainvälinen yritys
2. Mitä viranomaispalveluja olette käyttäneet?
3. Mitä TE-keskuksen palveluja olette käyttäneet?
4. Mitkä palvelut ovat toimineet hyvin?
5. Mitkä palvelut eivät ole toimineet niin hyvin?
- mitä ongelmia?
6. Mikä on tullut palvelun kannalta esteeksi (esimerkkejä)?
7. Mitä kansainvälisiä palveluja toivoisitte ja missä muodossa?
8. Mitä rahoituspalveluja toivoisitte ja missä muodossa?
9. Mitä asiantuntijapalveluja toivoisitte ja missä muodossa?
10. Onko tiedonsaanti palveluista ollut riittävää?
11. Mitä kanavia tiedon hakuun olette käyttäneet
12. Miten palveluja pitäisi markkinoida, jotta yritykset tietävät niistä?
13. Miten asiakaspalvelua voisi parantaa yrityksen näkökulmasta?

Liite 2

Asiantuntija/sidosryhmäkysely

Taustakysymykset:

Nimi:

Organisaatio:

Kysymykset

1. Mitkä ovat TE-keskuksen tarjoamat palvelut kasvu- ja kansainvälistymisasiakkaille?
2. Mitä palveluja kysytään eniten (mainitse 3–5 eniten käytettyä palvelua)?
3. Kysytäänkö palveluja, joita ei voida tarjota?
4. Millaisia uusia palveluja pitäisi mielestäsi olla?
5. Mitä pitäisi kehittää, jotta asiakaspalvelu paranisi?
6. Miten käytössä olevat työkalut auttavat tai haittaavat asiakaspalvelua?
7. Mitä muuta pitäisi kehittää ja miten asiakaspalvelun parantamiseksi?
8. Millaisia hyväksi havaittuja käytäntöjä olet huomannut asiakaspalvelussa?
9. Mitkä ovat suurimmat ongelmat asiakaspalvelun suhteen?
10. Mitä esteitä asiakaspalvelun toteuttamisessa on?

Liite 3

Ote haastatteluanalyysistä

Ongelma / ratkaisu	Taho	Asia	Koodi	Kommentti
Ratkaisu	Sidosryhmä	Mittarit	S1	toimivat mittarit
Ongelma	Sidosryhmä	Mittarit	S3	- nyt annetaan vähän kaikille, lukumäärät tärkeitä, vaikuttavuus ei parhaita mahdollista, sen mittaaminen ja panostus siihen puuttuu
Ongelma	Sidosryhmä	Prosessit	S2	prosessit kuntoon asiakaspalvelun näkökulmasta ei hallinnosta lähtöisin
Ratkaisu	Sidosryhmä	Prosessit	S2	prosessien kehittäminen
Ratkaisu	Sidosryhmä	Yhteistyö	S1	yhteistyötä pitää lisätä
Ratkaisu	Sidosryhmä	Yhteistyö	S1	tiivis sidosryhmäyhteistyö
Ratkaisu	Sidosryhmä	Yhteistyö	S2	yksi luukku, mistä saa rahaa, nyt asiakas juoksee luukulta toiselle
Ratkaisu	Sidosryhmä	Ulkoistaminen	S1	ulkoistaminen ratkaisuna toimiva
Ongelma	Sidosryhmä	Palvelut	S2	asiantuntijatkin ovat hukassa palvelutarjooman kanssa
Ratkaisu	Sidosryhmä	Palvelut	S2	yksi hyvin mietitty palvelukokonaisuus julkisella puolella riittää, ei tarvita kilpailua
Ratkaisu	Sidosryhmä	Palvelut	S2	strateginen päätös palvelusta tehtävä
Ongelma	Sidosryhmä	Aika	S2	palvelu hidasta tällä hetkellä
Ongelma	Sidosryhmä	Aika	S2	nyt kokousaikataulut määräävät miten nopeasti/hitaasti asiat etenevät
Ongelma	Sidosryhmä	Aika	S2	kiireellisten tapausten käsittelyprosessi kuntoon
Ongelma	Sidosryhmä	Aika	S2	nyt keskitytään selkeisiin tapauksiin kiireeseen vedoten
Ongelma	Asiantuntija	Aika	B1	ad hoc-palvelun parantaminen
Ongelma	Asiantuntija	Aika	B2	käytetään asiakkaan aikaa, monia kontakteja
Ratkaisu	Asiantuntija	Palvelut	B1	palvelujen kohdentaminen
Ratkaisu	Asiantuntija	Palvelut	B1	markkinointiviestintä segmenteittäin
Ongelma	Asiantuntija	Palvelut	B1	tuotelähtöisyys nyt
Ongelma	Asiantuntija	Palvelut	B2	päällekkäisyydet tarjoomassa
Ratkaisu	Asiantuntija	Tietotekniikka	B2	sähköisiä palveluja kehitettävä voimakkaasti
Ongelma	Asiantuntija	Tietotekniikka	B3	CRM puuttuu
Ongelma	Asiantuntija	Tietotekniikka	B5	Nyt ei tueta kovin hyvin asiakaspalvelua, jokaisella omat järjestelmät, jotka eivät edes keskustele keskenään, tässäkin näkyvä organisaatiolähtöisyys
Ongelma	Asiantuntija	Tietotekniikka	B5	CRM puuttuu
Ratkaisu	Asiantuntija	Yhteistyö	B2	eri alueisiin erikoistuneita yritysasiantuntijoita
Ratkaisu	Asiantuntija	Yhteistyö	B3	verkostoituminen
Ratkaisu	Asiantuntija	Yhteistyö	B3	asiakkaan kannalta yksi kontaktipinta

