

# YRITYSTEN KEHITTÄMISPALVELUT OSANA YRITYSPALVELUJA



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, liiketoiminnan kehittäminen

syksy, 2017

Leena Rankila

Liiketoiminnan kehittäminen  
Visamäki

---

**Tekijä** Leena Rankila **Vuosi** 2017

**Työn nimi** Yritysten kehittämispalvelut osana yrityspalveluja

---

## TIIVISTELMÄ

Yritysten kehittämispalvelut ovat pienille ja keskisuurille yrityksille suunnattuja maksullisia konsultointi- ja koulutuspalveluluja. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten (ELY-keskus) ylläpitämät palvelut tarjoavat vastuuasiantuntijoiden apua yritysten kasvuun, kehitykseen ja kansainvälistymiseen. Opinnäytetyön toimeksiantaja Hämeen ELY-keskus haluaa selvittää yrityspalvelujen vaikuttavuutta ja palveluodotuksia nyt ja tulevaisuudessa.

Tämän opinnäytetyön yhtenä tavoitteena on selvittää miten yritysten kehittämispalvelut ovat vaikuttaneet yritysten toimintaan. Toisena tavoitteena on selvittää, millaisia palveluodotuksia yrityksillä on aluehallintouudistuksen jälkeisille yrityspalveluille.

Opinnäytetyö on toiminnallinen kehittämistehtävä, joka tavoittelee yrityspalvelujen kehittämistä. Työ on toteutettu laadullisena tutkimuksena, jossa tutkimusmetodina on käytetty sähköistä lomakekyselyä. Lomake lähetettiin sähköpostin välityksellä yritysten kehittämispalvelua 1.9.2014 - 31.12.2015 välisenä aikana tilanneille yrityksen edustajille.

Tutkimuskyselyn tulosten mukaan järjestäjä-tuottajamallin mukaisilla yritysten kehittämispalveluilla on vaikutusta yritysten kehittymiseen, erityisesti silloin kun palveluntuottaja on ammattitaitoinen. Tulevilta yrityspalveluilta odotetaan luotettavaa, ammattitaitoista ja maksutonta neuvontaa sekä ohjausta. Lisäksi yrityspalvelujen toivotaan olevan sähköisiä, helposti löytyviä, kohtuuhintaisia ja yhteiskunnan tukemia.

**Avainsanat** yritysten kehittämispalvelut, vaikuttavuus, maakuntaudistus, laatuodotus

**Sivut** 86 sivua, joista liitteitä 5 sivua

Business Development  
Visamäki

---

|                |  |                  |
|----------------|--|------------------|
| <b>Author</b>  | Leena Rankila  | <b>Year</b> 2017 |
| <b>Subject</b> | Business Development Services as part of Business Services |                  |

---

ABSTRACT

The Centre for Economic Development, Transport and the Environment (ELY Centre) support growth, development and internationalization of small and medium-sized enterprises by providing training and expert services. Business development Services are one of the business services. The commissioner of this thesis, the Häme ELY Centre wishes to investigate the efficiency of business services and quality expectations now and in the long term.

The aim of this thesis is to find out how the business development services have influenced the business operations by the companies. Another aim is to find out what kind of expectations do companies have for Business Services after Provincial Administrative reform.

The thesis is a functional development task that aims at developing business services. This thesis has been carried out as a qualitative research, using the electronic questionnaire as a research method. The questionnaire was emailed to companies that had used the business development services between 1<sup>st</sup> Sep 2014 and 31<sup>st</sup> Dec 2015.

According to the results of the survey, corporate business development services in accordance with the organizer-producer model have an impact on the development of companies, especially when service is skilled. Future business services are expected to be reliable, skilled and advised for free of charge as well as are hoped to be guided. In addition, business services are hoped to be electronic, easy to find, reasonably priced and supported by society.

**Keywords** Business Development Services, Efficiency, Provincial Administrative reform, the quality of expectation

**Pages** 86 pages including appendices 5 pages

# SISÄLLYS

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | JOHDANTO.....  | 1  |
| 1.1   | Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....                 | 2  |
| 1.2   | Tutkimuksen rakenne.....   | 3  |
| 1.3   | Toimeksiantajan esittely .....                                     | 5  |
| 1.4   | Tutkimuksen keskeiset avainkäsitteet .....                         | 6  |
| 2     | YRITYSTEN KASVUPALVELUT JA PALVELUN LAATU .....                    | 7  |
| 2.1   | Maakuntaudistus.....   | 9  |
| 2.2   | Luonnesesitys yritysten kasvupalveluista .....                     | 10 |
| 2.3   | Palvelun laatu .....   | 10 |
| 2.3.1 | Laatuodotus.....   | 12 |
| 2.3.2 | Johtamisjärjestelmä ja koettu laatu .....                          | 13 |
| 2.3.3 | Verkostoituminen.....  | 14 |
| 2.3.4 | Järjestelmän parantaminen.....                                     | 15 |
| 2.3.5 | Odotusten dynamiikka.....  | 16 |
| 3     | YRITYSTEN KEHITTÄMISPALVELUT JA PALVELUJEN VAIKUTTAVUUS .....      | 17 |
| 3.1   | Kehittämiskartoitus ja nykytila-analyysi.....                      | 19 |
| 3.2   | Konsultointi- ja koulutuspalvelut .....                            | 21 |
| 3.3   | Puitejärjestely ELY-keskuksen järjestäjä-tuottajamallissa .....    | 23 |
| 3.3.1 | Hankinnan taustaa, tarjoajien kelpoisuus ja soveltuvuus .....      | 24 |
| 3.3.2 | Puitejärjestely, puitesopimus ja palvelusopimus.....               | 25 |
| 3.4   | Palvelujen jatkuvuuden turvaaminen .....                           | 26 |
| 3.5   | Vaikuttavuus palveluissa .....                                     | 27 |
| 3.5.1 | Teknologian vaikutus palveluihin ja vaikuttavuuden tasot.....      | 29 |
| 3.5.2 | Palvelujärjestelmän tuloksellisuuden ajurit .....                  | 32 |
| 3.5.3 | Vaikuttavuuden mittaaminen.....                                    | 33 |
| 3.6   | Yrityksen kehittäminen .....                                       | 34 |
| 3.6.1 | Yritystukien edellytykset.....                                     | 35 |
| 3.6.2 | Yritystukien vaikuttavuus .....                                    | 36 |
| 3.6.3 | Tuotteistetut asiantuntijapalvelut.....                            | 36 |
| 4     | TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....                                     | 37 |
| 4.1   | Tutkimusmenetelmät.....  | 39 |
| 4.2   | Tutkijan positio.....  | 39 |
| 4.3   | Tutkimuksen perusjoukon valinta .....                              | 40 |
| 4.4   | Tutkimuskysymysten laadinta .....                                  | 41 |
| 4.5   | Sähköisen kyselylomakkeen toteutus.....                            | 43 |
| 4.6   | Tutkimusaineiston analysointi .....                                | 46 |
| 5     | TUTKIMUKSEN TULOKSIA .....   | 46 |
| 5.1   | Tutkimuskyselyn antama kuva palvelujen vaikuttavuudesta .....      | 52 |
| 5.1.1 | Väittämistä täysin tai lähes eri mieltä vastanneiden arviot.....   | 53 |
| 5.1.2 | Väittämistä täysin tai lähes samaa mieltä vastanneiden arviot..... | 54 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 5.1.3 | Yhteenveto palvelujen vaikuttavuudesta yritysten kehittämiseen.....           | 56 |
| 5.2   | Tutkimuskyselyn antama kuva palveluodotuksista tuleville yrityspalveluille .. | 60 |
| 5.2.1 | Väittämistä täysin tai lähes eri mieltä vastanneiden arviot .....             | 60 |
| 5.2.2 | Väittämistä täysin tai lähes samaa mieltä vastanneiden arviot.....            | 63 |
| 5.2.3 | Yhteenveto yritysten palveluodotuksista tuleville yrityspalveluille.....      | 66 |
| 5.3   | Ohjaus muiden julkisten yrityspalveluiden pariin.....                         | 68 |
| 6     | JOHTOPÄÄTÖKSET .....  | 69 |
| 6.1   | Yritysten kehittämispalvelujen vaikuttavuus yrityksen liiketoimintaan .....   | 70 |
| 6.2   | Yritysten odotukset kaavailluille maakuntien yrityspalveluille.....           | 71 |
| 6.3   | Tutkijan omaa pohdintaa .....   | 72 |
|       | LÄHTEET.....  | 76 |

#### Liitteet

|         |  |
|---------|--|
| Liite 1 | ELY-keskuksen selvitys yritysten kehittämispalveluista -sähköpostin saatekirje |
| Liite 2 | Selvitys yritysten kehittämispalveluista -kyselylomake                         |

## 1 JOHDANTO

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten (ELY-keskus), Työ- ja elinkeinotoimistojen (TE-toimisto) ja maakuntien liittojen tehtävät siirtyvät tuleville maakunnille 1.1.2020 alkaen. Maakuntauudistus muuttaa laajasti toimintatapoja, toimijoiden roolia ja hallintoa. ELY-keskusten yrityspalvelut ja TE-palvelut kootaan uudeksi julkiseksi kasvupalveluksi, joka tuotetaan tilaaja-tuottajamallilla, samalla tuotantoa avataan kilpailulle. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017a.)

Maakuntauudistuksessa on kyse alueellisen kasvun ja elinvoiman mahdollistamisesta. Työllisyyden ja elinkeinonpalveluiden yhdistämisellä on jo pitkät perinteet julkisissa palveluissa. Maakuntauudistuksen jälkeen julkisilla kasvupalveluilla on tarkoitus tukea mm. työnhakijoita eri työuran vaiheissa ja yrittäjiä kansainvälistymiseen liittyvissä asioissa sekä rakennerahastohankkeissa. Kasvupalvelun kilpailullisessa monituottajamallissa palvelun tuottajia ovat yksityiset ja julkisomisteiset yritykset sekä kolmannen sektorin toimijat. (Rehn & Lindström 2016.)

Ennen maakuntauudistuksen voimaan tuloa, lainsäädäntöä täytyy muuttaa vastaamaan uutta toimintamallia ja hallintojärjestelmää. Työ- ja elinkeinoministeriön (TEM) tulee uudistaa yritys- ja TE-palveluita sekä aluekehittämisjärjestelmää koskevat lait. Parhaillaan valmistelussa on laki kasvupalvelun ja aluekehittämisen järjestämisestä. (Rehn 2016, 7.)

Tuottavuus- ja tehokkuusajattelu tuli valtionhallintoon 2000-luvun alussa ja vuonna 2003 käynnistettiin erityinen tuottavuuden toimenpideohjelma. Ohjelmaa päivitettiin kuluvalle hallituskaudella ja nykyisin se käsittää sekä vaikuttavuus- että tuloksellisuusohjelman. Ohjelma sisältää vaikuttavuuden lisäksi palvelu- ja aikaansaannoskyvyn sekä tuottavuuden ja taloudellisuuden. Se vastaa omalta osaltaan julkisen talouden kestävyysvajeen sursistamistarpeeseen. (Tonttila 2015, 21.)

ELY-keskusten kautta pienet ja keskisuuret yritykset (pk-yritys) voivat hankkia yrityspalveluja kuten, esimerkiksi yritysten kehittämisavustuksia ja kehittämispalveluja. Yritysten kehittämispalvelut ovat pk-yrityksille suunnattuja konsultointi- ja koulutuspalveluja, joiden avulla tuetaan niiden kasvua, uudistumista, kansainvälistymistä ja työllisyyttä. (ELY-keskus 2014a.)

Opinnäytetyö on erittäin ajankohtainen ja tulevaisuuteen suuntaava, sillä uusi maakuntahallinto ja sen myötä uudet yritysten kasvupalvelut käynnistyvät 1.1.2020. Lisäksi työ on hyvin työelämälähtöinen, jolla tavoitellaan tulevien julkisten palvelujen vaikuttavuuden kehittämistä.

## 1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten ELY-keskusten pk-yrityksille myöntämät yritysten kehittämispalvelut ovat vaikuttaneet yritysten toimintaan. Yritysten kehittämispalvelut ovat yksi ELY-keskusten myöntämä palvelu, jota toteutetaan järjestäjä-tuottajamallin mukaan.

Tutkimuksen toisena tavoitteena on selvittää pk-yritysten odotuksia ja ajatuksia 1.1.2020 aloittavien maakuntien yritysten kasvupalveluista. Kasvupalvelu-uudistus perustuu palvelun järjestäjän ja tuottajan eriyttämiseen.