Ratkaisu	Asiakas	Osaaminen	A1	Konkurssin tehneet yrittäjät heitä ei pitäisi syrjiä, tietopääoma pitäisi hyödyntää konkursista huolimatta, vrt yhdysvallat ja esim. Donald Trump yms.
Ongelma	Asiakas	Osaaminen	A1	meiltä puuttuu liiketoimintaosaamista, sitä voisi opettaa ja auttaa siinä, Lisäksi puuttuu markkinointiosaamista ja -näkemystä
Ongelma	Asiakas	Osaaminen	A1	Asiantuntijoilla pitäisi olla yrittäjätaustaa tai yritys näkemystä, toiset aika teoreetikkoja
Ongelma	Asiakas	Osaaminen	A2	- yrittäjätaustaa pitää julkisissa organisaatioissa olla
Ongelma	Asiakas	Osaaminen	A3	Tekesissä pitäisi olla myynti- ja markkinointi- töissä. Asiantuntijat tarjoavat täsmätarpeita, eivät pysty muuhun.
Ongelma	Asiakas	Aika	A5	Käsittelyajat välillä liian pitkiä, etenkin jos asia on selvä puolin ja toisin.
Ongelma	Sidosryhmä	Prosessit	S2	kiireellisten tapausten käsittelyprosessi kuntoon
Ongelma	Asiakas	Prosessit	A4	Hakemusprosessi on hankalaa asiakkaille. Yrittäjän aika ei riitä hakemuksen täyttämiseen, pitäisi miettiä uudelleen siltä näkökulmalta, että työntekijät tekevät hakemuksia.

Liite 4

Termistö

TE-keskus

Työ- ja elinkeinokeskus

ELY-keskus

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus aloittaa toimintansa 1.1.2010. ELY-keskuksia on 15 ja ne hoitavat entisten TE-keskusten, lääninhallitusten (liikenne- ja sivistysosaston tehtävät), tiepiirien ja alueellisten ympäristökeskusten tehtäviä.

Tekes

Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus

TEM

Työ- ja elinkeinoministeriö

KIBS

Knowledge intensive business services eli tietointensiivisiä liike-elämän palveluja. KIBS-yrityksiä ovat mm. tekniset, tietojenkäsittely-, lainoilliset, mainos- ja markkinointi, taloudelliset, konsultointi- ja henkilöstö- sekä tutkimus- ja kehittämisspalvelut.