Metsämuuronen (2005, 198) toteaa, että teoria on kokoelma selittäviä käsitteitä. Tässä tutkimuksessa teoreettista viitekehystä laadittaessa lähtökohtana ovat olleet sekä vaikuttavuusteoria että teoria palvelun laatuodotuksista. Teorioiden avulla on pyritty rakentamaan tietopohjaa tutkimuksen empiiriselle osiolle ja johtopäätöksille. Teoreettisena viitekehystenä on käytetty myös TEM:n ja ELY-keskusten esityksiä, julkaisuja, ohjeita ja tiedotteita. Lisäksi teoreettista viitekehystä on haettu alaan liittyvistä tieteellisistä julkaisuista.

Tutkimuksen tavoitteena on sähköisen kyselyn avulla selvittää, ovatko jo tuotetut palvelut vaikuttaneet yrityksen liiketoimintaan. Lisäksi kyselyn avulla halutaan kuulla yritysasiakkailta ajatuksia ja odotuksia siitä, miten kaavailussa maakuntauudistuksessa tulee rakentaa mahdollisimman laadukas ja käyttäjäystävällinen yrityspalvelu.

Tutkimuksen tavoitteeseen päästään seuraavien tutkimuskysymysten kautta:

1. Miten yritysten kehittämispalvelut ovat vaikuttaneet yritysten kehittämiseen?
2. Miten tulevaan maakuntahallintoon pystytään rakentamaan selkeä ja laadukas yrityspalvelu?

Tutkimuksen metateoreettinen lähtökohta on fenomenologis-hermeneuttinen. Tuomen ja Sarajärven (2009, 35, 75) mukaan fenomenologis-hermeneuttisen tutkimuksen tavoitteena on käsitteellistää tutkittava ilmiö. Heidän mukaansa tulkinta on sellaisen laadullisen tutkimuksen päämenetelmä, jossa tutkitaan yksittäisen ihmisen kokemusmaailmaa. Lomakekyselyä on mahdollista käyttää myös laadullisessa tutkimuksessa, koska siinä kysytään tutkimusongelmien kannalta merkityksellisiä kysymyksiä. Kysymyksille pitää löytyä perustelu tutkimuksen viitekehyksestä, tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetystä tiedosta. Metsämuuronen (2005, 210) mukaan fenomenografia tarkoittaa ilmiön kuvaamista ja ihmisten käsityksiä asioista. Ihmisten käsitykset samastakin asiasta voivat poiketa suuresti riippuen mm. heidän iästään, koulutustaustastaan, kokemuksistaan ja sukupuolesta.

Sähköinen tutkimuskysely lähetettiin yritysten kehittämispalvelua tilanneelle pk-yrityksen vastuuhenkilölle, jolla on voimassa oleva nimenkirjoitusoikeus eli prokura. Kyselyn vastaukset ovat pääosin yhden ihmisen käsitys- ja kokemusmaailmasta, mutta silti ne koskettavat koko yritystä, sillä kyselyyn vastanneella henkilöllä on suuri päätäntävalta palvelua tilanneessa yrityksessä.

## 1.2 Tutkimuksen rakenne

Teorian eli tutkimuksen viitekehyksen merkitys laadullisessa tutkimuksessa on ilmeinen ja sitä tarvitaan ehdottomasti. Teoriaa tarvitaan myös metodien, tutkimuksen etiikan ja luotettavuuden hahmottamiseen eli tutkimuskokonaisuuden mieltämiseen. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 18.)

Tutkimuksen rajaus on tehty teoreettisen viitekehyksen ja tutkimusongelmien avulla. Vaikka työ- ja elinkeinohallinnossa on eletty jo useita vuosia erilaisissa muutosvaiheissa ja eletään vielä maakuntaudistuksen jälkeen, tämä tutkimus ei tule käsittelemään muutosta tai muutosjohtamista. Ensimmäisessä luvussa esitellään tutkimuksen toimeksiantaja eli Hämeen ELY-keskus.

Tutkimuksen toisessa luvussa luodaan viitekehystä palvelujen laatuodotusten empiirisiin kysymyksiin. Luvussa tutustutaan lyhyesti pääministeri Sipilän hallituksen kärkihankkeisiin, kaavailtuun maakuntaudistukseen ja hallitukselle 1.3.2017 annetun luonnosesityksen pääkohtiin koskien yritysten kasvupalveluja. Lain on kerrottu valmistuvan keväällä 2018. Uusien maakuntien on tarkoitus aloittaa toimintansa 1.1.2020 lähtien. Luvussa käsitellään myös palvelujen laadun teoriaa, laatuodotuksia ja odotusten dynamiikkaa.

Luvussa kolme luodaan taustaa empiirisen viitekehyksen tutkimuskysymyksiin koskien palvelujen vaikuttavuutta. Aluksi avataan yritysten kehittämispalvelut prosessin omaisena kokonaisuutena. Seuraavaksi kerrotaan ELY-keskuksen järjestäjä-tuottajamallin mukaisista puitejärjestelyistä, avataan yritysten kehittämispalvelujen hankinnan taustaa, palvelujen tarjoajien kelpoisuus- ja soveltuvuusehtoja ja puitesopimuksen sisältöä. Luku sisältää myös lupauksen palvelujen jatkuvuuden turvaamisesta.

Lisäksi luvussa kolme tutustutaan tarkemmin vaikuttavuusteoriaan, teknologian vaikutukseen palveluissa ja vaikuttavuuden mittaamiseen. Siinä käsitellään lyhyesti, mitä muita pk-yrityksille myönnettäviä julkisia yrityspalveluja Suomessa on ja millaisia edellytyksiä pk-yritykselle asetetaan yritystukea myönnettäessä. Luvussa tarkastellaan myös sitä, mitä julkisista yritystukien vaikuttavuuksista on aikaisemmin todettu. Lopuksi luvussa avataan vielä yritysten kehittämispalveluja edeltäneitä tuotteistettuja asiantuntijapalveluja.

Julkisia yrityspalveluja ja julkisten yritystukien vaikutuksia yrityksen toimintaan ovat opinnäytteissään käsitelleet useat eri tekijät. Viimeisimpinä aiheita ovat tutkineet mm. Taina Simola (2016), Annika Nivala (2016), Jani Kaunisto (2013) ja Olga Boriskova (2013).

Karhunen (2015) tarkasteli Jyväskylän yliopistossa hyväksytyssä väitöskirjassaan, miten Tekesin julkiset tuet edistävät tuottavuutta. Lopputuloksena väitöskirjassa todettiin, että kun ei kunnolla tiedetä mitä ja ketä pitäisi tukea, eikä avun vaikuttavuuttakaan osata mitata, niin tuki menee menestyville yrityksille. Tuki auttaa ehkä säilyttämään työpaikkoja, mutta tuottavuutta niillä ei mitata. (Yritystukien pitäisi tuoda tuottavuutta 2016.)

Karhunen (2015, 162) mukaan Tekesin myöntämällä suorilla tuilla ja lainapäätöksillä ei ole positiivista vaikutusta työn tuottavuuteen viiden vuoden aikana tuen myöntämisen jälkeen. Tilastollisesti tuilla on merkitsevä vaikutus työllisyyteen, mutta se ei realisoitu työn tuottavuudeksi. Yritystuilla on yrityksen selviytymistä parantava vaikutus, kuten useissa suomalaisissa tutkimuksissa on todettu. Tutkimuksista käy ilmi myös se, että yritystukien positiiviset vaikutukset yliarvioidaan.

Tapaninaho-Pitkänen (2015) on tehnyt ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyön Hämeen ammattikorkeakoululle tilaaja-tuottajamallin näkökulmasta. Tapaninaho-Pitkäsen tutkimuksen aihe oli Palvelukeskusten rooli, tehtävät ja prosessien rajapinnat tilaaja-tuottajamallissa, Kehittämistoimenpiteitä johtamisen tueksi, case Tampereen kaupunki.

Muren (2011, 69) Tampereen yliopistolle tehdyssä pro gradu-tutkielmassa tutkitaan vastuun ongelmaa tilaaja-tuottajamallissa, tarkastelussa Tampere ja Hämeenlinna. Tutkimuksesta ilmenee, että vaikka vastuu tuotoksista jakaantuu, niin kokonaisvastuun kantaja löytyy aina tilaajaorganisaatiosta.

Tutkimuksen toteuttamista ja sähköistä tutkimuskyselyn sisältöä kuvataan luvussa neljä. Siinä avataan teoriaan nojaten mm. tutkimusmenetelmiä, perusjoukon valintaa, tutkimuskysymysten laadinnan vaiheita ja kuvataan sähköisen kyselyn toteutusta. Luvun lopuksi analysoidaan vielä tutkimusaineistoa.

Luku viisi käsittelee tutkimuksen tuloksia. Siinä tarkastellaan tutkimuskyselystä saatujen vastausten avulla tutkimuskysymyksiä. Eli millaisen kuvan tutkimuskysymykset antavat yritysten kehittämispalvelujen vaikuttavuudesta pk-yrityksille ja millaiset odotukset pk-yrityksillä on tuleville maakunnille yrityspalveluille.

Tutkimuksen viimeinen eli johtopäätökset-luku rakentuu tutkimuksen tuloksista esiin nousseista eri näkökulmista ja tutkijan omista pohdinnoista, jotka ovat muodostuneet tutkimuksen eri vaiheista.

### 1.3 Toimeksiantajan esittely

ELY-keskukset perustettiin 1.1.2010 ja niihin koottiin entisten TE-keskusten, tiepiirien, alueellisten ympäristökeskusten, lääninhallitusten liikenne- ja sivistysosastojen sekä Merenkulkulaitosten tehtäviä. Osa tehtävistä siirtyi samaan aikaan aluehallintovirastoon. Kirjasto-, liikunta-, nuoris- ja oppilaitosrakentamistehtävät siirrettiin ELY-keskuksista 1.1.2014 lähtien aluehallintovirastolle. (ELY-keskus 2016a.)

ELY-keskuksen tehtävä on edistää alueellista kehittämistä hoitamalla valtiotason hallinnon toimeenpano- ja kehittämistehtäviä alueella. ELY-keskukset kuuluvat TEM:n hallinnonalaan. TEM:n lisäksi ELY-keskuksia ohjaavat sisäasiainministeriö, opetus- ja kulttuuriministeriö, maa- ja metsätalousministeriö, ympäristöministeriö, liikenne- ja viestintäministeriö sekä Liikennevirasto. ELY-keskukset toteuttavat myös Tekesin, maaseutuviraston, Eviran ja Maahanmuuttoviraston tavoitteita. (ELY-keskus 2016a.)

ELY-keskukset koostuvat kolmesta eri vastuualueesta. Nuo vastuualueet ovat:

1. Elinkeinot, työvoima ja osaaminen,
2. Liikenne ja infrastruktuuri ja
3. Ympäristö ja luonnonvarat. (ELY-keskus 2016a.)

Elinkeinot, työvoima ja osaamisen vastuualueella ELY-keskukset tukevat pk-yritysten kasvua ja kehittymistä antamalla rahoitusta, neuvonta-, koulutus- ja kehittämispalveluja. Asiantuntijat kertovat rahoituslinjauksista, hankkeen soveltuvuudesta rahoituksen saamiseen ja itse tuen hakemisesta. ELY-keskusten asiantuntijoiden tavoitteena on mm. tietoa ja neuvontaa tarjoamalla nopeuttaa pk-yritysten kasvua, kansainvälistymistä ja kilpailukykyä. ELY-keskusten tehtävänä on myös maaseudun elinvoiman turvaaminen ja maaseutuelinkeinojen kehittäminen. (ELY-keskus 2016b.)

TEM on suomen rakennerahasto-ohjelman hallintoviranomainen, mutta rakennerahastotehtävät on keskitetty neljälle hallinnolliselle ELY-keskukselle. Hämeen ELY-keskus vastaa Etelä-Suomen rakennerahastojen hallinnosta. Etelä-Suomen rakennerahaston alueeseen kuuluu Hämeen lisäksi Kaakkois-Suomi ja Uusimaa. (TEM 2016a.)

Euroopan Unioni (EU) tukee suomea kahdesta rakennerahastosta: Euroopan aluekehitysrahastosta (EAKR) ja Euroopan sosiaalirahastosta (ESR). EAKR:n tavoite on lisätä alueiden kilpailukykyä ja elinvoimaisuutta sekä parantaa työllisyyttä. Yritysten kehittämispalvelut ovat yksi EAKR:n palvelu. (TEM 2016b.)