Kasvuyritys

Kasvuyritys on yritys, joka voi toimia millä tahansa toimialalla ollen minkä kokoinen yritys tahansa, ja joka on kasvanut tietyn määritelmän mukaisesti (Elinkeinoelämän Keskusliitto, Kasvun ajurit 2 2006)

T & k toiminta

Tutkimus ja kehitystoiminta

Segmentti

Segmentti on osajoukko markkinoiden kohdeyleisöstä. Segmentin jäsenillä on samankaltaiset tarpeet ja he käyttäytyvät yhdenmukaisesti. Niinpä mainostajat voivat odottaa, että segmentti reagoi samansuuntaisesti myös tietynlaiseen markkinointistrategiaan. (Suomen Mediaopas.com)

Verkosto

Verkosto on käsite, jota käytetään sekä verkkoa muistuttavista muodostumista ja rakenteista että kuvaannollisesti järjestelmistä. Verkostosta puhutaan yksittäistä verkkoa suurempana kokonaisuutena, Esimerkiksi tietokoneverkko on yksittäinen verkko, mutta internetin kaltainen tietokoneverkosto on tietokoneverkkojen muodostama kokonaisuus. Ihmiset muodostavat keskenään verkostoja ja esimerkiksi yritykset verkostoituvat. Tällöin puhutaan sosiaalisista eli yhteisöllisistä verkostoista. (Wikipedia)

Projekti

Projekti on tarkkaan suunniteltu hanke tietyn päämäärän saavuttamiseksi. Sana projekti on peräisin latinasta (projectum), ja tarkoittaa hanketta, ehdotusta tai suunnitelmaa. (Wikipedia)

Liiketoiminta

tarkoittaa ammattimaista kaupallista tai teollista toimintaa, jonka tarkoituksena on joko luoda pääomaa ja voittoa tai vain ylläpitää omaa toimintaansa. Kaupallista toimintaa varten perustetaan yrityksiä ja teollista toimintaa varten taas tehtaita. Voittoa tavoittelematon liiketoiminta kattaa muun muassa julkishallinnon alaiset laitokset sekä tietyt yleishyödylliset järjestöt.

Ulkoistaminen

tarkoittaa yrityksen (organisaation) osan tai tietyn osatoiminnan ostamista ulkopuoliselta yritykseltä (organisaatiolta). Esimerkkejä ulkoistamisesta ovat tietotekniikan hallinnointi ja ylläpito, siivous, vartiointi, työterveydenhoito, tuotteiden valmistus, sihteeripalvelut, muotoilu ja yrityksen ruokalan ylläpito. (Wikipedia)

Asiakasrajapinta

tarkoittaa niitä yrityksen toimintoja, joiden kautta ollaan yhteydessä asiakkaaseen, suoraan tai välillisesti.

Innovaatio

Innovaatio eli uudennos on jokin uutuus, tavallisimmin jokin uutuustuote, esimerkiksi teollinen tai tekninen keksintö. Innovaatio voidaan ymmärtää ideana, käytäntönä tai esineenä, jota yksilöt pitävät uutena (Rogers 2003). Innovaatioita pidetään yleisesti uuden liiketoiminnan synnyttäjinä ja yritysten kasvun vauhdittajina. (Wikipedia 2009)

Palvelumalli

kuvaava toimintaa, jolla tyydytetään asiakkaiden tarpeet ja turvataan asiakkaan edut sekä ratkaistaan asiakkaan kokemat ongelmat. (Wikipedia 2009)

Palveluprosessi

on niiden rinnakkaisten ja peräkkäisten toimintojen ketju, jotka tuottavat palvelun. (Tekes 2009)

Tuotteistaminen

uusien ja olemassa olevien palvelujen määrittelyä, systematisoimista ja vakiointia (Tekes 2009)

Palveluinnovaatio

on uusi tai merkittävästi uudistettu palvelu, joka työ hyötyä kehittäjälleen ja on monistettavissa. Palvelun uutuusarvo voi liittyä asiakkaille tarjottuun hyötyyn tai tapaan tuottaa palvelu. (Tekes 2009)

Radikaali innovaatio

Radikaalit innovaatiot ovat jyrkkiä muutoksia toimintatavoissa, tutkimus- ja kehittäelytyöllä tavoiteltuja seurauksia. (Tekes 2005)