Vuonna 2016 Hämeen ELY-keskuksen toimialueen eli Kanta- ja Päijät-Hämeen maakuntien yritystoimintaa, ympäristön kehittämistä ja työllisyyttä

rahoitettiin lähes 88 miljoonalla eurolla. Kuten kuvasta yksi voidaan todeta, yritystoiminnan osuus rahoituksesta oli noin 5,3 miljoonaa euroa. Työllisyysmäärärahoja oli vuonna 2016 käytössä edellisvuotta enemmän. Kehittämishalukkuus jatkui yrityksissä hyvänä ja maaseuturahoitus saatiin vihdoin käynnistettyä täydessä laajuudessaan. (Paakkunainen 2017.)

Yritysten kehittämispalvelujen konsultointi-palvelua myönnettiin 76 pk-yrityksen kehittämiseen. Lisäksi yritysten johdolle ja avainhenkilöille järjestettiin kolme eri sisältöistä valmennuskoulutusta vuoden 2016 aikana. (Paakkunainen 2017.)

| RAHOITUSPÄÄTÖKSET €                  | 2015              | 2016              |
|--------------------------------------|-------------------|-------------------|
| RAHOITUS TYÖLLISYYDEN EDISTÄMISEEN   | 38 622 500        | 41 794 000        |
| TUTKIMUS- JA KEHITYSTOIMINTA (Tekes) | 14 414 153        | 7 625 461         |
| YRITYSRAHOITUS                       | 6 014 630         | 5 296 436         |
| HANKERAHOITUS ESR                    | 4 190 364         | 2 256 122         |
| MAATILOJEN KEHITTÄMINEN              | 5 843 619         | 14 270 268        |
| MAASEUDUN KEHITTÄMINEN               | 0                 | 14 959 329        |
| YMPÄRISTÖ                            | 2 648 650         | 1 676 566         |
| <b>YHTEENSÄ</b>                      | <b>71 733 916</b> | <b>87 878 182</b> |

Kuva 1. Hämeen ELY-keskuksen rahoitus maakuntiin vuonna 2016 (Paakkunainen 2017).

#### 1.4 Tutkimuksen keskeiset avainkäsitteet

Tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat:

**Aluehallintouudistuksen jälkeinen järjestäjä-tuottajamalli:** Julkiset yritysten kasvupalvelut toteutetaan tilaaja-tuottajamallilla, jossa tilaaja- tai järjestäjävastuu on maakunnalla. Maakuntauudistuksen peruseriaate on, että palvelut tuotetaan markkinalähtöisesti ja asiakas saa vapaasti valita palvelun tuottajan. Palvelun tuottaja voi olla joko yksityinen tai julkisomisteinen yritys tai yhdistys. (Rehn 2016, 5.)

**Yritystuki:** Valtio, kunnat ja muut julkiset tahot voivat myöntää yrityksille taloudellista tukea. Ne voivat olla avustuksia, korkotukia, lainoja, takauksia, takuita, oman pääoman ehtoisia rahoituksia, verotukia tai muita järjestelyjä, jonka kautta yritys saa taloudellista etua. (TEM 2016c, 5.)

**Pk-yritys:** Euroopan komission määritelmän mukaan pienet ja keskisuuret yritykset ovat yrityksiä, joiden palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää, vuosiliikevaihto enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma enintään 43 miljoonaa euroa. Lisäksi pk-yrityksiä määriteltäessä tulee ottaa huomioon yrityksen omistussuhteet. (Euroopan komissio 2015, 3.)

**Yritysten kehittämispalvelut:** Palvelut sisältävät yrityksen kehittämiskar-toituksen, analyysin, konsultointi- ja koulutuspalvelun. Konsultointipalve-lut on jaettu kuuteen liiketoiminnan kehittämisen osa-alueeseen:

1. **Kasvu:** tavoitteena on tukea pk-yritystä tavoitteissaan niin, että sille syntyy kasvua ja/tai kansainvälistymistä tukeva strateginen suunnitelma sekä ymmärrys markkinoista ja asiakkaista,
2. **Uudistaminen:** tavoitteena on kehittää pk-yrityksen liiketoimintaosaa-mista ja strategista suunnittelua sekä tukea sitä selviytymään hallitusti muutos- ja murrostilanteista esim. omistajanvaihdoksista,
3. **Tuottavuus ja talous:** tavoitteena on tehostaa pk-yrityksen liiketoimin-taa kilpailukykyisemmäksi kehittämällä sen tuotanto-, talous- ja oh-jausprosesseja sekä hyödyntämällä uutta teknologiaa,
4. **Markkinointi ja asiakkuudet:** tavoitteena on tehostaa pk-yrityksen lii-ke-toimintaa kilpailukykyisemmäksi markkinointistrategiaa ja asiakkuu-den hallintaa kehittämällä,
5. **Johtaminen ja henkilöstö:** tavoitteena on tehostaa pk-yrityksen liike-toimintaa kilpailukykyisemmäksi parantamalla johtamisen laatua ja henkilöstön osaamista, työhyvinvointia ja motivaatiota,
6. **Innovaatioiden kaupallistaminen:** tavoitteena on tukea pk-yrityksen liiketoiminnan kehittämistä innovaatioita hyväksi käyttäen. (ELY-keskus 2014b.)

**De minimis-tuki:** ns. vähämerkityksinen tuki. EU komission asetuksen (1407/2013) mukaan yritys voi saada kolmen peräkkäisen verovuoden ku-luessa 200 000 euroa tukea. Tuki on suuruudeltaan niin vähämerkityksistä, että siitä ei tarvitse tehdä ennakoilmoitusta komissiolle. (TEM 2017b.)

**Yritysten kasvupalvelut:** laki alueiden kehittämisestä ja kasvupalvelusta on parhaillaan valmisteella eduskunnassa. (TEM 2017c.)

## 2 YRITYSTEN KASVUPALVELUT JA PALVELUN LAATU

Pääministeri Juha Sipilän hallitus määrittelee Suomen tulevaisuuden vision kuvan kaksi mukaisesti: Vuonna 2025 yhteiskunnassamme vallitsee luotta-mus ja jokainen voi kokea itsensä tärkeäksi. Suomi on turvallinen, uudis-tuva ja välittävä maa. (Valtioneuvoston kanslia 2016, 9.)



Kuva 2. Visio: Suomi 2025-yhdessä rakennettu (Valtioneuvoston kanslia 2016, 7.)

Pääministeri Juha Sipilän hallitus on asettanut viisi uudistuksen painopistealuetta, jotka ovat: työllisyys ja kilpailukyky, osaaminen ja koulutus, hyvinvointi ja terveys, biotalous ja puhtaat ratkaisut sekä digitalisaatio ja normien purkaminen. Strategisiin tavoitteisiin liittyy 26 kärkihanketta hallituksen linjauksen mukaan. (TEM 2016d.)

Suomen hallituksen tavoitteena on mm. nostaa talous kestävään kasvuun ja turvata julkisten palvelujen ja sosiaaliturvan rahoitus sekä nostaa työllisyysaste 72 %:iin. Työllisyysasteen saavuttaminen on erittäin haasteellinen tavoite ja siksi hallitus käynnistää uusia toimia työllisyyden ja kilpailukykyyn painopistealueilla. Uudistusten tavoitteena on vahvistaa erityisesti pk-yritysten kasvua, uudistumista ja työllistämisen edellytyksiä. (Valtioneuvoston kanslia 2016, 9.)

Hallituksen kärkihankkeen tavoitteena on, että vuonna 2025 työn tekeminen ja työn teettäminen ovat aina kannattavaa. Tulonsiirtojen ja hyvinvointipalveluiden rahoituksen turvaamiseksi on toteutettu työvoimahallinnon toimivuutta ja kilpailukykyä parantavat uudistukset. Suomi on vuonna 2025 kilpailukykyinen maa, jossa omistaminen, yrittäminen ja investoiminen ovat nykyistä kannattavampaa. Nämä uudistukset lisäävät yrittäjyyttä, työn tarjontaa ja elinkenorakenteen monipuolistumista samalla vahvistamalla julkistaloutta yli miljardilla eurolla. (Valtioneuvoston kanslia 2016, 11.)

Hallituskauden tavoitteena on, että hallitus vahvistaa julkisen talouden kestävyttä viidellä rakenteellisella uudistuksella. Uudistuksissa tehtävillä ratkaisuilla tavoitellaan vähintään 4 miljardin euron taloudellisia vaikutuksia. Maakuntaudistus on yksi rakenteellisista uudistuksista. (Valtioneuvoston kanslia 2016, 83.)

## 2.1 Maakuntaudistus

Kaavailtu maakuntaudistus tulee muuttamaan niin hallintoa, toimintatapoja kuin toimijoiden rooleja. Maakuntaudistuksen myötä suurin osa ELY-keskusten ja TE-palvelujen tehtävistä siirtyy uusien maakuntien järjestämisvastuulle 1.1.2020 lähtien. Samoin siirtyvät maakuntien liittojen tehtävät uusien, itsehallinnollisten maakuntien järjestämisvastuulle. (TEM 2017a.)

Maakuntaudistuksen jälkeen alueiden kehittämisestä vastaavat valtio ja maakunnat. Maakunnat vastaavat yhteistyössä keskeisten toimijoiden kanssa alueensa strategisesta kehittämisestä. Kunnat ovat edelleen tärkeitä kumppaneita aluekehittämisessä. Kunnilla on tärkeä rooli edistää omaa elinvoimaansa yleisen toimivallan puitteissa. Maakuntaudistuksen yhteydessä käydään läpi myös aluekehittämisen suunnittelua, toimintatapoja ja eri toimijoiden roolia. Valtion ja maakuntien yhteistyön mahdollistamiseksi ja alueiden elinvoimaisuuden ja kasvun tukemiseksi on hyvä vahvistaa ja kehittää valtion eri hallinnonalojen yhteistyötä. (Rehn 2016, 6.)

Maakuntaudistuksen on tuettava kasvua. Tavoitteena on suunnata Suomen ja suomalaisten voimavarat kasvuun edistämällä työllisyyttä, yrittäjyyttä ja investointeja. Julkisilla kasvupalveluilla pyritään mahdollistamaan uutta yritystoimintaa, edistämään yritysten kasvua, uudistumista ja kansainvälistymistä sekä vastaamaan työmarkkinoilla tapahtuviin muutoksiin. Yrityksille pyritään rakentamaan sujuva reitti maakunnista maailmalle ja maailmalta maakuntiin. Rakennerahastoasioissa vastuu on maakunnilla, mutta maakunnat voivat halutessaan sopia yhteistyöstä keskenään. (Rehn 2016, 3.)

Maakuntaudistuksen kanssa yhtä aikaa toteutetaan myös laaja kasvupalvelu-uudistus. Kasvupalvelu-uudistuksessa nykyiset yritys- ja TE-palvelut yhdistetään ja tuotantoa avataan kilpailulle. Uudistuksen jälkeen alueiden strategisesta kehittämisestä vastaa valtio, kunnat sekä 18:sta maakuntaa kukin oman alueensa osalta. Strategista kehittämistä tehdään yhteistyössä keskeisten toimijoiden kanssa. (TEM 2017a.)

Elinkeinoministeri Lintilän (2017) mukaan uudistuksen tavoitteena on mahdollista koko maata koskevan kasvun ja elinvoiman tehostaminen. Samalla uudistetaan valtakunnallisia Team Finland -palveluja, sillä yhteys maakunnasta maailmalle ja maailmalta maakuntiin on saatava toimimaan kunnolla. Uudenmaan ja pääkaupunkiseudun alueelle tulee kasvupalvelujen osalta erilliskäyttö, sillä alue toimii koko maan kasvun veturina. Lisäksi maahanmuuton haasteet ovat siellä poikkeukselliset muuhun maahan verrattuna. Järjestämisvastuu Uudenmaan kasvupalveluista on pääkaupunkiseudun kuntien muodostamalla kuntayhtymällä. Heitä koskevat kaikki samat oikeudet, velvollisuudet ja rajoitteet kuin maakuntia.

## 2.2 Luonnosesitys yritysten kasvupalveluista

Hallituksen 1.3.2017 annetussa luonnosesityksessä eduskunnalle esitetään, että laissa säädettäisiin kasvupalveluista ja niiden järjestämisestä. Palvelut tulisi yhteensovittaa tarkoituksenmukaisiksi kokonaisuuksiksi ja niitä tuotettaisiin niin valtakunnallisesti kuin maakunnallisesti. Uudistuksen eräs keskeinen tavoite olisi saada kasvupalvelut vastaamaan niin työntajien, pk-yritysten kuin työnhakijoiden erilaisiin ja yksilöllisiin tarpeisiin paikallisesti, alueellisesti tai valtakunnallisesti. Kasvupalvelujen tärkein kohderyhmä olisi kasvua ja kansainvälistymistä tavoittelevat yritykset, mutta palveluja tulisi tuottaa kaikille yrityksille koosta riippumatta. Kasvupalvelujen käytännön sisällöstä ja toteutuksesta päättäisi pääosin maakunta. (TEM 2017c.)

Hallituksen luonnosesityksessä eduskunnalle esitetään, että laissa määriteltäisiin laajat palvelukokonaisuudet asiakastarpeisiin perustuen, ei yksittäisiä palveluja. Palvelukokonaisuudet määriteltäisiin niin, että ne täydentäisivät toisiaan ja olisivat osin päällekkäisiä. Lisäksi laissa määriteltäisiin maakunnallisten kasvupalvelujen julkiset hallintotehtävät kuitenkin niin, että maakunnilla olisi harkintavaltaa sen arvioimisessa, mitkä viranhaltijapäätöksiä edeltävät valmistelevat toimet olisi erotettavissa itse päätöksesteosta. (TEM 2017c.)

Hallituksen luonnosesityksessä eduskunnalle esitetään, että laissa säänneltäisiin mm. kasvupalvelujen tuottamisesta ja yhteisistä kasvupalveluista sekä aluekehittämisistä. Lisäksi siinä olisi säännökset palvelujen rahoituksen ja saatavuuden riittävyyden arvioinnista, valvonnasta ja ohjauksesta. Laissa säänneltäisiin myös hallintolain soveltamisesta kasvupalvelujen järjestämiseen ja tuottamiseen. (TEM 2017c.)

## 2.3 Palvelun laatu

Laatu on monimerkityksellinen ja se tarkoittaa erilaisia asioita eri ihmisille, erilaisissa yhteyksissä. Se voidaan määritellä esimerkiksi käyttötarkoituksen sopivuuden mukaan, kyvykkyytenä asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisessä tai tuotetun tyytyväisyyden ja rahan mukaan. Laatu voi liittyä odotuksiin, kokemuksiin, toimintaan, tuotteeseen tai abstraktiin käsitteeseen. (Lecklin & Laine 2009, 15.)

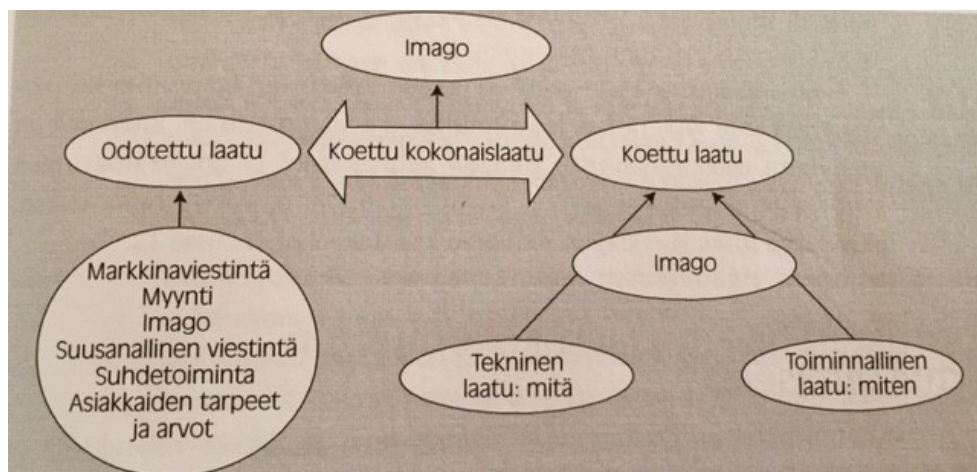
Palvelujen laatu on monisäikeinen asia, kuten usein on myös palvelut. Tuotteiden laatu liittyy monesti niiden teknisiin ominaisuuksiin. Yritykset, jotka noudattavat erityistä imagostrategiaa, pyrkivät korostamaan tuotteiden laatua näkymättömillä tekijöillä, kuten esimerkiksi asiakkaille tuotettavaa elämäntyyliä, muodikkautta tai statusta. (Grönroos 2015, 98.)

Laatu voidaan määritellä eri tavoin myös eri kaupan tai teollisuuden aloilla. Esimerkiksi laukkuliike Louis Vuitton toteaa luksuksen olevan laatua ja yksi öljy-yhtiö markkinoi heillä olevan sekä kesä- että talvilaatuista öljyä. Liike-

elämässä laatu merkitsee tyypillisesti toiminnan erinomaisuutta (Business Excellence) kokonaisuudessaan. (Lecklin & Laine 2009, 15 - 16.)

Grönroosin (2015, 15) mukaan kaikki yritykset ovat mukana palvelukilpailutilanteessa, jossa yrityksen tarjoama ydin, palvelu tai fyysinen tuote on pysyvän kilpailuedun välttämätön edellytys. Yritys kilpailee koko palvelullaan, joka pitää sisällään erilaisia ydinratkaisuja tukevia palveluja. Siksi yritykselle on tärkeää omaksua palvelunäkökulma ja käyttää johtamisessa selkeää palvelulogiikkaa. Muussa tapauksessa yritys ei toimi asiakkaiden odottamalla tavalla. Palveluprosessi takaa yritykselle muista yrityksistä erottuvan ja pysyvän kilpailuedun laadussa.

Laatu koetaan pääasiassa subjektiivisesti, mutta käsitys palvelun hyvästä tai huonoudesta ei perustu yksinomaan laatu-ulottuvuuksista saatuihin kokemuksiin. Kuten kuvassa kolme esitetään, laatukokemukset liittyvät yrityksen markkinointitoimiin ja johtavat näin asiakkaat koetun palvelun laatuun. Asiakas kokee laadun hyväksi, kun se vastaa hänen odotuksiaan eli odotettua laatua. Odotusten ollessa epärealistisia, koettu kokonaislaatu on alhainen, vaikka se olisikin jollain mittareilla koettu olevan hyvää. Odotettu laatu koostuu mm. markkinointiviestinnästä, suusanallisesta viestinnästä, yrityksen tai sen osan imagosta ja asiakkaan tarpeista. Markkinointiviestintä on suoraan yrityksen valvonnassa ja se sisältää mm. mainonnan, suoramarkkinoinnin, myynninedistämisen, www-sivustot ja muun netti-viestinnän. Suusanallista viestintää, imagoa ja suhdetoimintaa yritys ei pysty valvomaan suoraan, vaan siihen voi vaikuttaa yrityksen ulkopuolelta. Esimerkiksi yrityksen aikaisempi menestys ja asiakkaan tarpeet vaikuttavat hänen odotuksiinsa. (Grönroos 2015, 105 - 106.)



Kuva 3. Koetun palvelun kokonaislaatu (Grönroos 2015, 105).

Lecklin ja Laine (2009, 15) toteavat, että laatu koostuu useista eri kokonaisuuksista. Laadulla on erilaisia elementtejä kuten, esimerkiksi teknisiä- ja

sosiaalisia elementtejä, kyvykkyyksiä, signaaleja ja paradokseja. Se pitää sisällään erilaisia johtamisjärjestelmiä, prosessiajattelua ja verkostoitumista.

### 2.3.1 Laatuodotus

Asiakkaiden odotuksilla on suuri vaikutus heidän laatukokemuksiinsa. On tärkeää, että palveluntarjoaja ei lupaa liikoja asiakkailleen, sillä heidän odotuksensa saattavat nousta liian korkeiksi ja sitten he saattavat pettyä saamaansa laatuun. Markkinoinnin kannalta on järkevämpää luvata liian vähän ja täten varmistamaan, että yritys voi täyttää asiakkaalle antamansa lupaukset. (Grönroos 2015, 106.)

Grönroosin (2015, 107) mukaan yrityksen on järkevämpää luvata vähän ja tarjota enemmän. Näin asiakkaat kokevat saavansa parempaa palvelua, mikä vaikuttaa yrityksen imagoon myönteisesti ja lisää asiakkaiden suusannallista viestintää.

Laadun erinomaisuus tarkoittaa eri organisaatioissa erilaisia asioita. Teollisuudessa laatu tarkoittaa usein teknistä erinomaisuutta. Esimerkiksi laatuinsinöörin tehtävä on huolehtia työn virheettömyydestä, tehokkuudesta ja asiakastyytyvyydestä. (Lecklin & Laine 2009, 16.)

Asiakkaan laatukokemuksen kannalta ratkaisevia ovat ne tilanteet, jolloin hän on vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan resurssien ja toimintatapojen kanssa, sillä nämä tilanteet määrittävät toiminnallisen tason. Näissä tilanteissa tuloksen tekninen laatu siirtyy lähes kokonaan asiakkaalle. Yrityksen palvelujen johtamisen näkökulmasta tällaisesta tilanteesta puhutaan totuuden hetkenä. Yrityksellä on tässä ja nyt mahdollisuus osoittaa asiakkaalle palvelujensa laatu. Tilanne on käytettävä sillä hetkellä hyväksi, sillä asiakkaan kokeman palvelun laadun korjaaminen on monesti paljon haasteellisempaa. Yrityksen palvelun tuotanto- ja toimitusprosessi on ennakolta suunniteltava ja toteutettava niin, että huonosti hoidettuja totuuden hetkiä ei pääse asiakkaalle syntymään. (Grönroos 2015, 111.)

Lecklin ja Laine (2009, 16) muistuttavat, että toiminnan erinomaisuus -näkökulma on tuonut laatuun mukaan kyvykkyyslementin. Sosiaaliset asiat taas tuovat toimintaan mukanaan inhimillisyyttä. Innovaatioiden ja tulevaisuuden esiin nostaminen luo uudenlaisia tarpeita, joten on tärkeää tunnistaa myös signaalien ja paradoksien merkitykset.

Asiakas on yleensä laadun lopullinen arvioija ja siksi asiakastyytyvyisyys on jokaiselle organisaatiolle tärkeää. Tuotteet ja palvelut tehdään asiakkaita varten ja siksi heidän ääntään tulee kuunnella. Yhteistyö ja vuorovaikutus asiakkaan kanssa tulee olla monipuolista ja asiakkaat on hyvä ottaa mukaan jo suunnittelu- ja tuotekehitysvaiheeseen. Näin voidaan poistaa elin-

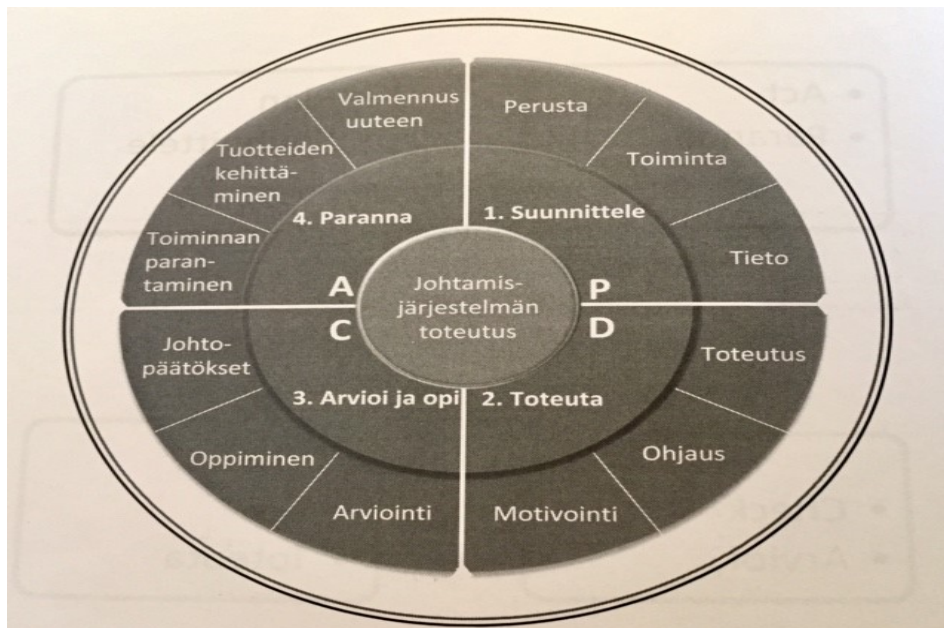
kelvottomat ratkaisut ennen kuin ne edes tulevat markkinoille. Palautteiden pyytäminen ja saaminen auttavat organisaatiota parantamaan toimintaansa. (Lecklin & Laine 2009, 18.)

Tarinan kertominen luo sadunomaista taikaa ja niiden kertojia arvostetaan. Yrityksen kannattaa muotoilla onnistunut tuotekehitys, kaupankäynti tai asiakasprojektin toteutuminen tarinan muotoon ja hyödyntää sitä esimerkiksi markkinointiviestinnässä. Onnistunut tarina on mielenkiintoinen ja riittävän lyhyt, kansanomaisesti tai hauska tavalla kerrottu ja se korostaa tapahtuman ydintä. (Lecklin & Laine 2009, 25.)

Hyväksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä ovat koosteita aikaisemmista empiirisistä tutkimuksista ja teoreettisista pohdinnoista. Ensimmäinen seitsemästä hyväksi koetun palvelun kriteeristä on ammattimaisuus ja taidot. Tämä kriteeri liittyy palvelun lopputulokseen ja on siten teknisen laadun ulottuvuus. Maine ja uskottavuus ovat seuraava kriteeri ja se liittyy yrityksen imagoon ja täyttää näin suodatustehtävän. Seuraavat neljä kriteeriä ovat asenteet ja käyttäytyminen, saavutettavuus ja joustavuus, luottavuus ja palvelun normalisointi. Nämä kriteerit liittyvät selkeästi palvelun prosessiin ja edustavat siten toiminnallisen laadun ulottuvuutta. Seitsemäs kriteeri eli palvelumaisema liittyy myös palvelun prosessiin ja on toiminnallista laatua kuvaava kriteeri. (Grönroos 2015, 122.)

### 2.3.2 Johtamisjärjestelmä ja koettu laatu

Johtamisjärjestelmän toimivuus on organisaatioiden laaduntuotantokyvyn perusta. Lecklin ja Laine (2009, 32) toteavat, että Edwards Deming on luonut johtamismallin, joka on yleisesti hyväksytty. Kuten kuvasta neljä voidaan todeta, johtamismallin ensimmäinen vaihe on suunnittelu (Plan) ja sen jälkeen tulevat toteuttaminen (Do) ja arviointi (Check). Mallin viimeinen vaihe on parantaminen (Act), joka tapahtuu arviointivaiheessa tapahtuneiden havaintojen perusteella. Tämän jälkeen ympyrä sulkeutuu ja mahdollinen uusi kierros käynnistyy jälleen suunnitteluvaiheella. Esimerkiksi ISO 9000 -laadunhallintajärjestelmä soveltaa johtamistoimintansa parantamisessa mallin mukaista konseptia.



Kuva 4. Johtamisjärjestelmän toteutusmalli (Lecklin & Laine 2009, 34).

Johtamisjärjestelmään sisältyvät kaikki organisaation toiminnot ja sen lähtökohtana on organisaation strateginen arkkitehtuuri. Organisaation strategiassa on määritelty keskeiset tavoitteet ja suuntaviivat ja niiden avulla organisaatio hallitsee ympäristöä. Strateginen arkkitehtuuri muodostaa kokonaisuuden, jossa kaikkien yksiköiden toimintatavat ja tavoitteet ovat yhdensuuntaiset. (Lecklin & Laine 2009, 33 - 34.)

Grönroos (2015, 112 - 113) totesi, että eräässä 1980-luvulla tehdystä koetun laadun tutkimuksessa tutkijat halusivat selvittää, mitä lentomatkustajat pitivät tärkeimpinä koetun laadun osatekijöinä. Tutkimuksesta selvisi, että tärkeimmiksi tekijöiksi nousi huolenpito, spontaanisuus, ongelmanratkaisu ja tilanteen normalisointitaito.

Lentomatkustajalle oli tärkeää tuntea, että organisaatio, sen työntekijät ja operatiiviset järjestelmät huolehtivat ja paneutuvat hänen ongelmiensa ratkaisemiseen. Lisäksi työntekijät osoittavat spontaanisti halukkuutta lähestyä asiakasta ja ottaa hoitaakseen heidän asioitaan. Asiakkaat pitivät myös tärkeänä, että työntekijät osaavat itse ajatella eivätkä vain orjallisesti noudata annettuja sääntöjä. Tärkeänä koettiin myös sovitun laatutason ylläpitäminen, johon koko henkilökunta on koulutettu. Myös odottamattomien tilanteiden haltuunotto ja tilanteen normalisointi henkilökunnan osalta nousi esiin. (Grönroos 2015, 112 - 113.)

### 2.3.3 Verkostoituminen

Jokainen organisaatio on riippuvainen sidosryhmistään eli asiakkaista, yhteistyökumppaneista, rahoittajista, toimittajista, konsulteista, erilaisista

asiantuntijaorganisaatioista ja viranomaistahoista. Yritykset keskittyvät nykyisin yhä enemmän ydinosaamiseensa, näin toimitusketjut ja palveluverkostot muodostuvat yhä pienemmistä palasista. Toimintaympäristön kompleksisuus on tämän vuoksi väistämätön seuraus. Laajojen verkostojen integroituminen yhtenäiseksi kokonaisuudeksi vaatii verkosto-osamista. Esimerkiksi IKEA on ulkoistanut tuotantonsa maailmanlaajuisesti ja on näin tuotannosta riippuvainen yritys. (Lecklin & Laine 2009, 45 - 46.)

Suhdelähtöinen ajattelutapa asiakashallinnassa helpottaa yrityksen liiketoiminnan palvelujohtamista, koska kaikki palvelut ovat luonnostaan suhdekeskeisiä. Yrityksen ja sen asiakkaiden välillä on aina jonkinlainen suhde, joka voi parhaassa tapauksessa muodostua pitkäaikaiseksi ja menestykselliseksi asiakassuhteeksi. Yrityksen on tärkeää tiedostaa, että piileviä suhteita voi asiakkaisiin käyttää hyväkseen, kun sekä yritys että asiakkaat pitävät sitä sopivana. (Grönroos 2015, 16.)

Lecklinin ja Laineen (2009, 47) mukaan verkostoyhteistyön onnistumisen edellytys on, että kaikki siihen osallistuvat tahot saavat siitä konkreettista hyötyä. Alihankintaverkostojen tulee päästä tärkeimpien toimijoiden kesken ns. win-win -suhteeseen eli kumppanuustasolle, jolloin yhteistyö strategia- ja tuotekehitystasolla on kannattavaa. Jos päämies pitää liian tiukkaa kustannuskontrollia, niin sillä on negatiivisia vaikutuksia verkoston hyvinvointiin ja kehittymiseen.

Vertaisverkostojen toiminta on usein haasteellisempaa kuin vertikaaliverkostojen, sillä selvät käskysuhteet puuttuvat ja mm. luottamuksen rakentaminen kilpailevien yritysten kanssa on vaikeampaa. Tarkkaan kirjattujen pelisääntöjen laatiminen ja yhteisöllisyyden luominen auttavat yhteistyön onnistumisessa. Verkostojen ja verkostoitumisen merkitys tulee edelleen kasvamaan, sillä niiden avulla voidaan nopeuttaa uusien innovaatioiden löytymistä ja tuotekehitystä. Yrityksen kilpailukyky kasvaa, kun se löytää sopivia partnereita ja liittoutuu oikeiden kumppaneiden kanssa. (Lecklin & Laine 2009, 47.)

#### 2.3.4 Järjestelmän parantaminen

Lecklinin ja Laineen (2009, 205 - 206) mukaan johtamisjärjestelmän suunnittelun, käyttöönoton ja arvioinnin kautta löytyvät mahdolliset toiminnan ja johtamisen parantamis- ja kehittämistarpeet. Mahdollisten toimenpiteiden tulee olla toimintasuunnitelmaa ja strategiaa tukevia ja johdon seurannan ja arvioinnin tarkassa kontrollissa. Järjestelmää parannettaessa huomio tulee kiinnittää toiminnan parantamiseen, tuotteiden kehittämiseen ja osaamisen hallintaan. Prosessien omistajille kuuluu menetelmien kehittäminen ja ideoiden kerääminen ja niiden hyödyntäminen. Johtoryhmän vastuulla on varmistaa, että innovointiin liittyvät menetelmät ja niiden soveltaminen toimivat kaikkien prosessien osalta.

Alkuperäinen koetun palvelun laadun malli kehitettiin siksi, että tutkijat ja yritysten johtajat ymmärtäisivät, miten asiakkaat kokevat tietyn palvelun piirteet. Alkuperäisessä mallissa odotuskäsite ja mitattavat odotukset liittyvät tiettyyn samaan palveluun, jota kulutetaan. Tietystä palvelusta voi mitata monia erilaisia odotuksia. Mutta jos haluaa tietää esimerkiksi, miten hyvänä tiettyä palvelua pidetään, kun sitä verrataan luokkansa parhaaseen palveluun, niin silloin tulee käyttää parhaan tai ihanteellisen palvelun odotuksia. Asiakkaiden kokemuksia selvitettäessä tulee mittauksessa käyttää kyseistä palvelua koskevia odotuksia ja kokemuksia. (Grönroos 2015, 118.)

Odotusten ja kokemusten vertailuihin perustuvassa mitaamisessa on validiteetti- eli pätevyysongelma. Palvelukokemuksen jälkeen tai sen aikana mitattavat odotukset ovat kokemuksen vinouttamia odotuksia, sillä kyseessä ei enää ole odotus. Myöskään ennen palvelukokemusta mitattavat odotukset eivät tuota kunnon tulosta, sillä asiakkaat eivät välttämättä vertaa kokemuksiaan etukäteen luotuihin odotuksiin. Palveluprosessin aikana tulevat kokemukset voivat muuttaa asiakkaan odotuksia ja hänen todellisen laatukokemuksensa määrittämisessä tulee käyttää vertailukohtana muuttuneita odotuksia. Koska kokemukset pitävät aina sisällään aikaisemmat odotukset ja koskevat todellisia käsityksiä, niin odotusten mitaamisessa ei ole järkeä. Jos odotukset mitataan ennen kokemuksia, niin odotukset tulevat mitatuiksi kahteen kertaan. (Grönroos 2015, 119.)

Koetun laadun mitaamiseen ei ole löydetty helppoa ratkaisua. Silti teoriassa odotusten ja kokemusten vertaaminen kannattaa, koska tiedetään, että odotukset vaikuttavat laadun kokemiseen. Johdon kehittäessä organisaation laatuohjelmia, heidän tulee ottaa huomioon odotusten hallinta. Eri tutkimuksissa on todettu, että on tärkeämpää verrata vain asiakkaiden kokemuksia, koska niiden avulla on mahdollista saada hyvä käsitys koetusta laadusta. (Grönroos 2015, 119.)

### 2.3.5 Odotusten dynamiikka

Asiakkaiden odotukset palvelun koettuun laatuun vaikuttavat merkittävästi niin palvelutapaamisen tasolla kuin suhteen tasolla. Että voidaan ymmärtää, miten asiakas kokee laadun jatkuvassa suhteessa, tulee ymmärtää, miten hänen odotukset kehittyvät suhteen aikana. Tärkeää on huomata, että asiakkaat eivät välttämättä odota samanlaista laatua suhteen myöhemmässä vaiheessa kuin mitä odottavat suhteen alkuvaiheessa. On myös tärkeää ymmärtää se, että miksi näin käy. Lisäksi on hyvä tuntee odotusten muuttumisen mekanismit, että niitä voidaan hallita. (Grönroos 2015, 131 - 132.)

Tutkimus osoittaa, että laadun kehittyminen asiakassuhteen aikana nostaa pitkällä aikavälillä esiin kolmenlaisia odotuksia. Näitä ovat sumeat eli hämärät odotukset, eksplisiittiset eli julkilauseutut odotukset ja implisiittiset eli hiljaiset odotukset. Sumeat odotukset nousevat esiin, kun asiakkaat

odottavat palveluntarjoajan ratkaisevan ongelman, vaikka heillä ei ole tarkkaa käsitystä siitä, mikä heidän ongelmansa on ja miten se tulisi ratkaista. Palveluntarjoajan on tärkeää ymmärtää hämäriä odotuksia, sillä ne vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen koetun laadun suhteen. Esimerkiksi ravintola-asiakkailla on odotuksia hauskasta illasta, mutta he eivät tarkkaan tiedä, mikä takaa heille hauskan ja onnistuneen illan. (Grönroos 2015, 132 - 133.)

Julkilausutuissa odotuksissa asiakkailla on jo selkeät odotukset siitä, että odotukset täytetään, vaikka osa odotuksista voi olla epärealistisia. Palveluntarjoajan tulee olla, varsinkin asiakassuhteen alussa, erittäin varovainen lupauksissaan. Esimerkiksi asiakas, joka uskoo rahoitusneuvojan kykenevän kaiken aikaa kasvattamaan hänen varallisuuttaan, todennäköisesti pettyy, kun näin ei tapahdukaan. Palveluntarjoajan tulee muokata heti suhteen alussa asiakkaan epärealistisia odotuksia realistisemmiksi. Implisiittiset eli hiljaiset odotukset ovat asiakkaan mielestä niin ilmeisiä, että niitä ei edes tarvitse sanoa ääneen. Sen tähden palveluntarjoaja saattaa jättää nämä odotukset täyttämättä. Heidän tulee varmistaa, että näin ei pääse käymään ja siksi palveluntarjoajaa tulee suunnitella niin, että se täyttää asiakkaan hiljaiset odotukset. Asiakkaiden tottuessa palvelusuhteessa tiettyyn laatuun jotkut alun perin julkilausutut odotukset muuttuvat hiljaisiksi odotuksiksi. Jos palvelu sujuu tuttuun tapaan, ei ongelmiaakaan synny suhteeseen. Mutta jos palveluntarjoaja esimerkiksi muuttaa toimintatapaansa jollain tavoin, asiakkaan hiljaiset odotukset voivat muuttua jälleen julkilausutuksi odotukseksi. (Grönroos 2015, 133 - 134.)

### 3 YRITYSTEN KEHITTÄMISPALVELUT JA PALVELUJEN VAIKUTTAVUUS

Tuotteistetut asiantuntijapalvelut olivat vuoden 2013 loppuun saakka ELY-keskusten yritystoiminnan kehittämiseen tarkoitettuja palveluja. Wennbergin, Oosin ja Alavuotungin (2007, 5 - 9) mukaan ne olivat pk-yrityksen elinkaaren eri vaiheisiin kehitettyjä analysointi- ja kehittämistyökaluja. Tuotteistettujen asiantuntijapalvelujen tavoitteena oli edistää pk-yritysten perustamista, laajentamista ja kehittämistä. Tuotteistetut asiantuntijapalvelut olivat valtakunnallisia merkkituotteita, joissa palvelun tuottajina toimivat yksityiset palveluntarjoajat. Tuotteistettuja asiantuntijapalveluja ja pk-yrityksille palveluista tehtyä kyselyä avataan tarkemmin kohdassa 3.6.3.

Yritysten kehittämispalvelut ovat ELY-keskuksen pk-yrityksille suunnattuja konsultointi- ja koulutuspalveluja. Palvelujen avulla tuetaan pk-yritysten kasvua, uudistumista, kansainvälistymistä ja työllisyyttä. Ne on tarkoitettu toimiville, vähintään yhden vahvistetun tilikauden omaaville, kehittämis- haluisille ja -kykyisille pk-yrityksille. Palveluiden kohderyhmänä ovat erityisesti sellaiset pk-yritykset, jotka haluavat kehittyä paikallisesti toimivista

yrityksistä kotimarkkinoilla toimiviksi tai kotimarkkinoilla toimivista kansainvälisillä markkinoilla toimiviksi yrityksiksi. (ELY-keskus 2014c.)

Yritysten kehittämispalveluja säätelee erikseen säädetty laki (Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta 916/2012). Lisäksi valtionavustuksen myöntämisen perusteista on määritelty valtionavustuslaissa (Valtionavustuslaki 688/2001).

Yritysten kehittämispalvelut ovat yrityksille maksullisia ja valtion rahoittama osuus kehittämispalveluista on de minimis-tukea eli ns. vähämerkittävää tukea. Valtion rahoitusosuus jakautuu yritysten kehittämispalveluissa seuraavasti:

1. Analyysi-palvelussa valtion rahoitusosuus on 80 %
2. Konsultointi-palvelussa valtion rahoitusosuus on 75 %
3. Koulutus-palvelussa valtion rahoitusosuus on 70 % (Valtioneuvoston asetus julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta 2012/1073 §19.)

Yrityksen kehittämispalvelut otettiin käyttöön syksyllä 2014. Asiantuntijapalvelu pk-yritysten verkostoitumisen tueksi päätettiin toteuttaa vasta myöhemmin. Kuten kuvasta viisi voidaan todeta, pk-yrityksen palveluprosessi koostuu yrityksen kehittämiskartoituksesta, nykytila-analyysistä, konsultointi- ja koulutuspalveluista sekä muista yrityspalveluista esim. rahoituksesta ja TE-palveluista.



Kuva 5. Pk-yrityksen palveluprosessi (ELY-keskus 2014c).

Lain julkisesta työvoima- ja yrityspalveluista (JTYPL) mukaan palvelut on nimetty seuraavasti:

1. Asiantuntijapalvelu pk-yrityksen kehittämistarpeiden arvioimiseksi ja kehittämissuunnitelman laatimiseksi. Markkinointinimi palvelusta on Analyysi.
2. Asiantuntijapalvelu kehittämissuunnitelman toteuttamisen tukemiseksi. Markkinointinimi palvelusta on Konsultointi.
3. Yritysten koulutuspalvelut. Markkinointinimi palvelusta on Koulutus.
4. Asiantuntijapalvelu pk-yrityksen verkostoitumisen tukemiseksi. Markkinointinimi palvelusta on Verkosto. (Uudenmaan ELY-keskus 2013.)

Yritysten kehittämispalveluille on nimetty kolme valtakunnallista tuotepäällikköä ELY-keskuksista. Tuotepäälliköiden vastuulla oli suunnitella ja tuottaa kunkin palvelun sisällöt sekä suunnitella ja toteuttaa palveluiden kilpailuttamiset yhteistyössä TEM:n ja muiden ELY-keskusten kanssa.

Tuotepäälliköt toimivat valtakunnallisina yhdyshenkilöinä vastaamassa palvelun toimeenpanosta, toteutuksesta, puitesopimusten ja hankintojen seurannasta sekä arvioinnista. Lisäksi tuotepäällikkö vastaa kesken sopimuskauden vaihtuvien vastuukonsulttien koulutuksesta palvelujen osalta. TEM muodostaa yhdessä tuotepäälliköiden kanssa yritysten kehittämispalveluiden koordinaatio- ja kehittämisryhmän, joka kokoontuu lähes kerran kuukaudessa.

### 3.1 Kehittämiskartoitus ja nykytila-analyysi

Pk-yrityksille suunnattu täysin maksuton, sähköisesti tehtävä kehittämissuunnitelma on ensimmäinen askel, mikä yrityksen kannattaa ottaa. Ajan kanssa täytetty kehittämissuunnitelma antaa hyvän lähtötilanteen yritykselle mahdollisista kehittämistarpeista. Kehittämissuunnitelman lähettämisen jälkeen ELY-keskus osaa ohjata paremmin pk-yritystä oikeanlaisiin ja oikea-aikaisiin palveluihin. (ELY-keskus 2014d.)

Analyysi-palvelu on pääasiassa yhden päivän kestoinen ja se on suunnattu pk-yrityksille, jotka haluavat kehittää systemaattisesti toimintaansa. Palvelu antaa pk-yritykselle kokonaiskuvan liiketoiminnan tämän hetken tilanteesta ja selkeät suunnitelmat kehittämistarpeista. Ennen palvelun myöntämistä pk-yrityksen tulee tehdä yrityksen ennakkotehtävä ja Intellectual Property-pikatesti (IP). IP-pikatesti käsittää tarkastuslistan yrityksen aineettomista omaisuuksista ja aineettomista oikeuksista eli Intellectual Property Rights (IPR). Kuvassa kuusi on avattu Analyysi-palvelun hakuprosessi kokonaisuudessa. (ELY-keskus 2014e.)



Kuva 6. Analyysi-palvelun hakuprosessi (ELY-keskus 2014e).

Kuten kuvasta seitsemän voidaan todeta, niin Analyysi-palvelun vastuukonsultille maksettava päivähinta on 1 100 €, josta pk-yrityksen maksusuudeksi jää 220 €. Esitettyihin hintoihin lisätään vielä arvonlisävero (alv). Analyysi-palvelun aikana vastuukonsultti ohjaa pk-yrityksen tarvittaessa muihin TEM:n alaisiin palveluihin. Palvelun päätteeksi yritys saa kirjallisen kehittämissuunnitelman jatkotoimenpiteitä varten. (ELY-keskus 2014e.)

The infographic is titled 'ANALYYSI Nykytila-analyysi ja toimenpidesuunnitelma'. It is divided into three columns: 'KENELLE', 'MITÄ', and 'MITEN'. The logo for 'Yritysten kehittämispalvelut' is in the top right corner.

| KENELLE  | MITÄ   | MITEN   |
|--|--|---|
| Pk-yrityksille, jotka haluavat suunnitelmallisesti kehittää toimintaansa | <p>Kokonaisanalyysi liiketoiminnan nykytilasta, tulevaisuuden suunnasta ja kehittämismahdollisuuksista</p> <p>Osa-alueet suhteessa tulevaisuuden tavoitteisiin:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• palvelut ja tuotteet</li> <li>• asiakkaat, markkinointi ja myynti</li> <li>• johtaminen, henkilöstö ja esimiestyö</li> <li>• tuotanto ja prosessit</li> <li>• verkostoyhteistyö, IPR-pikatesti</li> </ul> | <p>Määrämuotoinen palvelu, kesto 1 päivä</p> <p>Kilpailutetun asiantuntijan kanssa</p> <p>Päivähinta <b>1 100 € + alv</b><br/>           Asiakkaan hinta <b>220 € + alv</b><br/>           Valtio maksaa konsultille <b>880 € + alv/päivä</b></p> |

► Lopputuloksena kehittämissuunnitelma sisältäen priorisoidut kehittämistoimenpiteet

Hämeen ELY-keskus

Kuva 7. Nykytila-analyysi ja toimenpidesuunnitelma (ELY-keskus 2014e).

### 3.2 Konsultointi- ja koulutuspalvelut

Yritysten konsultointipalvelut on tarkoitettu pk-yrityksille, joilla on sekä halua että kykyä kehittää ja kehittyä. Konsultointi-palvelujen sisältö on jaettu kuuteen liiketoiminnan kehittämisen osa-alueeseen. (ELY-keskus 2014b.) Konsultoinnin kuusi osa-aluetta on avattu tarkemmin tutkimuksen keskeiset avainkäsitteet -kohdassa 1.4.

Konsultoinnin kuusi osa-aluetta ovat seuraavat:

1. Kasvu,
2. Uudistaminen,
3. Tuottavuus ja talous,
4. Markkinointi ja asiakkuudet,
5. Johtaminen ja henkilöstö sekä
6. Innovaatioiden kaupallistaminen. (ELY-keskus 2014b.)

Pk-yritys voi tilata yhtä konsultoinnin osa-aluetta kerrallaan 2 - 7 päivää, kaikkiaan yritys voi tilata 15 konsultointipäivää kolmen vuoden sisällä. Yksi asiakastyöskentelypäivä tarkoittaa 7 tuntia. Kuten kuvasta kahdeksan voidaan todeta, konsultille maksettava päivähinta on 1 200 €, johon lisätään vielä alv. Pk-yritykselle konsultoinnista jää maksettavaksi 300 €/pv ja alv. (ELY-keskus 2014b.)

**KONSULTOINTI**

**Liiketoiminnan konsultointipalvelut**

Yritysten kehittämispalvelut

| KENELLE  | MITÄ  | MITEN   |
|--|---|---|
| Yrityksille, joilla on vahva halu kehittää ja kehittyä sekä myös edellytykset siihen | Kasvu<br>Uudistaminen<br>Tuottavuus ja talous<br>Markkinointi ja asiakkuudet<br>Johtaminen ja henkilöstö<br>Innovaatioiden kaupallistaminen | Kesto ja tarve määritellään yhteistyössä ELY-keskuksen asiantuntijan kanssa<br>Kilpailutetun asiantuntijan kanssa<br>min 2 pv, max 15 pv/3 vuotta<br><br>Päivähinta <b>1 200 € + alv</b><br>Asiakkaan hinta <b>300 € + alv</b><br>Valtio maksaa konsultille <b>900 € + alv/pv</b> |

► Aihealueen analyysi ja jatkosuosituksen pk-yritykselle  
Raportti pk-yritykselle

Kuva 8. Liiketoiminnan konsultointipalvelut (ELY-keskus 2014b).

Konsultointipalvelun sisältö ja kesto määräytyvät pk-yrityksen tarpeen mukaan. Kuten kuvasta yhdeksän voidaan nähdä, ennen palvelusta tehtävää päätöstä pk-yrityksen tulee tarkentaa tarvettaan eli laatia erillinen konsultoinnin toteutussuunnitelma ja toimittaa se ELY-keskukseen. Toteutussuunnitelmassa pk-yritys kuvaa konsultoinnin tavoitteet, sisällön ja palveluun arvioidun ajantarpeen. Palvelun päätyttyä vastuukonsultti toimittaa

erilliset raportit ja muut konsultoinnin aikana tuotetut materiaalit pk-yritykselle sekä ELY-keskukselle. (ELY-keskus 2014b.)



Kuva 9. Konsultoinnin hakuprosessi (ELY-keskus 2014b).

Yritysten kehittämispalvelujen koulutusohjelmat on suunnattu pk-yritysten johto- ja avainhenkilöille. Koulutuksia löytyy kolmelle eri osa-alueelle ja ne ovat kestoaltaan 10 - 14 päivää. Nämä päivät ovat kaikki ns. lähipäiviä eli koulutus tapahtuu ryhmämuotoisesti tietyssä paikassa. Näiden lähipäivien lisäksi koulutukseen kuuluu 2 - 3 päivää yrityskohtaista konsultointia.

Koulutuksen osa-alueet ovat seuraavat:

1. Kasvuun johtaminen
2. Talouden ja tuottavuuden johtaminen
3. Markkinoinnin ja asiakkuuksien johtaminen (ELY-keskus 2014f.)

Kuten kuvasta 10 voidaan todeta, koulutusohjelmien kestoalta laajin on Kasvuun johtaminen. Se koostuu 14:stä lähipäivästä ja siihen sisältyy lisäksi kolme yrityskohtaista konsultointia, mieluiten yrityksen omissa toimitiloissa. Koulutus on suunnattu ensi sijassa sellaisille kasvuyrityksille, joilla on halua ja kykyä kasvaa suunnitelmallisesti kotimaassa tai kansainvälisesti. Yhden asiakkaan hinta Kasvuun johtaminen -koulutuksessa on 2 130 €, hintaan lisätään vielä alv. (ELY-keskus 2014f.)

Koulutusohjelmat Talouden ja tuottavuuden johtaminen sekä Markkinoinnin ja asiakkuuksien johtaminen ovat molemmat kestoaltaan 10 lähipäivää ja niihin kuuluu lisäksi kaksi yrityskohtaista konsultaatiota. Talouden ja

tuottavuuden johtaminen koulutusohjelma on suunnattu muutostilanteissa oleville pk-yrityksille, jotka haluavat kehittää toimintaansa talouden ja tuottavuuden näkökulmasta. Markkinoinnin ja asiakkuuksien johtaminen koulutuksen kohderyhmää ovat pääasiassa pk-yritykset, jotka hakevat aktiivisesti liikevaihdon kasvua. Näissä koulutuksissa asiakkaan hinnaksi ilman arvonlisäveroa tulee 1 470 €. (ELY-keskus 2014f.)

**KOULUTUS**

**Koulutusohjelmat avainhenkilöille**

Yritysten kehittämispalvelut  
Suomen ELY-keskus

| KENELLE                                   | MITÄ  | MITEN   |
|---|---|---|
| Pk-yritysten johdolle ja avainhenkilöille | Pitkäkestoiset koulutusohjelmat + yritysکوhtainen konsultointi:   | Kilpailutetut kouluttajat   |
|   | 1. <i>Kasvuun johtaminen</i> (14 + 3 pvää)                        | Hinta: lähipäivä 250 €/osallistuja/päivä ja konsultointi 1200 €/osallistuja/päivä |
|   | 2. <i>Talouden ja tuottavuuden johtaminen</i> (10 + 2 pvää)       | Valtion tuki yritykselle 70 %   |
|   | 3. <i>Markkinoinnin ja asiakkuuksien johtaminen</i> (10 + 2 pvää) | Asiakkaan hinta: Kasvuun johtaminen 2.130 € + alv                                 |
|   |   | Talouden ja tuottavuuden johtaminen 1.470 € + alv                                 |
|   |   | Markkinoinnin ja asiakkuuksien johtaminen 1.470 € + alv                           |

Hämeen ELY-keskus

Kuva 10. Koulutusohjelmat avainhenkilöille (ELY-keskus 2014f).

Yrityskohtaiset konsultoinnit pyritään järjestämään aina yrityksen omissa tiloissa, koska silloin kaikilla avainhenkilöillä ja hallituksen jäsenillä on mahdollisuus osallistua konsultointiin. Jokaisen koulutuksen lähipäivän jälkeen osallistujilta kerätään asiakaspalautteet ja koulutuksen lopuksi niistä tehdään vielä erillinen yhteenveto ELY-keskukselle. (ELY-keskus 2014f.)

### 3.3 Puitejärjestely ELY-keskuksen järjestäjä-tuottajamallissa

ELY-keskuksen yritysten kehittämispalvelujen järjestäjä-tuottajamallissa allekirjoitetaan palvelun järjestäjän ja palvelun tuottajan kesken erillinen puitesopimus. Puitesopimusta avataan tarkemmin kohdassa 3.3.2.

Yritysten kehittämispalvelun tuottaa aina ELY-keskuksen kilpailuttama konsultointi- ja koulutuspalveluja tuottava yritys. Palveluntuottaja on velvollinen markkinoimaan ja tuottamaan palvelua kaikkialla Suomessa. Ennen palvelun tuottamista palveluntuottajan nimeämät vastuukonsultit koulutetaan yritysten kehittämispalvelujen palvelumalliin. ELY-keskus ei itse tuota konsultointipalveluja. Palvelun tilannut pk-yritys maksaa aina oman rahoitusosuutensa konsultointi- ja koulutuspalvelusta.

Muren (2011, 29) mukaan Anttiroiko toteaa, että kuntien tilaaja-tuottajamallissa kunta toimii palvelujen järjestäjänä ja on vastuussa palvelujen tur-

vaamisesta ja saatavuudesta. Perusmallissa kunta toimii palvelujen tilaajana ja tilaa palveluja kuntalaisille tuottajilta. Tuottajat voivat olla joko kunnan omia yksiköitä tai yksityisen sektorin yrityksiä. Tilaaja-tuottajamallissa on tärkeää erottaa tilaajaorganisaatio ja tuottajayksikkö selkeästi toisistaan. Palvelun rahoitus tulee kuntalaisilta perittävistä veroista.

Mielityinen (2011) toteaa, että tilaaja-tuottajamallin teoriaperustaksi otetaan monesti päämies-agenttiteoria, vaikka siinä ei huomioidakaan riittävästi julkishallinnon erityispiirteitä. Päämies-agenttiteorian juuret ovat yksityiseltä sektorilta ja erityisesti taloustieteessä siltä ajalta, kun oletettiin palkattujen johtajien alkavan kontrolloida yrityksissä ja vähentävän omistajien valtaa. Päämies-agenttisuhteessa päämiehen tavoitteena on toimia niin, että lopputulos olisi hänen tavoitteidensa mukainen ja agentti toimii päämiehen tavoitteiden mukaan. Agentti toimii päämiehen tavoitteiden mukaisesti kuitenkin vain niin kauan, kun tavoitteissa on riittävän tehokkaita kannustimia ja siksi tarvitaan myös valvontaa.

Syksyllä 2013 Keski-Suomen, Uudenmaan ja Etelä-Savon ELY-keskukset julkaisivat tarjouspyynnöt yritysten kehittämispalvelujen puitejärjestelyistä Hilmassa. Hilma on TEM:n ylläpitämä maksuton, sähköinen julkisten hankintojen ilmoituskanava, josta mm. yritykset ja oppilaitokset saavat reaaliaikaista tietoa hankintamenettelyistä (TEM 2016e).

Tarjouspyynnöt koskivat kaikkia kolmea yritysten kehittämispalveluja. Konsultointipalvelujen osalta pyydettiin osatarjoukset kuuden eri osa-alueen osalta. Koulutuspalvelujen osalta osatarjoukset pyydettiin kolmesta eri osa-alueesta. (Uudenmaan ELY-keskus 2013.)

Tarjouspyynnössä esiteltiin tarkasti hankinnan kohde ja taustaa, hankintamenettely ja tarjousten laatiminen. Lisäksi tarjouspyynnössä määriteltiin mm. tarjoajien kelpoisuus ja soveltuvuus, tarjousten vertailu ja käsittely, hankintapäätös ja puitesopimukset. (Uudenmaan ELY-keskus 2013.)

### 3.3.1 Hankinnan taustaa, tarjoajien kelpoisuus ja soveltuvuus

TEM ja ELY-keskus ovat tehneet vuodesta 2011 saakka kehittämistyötä yritysten kehittämispalvelujen järjestämisestä toimiville pk-yrityksille. Kehittämispalvelun tavoitteena on tukea pk-yritysten kasvua, uudistumista, kehittymistä ja työllisyyttä. Lisäksi palveluilla tuetaan pk-yritysten toimintaympäristössä tapahtuvia muutos- ja murrostilanteita. (Uudenmaan ELY-keskus 2013.)

Yritysten kehittämispalvelut ovat pk-yrityksille maksullisia palveluja. Valtion rahoittama osuus palvelusta on de minimis-tukea. Palvelut hankitaan kilpailuttamalla palveluja tuottavat organisaatiot erikseen julkaistavilla hankintailmoituksilla. Tarjoukset laaditaan suomen kielellä. (Uudenmaan ELY-keskus 2013.)

Tarjoajien kelpoisuudelle ja soveltavuudelle on asetettu tarjouspyynnössä seuraavia ehtoja:

1. Tarjoajien luottoluokituksen tulee olla Suomen Asiakastieto Oy:n Rating Alfa-luokituksessa vähintään A + tai esim. tilinpäätöstietojen perusteella vastaavaa tasoa.
2. Tarjoukseen nimetyllä vastuuasiantuntijalla tulee olla vähintään 10 referenssiä pk-yrityksen liiketoiminnan konsultoinnista/kehittämisestä 10/2012 – 9/2013 väliseltä ajalta.
3. Tarjouksessa nimetyllä vastuuasiantuntijalla tulee olla liikkeenjohdon kehittämiseen/konsultointiin liittyvää työkokemusta vähintään kolme vuotta 10/2008 – 9/2013 väliseltä ajalta.
4. Tarjouksessa nimetyllä vastuuasiantuntijalla tulee olla vähintään alempi korkeakoulututkinto. (Uudenmaan ELY-keskus 2013.)

Tarjoaja voidaan sulkea pois tarjouskilpailusta, jos tarjoajalla ei ole vakuuttaa, että sillä on olemassa tarjouksessa vaadittavat selvitykset ja todistukset. Jos tarjoaja on syyllistynyt hankintalain 53 §:n mukaisiin rikoksiin tai tarjoajalla on hankintalain 54 §:ssä mainittuja rasitteita, tarjoaja suljetaan pois tarjouskilpailusta. (Uudenmaan ELY-keskus 2013.)

### 3.3.2 Puitejärjestely, puitesopimus ja palvelusopimus

Puitesopimukset solmitaan Keski-Suomen ELY-keskuksen, Uudenmaan ELY-keskuksen (myöhemmin Hämeen ELY-keskuksen) ja Etelä-Savon ELY-keskuksen ja toimittajan välillä, mutta palvelut kattavat koko Suomen. Kaikki ELY-keskukset sekä TE-toimistot voivat hankkia palveluja puitejärjestelyjen puitteissa. Palveluntarjoajalle ei synny palvelusopimuksen allekirjoittamisen jälkeen subjektiivista oikeutta palvelun tuottamiseen. (Uudenmaan ELY-keskus 2013.)

Yrityksen kehittämispalveluissa on allekirjoitettu yli 450 puitesopimusta konsultointi- ja koulutuspalveluihin. Puitesopimuksen ovat allekirjoittaneet sekä ELY-keskuksen että palveluntuottajan edustajat. Sopimuksia on tehty kaksi saman sisältöistä kappaletta, yksi kummallekin sopijapuolille. Palveluntuottajat ovat pk-yrityksille suunnattujen yritysten kehittämispalvelujen tärkeimpiä markkinoijia ELY-keskusten lisäksi.

Puitesopimus kattaa ELY-keskuksen ja palveluntuottajan välisten sopimusten lisäksi myös periaatteet pk-yrityksen eli tilaajan ja palveluntuottajan välisistä ehdoista ja toimintatavoista. Varsinaiset palvelun tuottamisen hankinnat tehdään pk-yrityksen toimesta erillisellä sähköisellä hakemuksella.

Puitesopimuksella varmistetaan, että palvelu on tarjouspyynnön ja sen liitteiden mukainen ja siksi se on erittäin laaja. Siinä sovitaan tilattavan palvelun kohteesta, palveluun sovellettavista sopimusehdoista, palvelun tuottamisesta ja laadusta, palvelun vastuuasiantuntijan, alihankkijoiden ja

palveluntuottajan muun asiantuntijahenkilöstön käytöstä palvelun toteutuksessa sekä mahdollisesta vastuuasiantuntijan vaihtumisesta sopimuskauden aikana. (Uudenmaan ELY-keskus 2014.)

Puitesopimuksessa sovitaan myös siitä, että pk-yrityksen tulee tilata palvelu puitesopimuksen voimassaoloaikana. Sopimuksessa käydään läpi ajankohta, milloin palvelu tuotetaan, mikä on palvelusta maksettava hinta, laskutuskäytäntö ja maksuehdot. Lisäksi sopimuksessa sovitaan myötävaikeutusvelvollisuudesta asiakaspalautteiden keräämisessä, immateriaalioikeuksista, sopimuskaudesta, puitesopimuksen purkamisesta ja sen irtisanomisesta, vahingonkorvauksesta ja sopimussakoista, salassapidosta ja sopimusmuutoksista, sopimuksen siirtämisestä, sopimuksen liitteiden ja asiakirjojen noudattamisjärjestyksestä sekä sopimukseen sovellettavasta laista mahdollisten erimielisyyksien ratkaisemiseksi. (Uudenmaan ELY-keskus 2014.)

Alkuperäinen puitesopimuskausi sovittiin päättyväksi Analyysi- ja Konsultointi -palvelujen palveluntuottajien kanssa 28.2.2017. Puitesopimusjärjestelyihin sisältyi yhden vuoden optio, joka myös näiden palveluiden osalta käytettiin. Koulutus -palvelujen osalta sopimuskausi päättyi 31.10.2017. (Uudenmaan ELY-keskus 2014.) Palvelujen jatkuvuuden turvaamista on kuvattu tarkemmin kohdassa 3.4.

ELY-keskuksen myönteisen hankintapäätöksen jälkeen pk-yritys ja palvelun toteuttajaksi tilattu vastuukonsultti allekirjoittavat keskenään erillisen palvelusopimuksen, jota heidän tulee noudattaa palvelun toteutuksen yhteydessä. Palvelusopimus on voimassa saman ajan kuin ELY-keskuksen erillisessä palvelun hankintapäätöksessä ja palveluntuottajan tilauksessa on määritelty. (Uudenmaan ELY-keskus 2014.)

Sopimuksen kohteen ja voimassaolon lisäksi palvelusopimuksessa sovitaan käytännön asioista, kuten palvelun toteutuspaikasta ja -ajasta, hinnoista, maksuehdoista ja työn tuloksesta. Tärkeää on sopia ennen palvelua, että palveluun tuottamisen yhteydessä syntyvän materiaalin omistusoikeus ja immateriaalioikeus kuuluvat pk-yritykselle. Sopimuksessa todetaan myös salassapidosta, palvelutilauksessa nimetyn asiantuntijan vaihtamisesta, mahdollisten alihankkijoiden käytöstä, vahingonkorvauksesta, sopimussakoista ja sopimuksen purkamisesta. (Uudenmaan ELY-keskus 2014.)

### **3.4 Palvelujen jatkuvuuden turvaaminen**

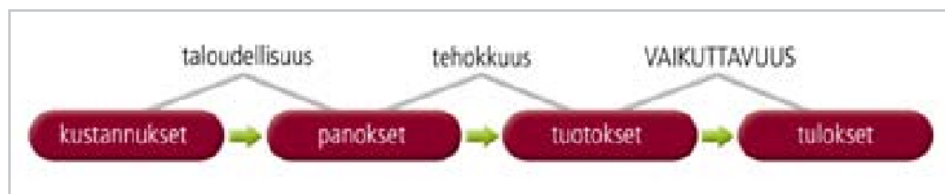
TEM:n 9.2.2017 lähettämässä kirjelmässä (TEM/305/02.10.02/2017) todetaan, että nykyisten hankintasopimuskausien päättymisen jälkeen, palvelut on kilpailutettava uudelleen. Kirjeessä yritysten kehittämispalvelujen toimivaltaisilta ELY-keskuksilta eli Etelä-Savolta, Hämeeltä, Keski-Suomelta ja Pohjois-Pohjanmaalta edellytetään yhteistyötä yritysten kehittämispalvelujen uuden sopimuskauden kilpailutuksen valmistelun ja toteuttamisen

osalta. TEM odottaa, että kaikki ELY-keskukset osallistuvat kilpailutuksen toimeenpanoon kevään ja syksyn 2017 aikana. (Pulka 2017.)

Maakuntauudistuksen ja kasvupalveluiden valmistelussa on huomattu, että valtion viranomaisilla on velvollisuus turvata keskeiset kasvupalvelut maakuntien toiminnan alkuvaiheessa. Sen tähden yritysten kehittämispalvelujen uusi sopimuskausi tulee kestämään 31.12.2020 saakka ilman optiomahdollisuutta. Maakunta- ja kasvupalvelu-lainsäädännön mukaiset järjestämisvastuut siirtyvät valtiolta maakunnille 1.1.2019. Samaan aikaan säädetään myös valtion eri yksiköitä sitovien vastuiden ja sopimusten siirtämisestä maakunnille. Tulevan yritysten kehittämispalvelujen kilpailuttamisprosessin aikana ELY-keskusten tulee huolehtia myös siitä, että tehtävät asiakirjat tunnistavat uuden hankintalain edellytykset ja hankintasopimuksen muuttaminen sopimuskauden aikana -koskevan pykälän asettamat edellytykset. (Pulka 2017.)

### 3.5 Vaikuttavuus palveluissa

Vaikuttavuus sanana on monimerkityksellinen ja sitä voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Vaikuttavuus ei tarkoita samaa kuin tuloksellisuus, vaan siihen liittyy aina tavoitteiden saavuttaminen ja toiminnan muutos. Kuvasta 11 voidaan huomata, että perusmalliksi vaikuttavuuden tutkimiselle on vuosien saatossa muodostunut neljän laatikon-malli, joka korostaa vastiketta rahalle-ajattelua. Toiminta nähdään tehokkaaksi, jos laadukkaita palveluja tuotetaan edullisesti ja joista on hyötyä asiakkaille, organisaatioille ja yhteiskunnalle. (Miettinen & Lyytimäki 2008, 14 - 15.)



Kuva 11. Kolmen E:n (economy, efficiency, effectiveness) malli (Miettinen & Lyytimäki 2008, 15).

Miettinen ja Lyytimäki (2008, 15) toteavat vaikuttavuuden käsitteen laajuuden käyneen heille hyvin ilmi, kun he keskustelivat aiheesta mm. emeritusprofessori Tapio Vahervan ja kehitysjohtaja Juha Vason kanssa. Keskusteluista ilmeni mm., että vaikuttavuus riippuu aina oikeiden asioiden tekemisestä oikealla tavalla, vaikuttavuus on tarpeiden tyydyttämistä ja tavoitteiden saavuttamista ja muutosta aikaisempaan. Vaikuttavuus voi olla myös kykyä tyydyttää asiakkaiden tarpeita, odotuksia ja tavoitteita sekä kykyä toimia vallitsevien yhteiskunnallisten arvojen mukaisesti. Vaikuttavuutta on sekin, että on vähemmän ja parempia töitä, mukavampi tapa

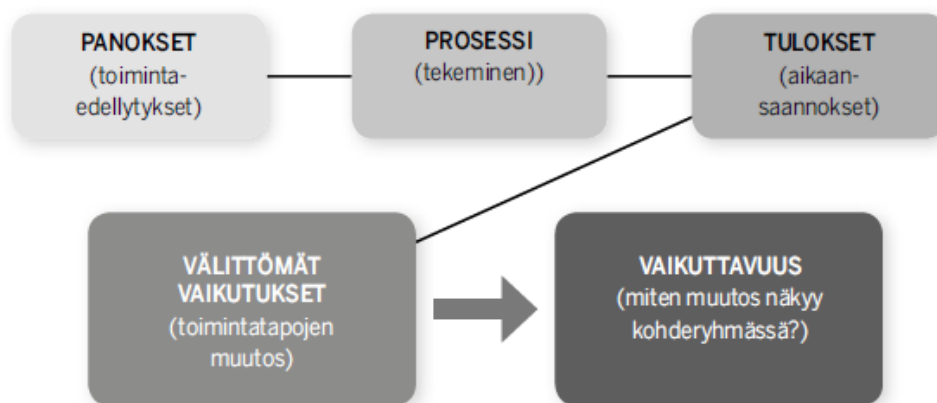
toimia, kykyä auttaa muita ja tehdä asioita yhdessä. Vaikuttavuus luo myös mainetta ja kunniaa, innostusta, laatua ja osaamista.

Räkköläinen ja Meriläinen (2014, 6) toteavat, että vaikuttavuuden käsitteeseen ei ole yhtä täsmällistä määritelmää. Vaikuttavuutta voi jäsentää tuloksellisuuden arviointimallin avulla, joka perustuu ns. muutoksen teorian (theory of change) – viitekehykseen ja ohjelma-arvioinnin (programme evaluation) periaatteisiin. Lähtökohta on aina se, että vaikuttavuus merkitsee muutosta. Muutos on vaikuttavuuden arvioinnin kohteena ja se liittyy pitkän tähtäimen yhteiskunnallisesti merkittäviin päämääriin, jotka ovat sidoksissa asenteisiin ja arvoihin.

Rautava, Salanterä, Helenius ja Tofferi (n.d., 6) määrittävät, että toiminnan vaikuttavuus (Effectiveness) on se nettomuutos toiminnan tavoitteessa, joka on luettavissa toiminnan ansioksi. Terveydenhuollosta puhuttaessa muutos tarkoittaa potilaiden terveydentilassa tapahtuneita muutoksia. Tärkeää on kuitenkin huomata, että vaikuttavuudella tarkoitetaan tässä tapauksessa, terveydentilan muutosta terveydenhuollon normaalissa toiminnassa. Ihanteellisissa olosuhteissa, esimerkiksi erityisesti suunnitelluissa ja organisoiduissa kliinisissä kokeissa, toteutettu terveydentilan muutos tarkoittaisi tehoa (Efficacy). Jos taas vaikuttavuuden saamisen lisäksi tarkastelussa huomioidaan vielä panokset (kustannukset), puhutaan tehokkuudesta (Efficiency).

Valtakunnallinen kehittämistoiminta luo taloudellisilla ja inhimillisillä resursseilla toimintaedellytykset myös yritysten kehittämispalvelujen kautta hankittaville konsultointi -palveluille. Tuloksena syntyy esimerkiksi uudenlaisia innovaatioita, yrityksen liikevaihdon kasvua ja yhteiskunnan hyvinvointia säilytettyjen työpaikkojen kautta. Kehittämistoiminnan välittömät vaikutukset näkyvät tavoitteiden toteutumisenä lyhyellä aikavälillä. Kehittämisen vaikutukset ovat tuolloin tulosten soveltamista, vakiinnuttamista tai siirtämistä toisiin olosuhteisiin.

Räkköläinen ja Meriläinen (2014, 6) toteavat, että vaikuttavuuden arviointi edellyttää pitkän aikavälin seuranta, sillä vaikuttavuus on muutosta. Muutoksella on seurauksia lopulliseen kohderyhmään, kuten opiskelijoihin ja heidän oppimiseen, hyvinvointiin, osallisuuteen tai tasa-arvoon. Muutoksen vaikutus näkyy myös olosuhteissa, joita on asetettu päämäärien saavuttamiseksi. Kuvassa 12 on esitetty sovellettu tuloksellisuuden arviointimalli.



Kuva 12. Sovellettu tuloksellisuuden arviointimalli (Räkköläinen & Meriläinen 2014, 6).

Arvioinnin tavoitteena on ymmärtää, mikä toimenpide, järjestely, linjaus tai ratkaisu kehittämistyössä saa aikaan muutoksia, samoin kuin arvioitavasta ohjelmasta tehdään teoreettisia yleistyksiä, jolloin syntyy uutta tietoa esimerkiksi päätöksenteon tueksi. Arvioinnilla on näin kaksi keskeistä funktiota. Vaikutuksia arvioidaan aina siinä ympäristössä, jossa muutosta on tarkoitus saada aikaan. Taustalla on realistinen arviointinäkemys, jolla ei edes pyritä kaiken kattaviin yleistyksiin. Tuloksellisuuden arviointi sidotaan aikaan ja paikkaan sekä interventioihin. Tärkeintä on tunnistaa sellaisia rakenteita ja prosesseja, jotka tuottavat tuloksia ja saavat aikaan muutosta toimintakulttuurissa. Arvioinnin tulee olla toimintaa kehittävää, osallistavaa ja hyödyllistä. (Räkköläinen & Meriläinen 2014, 6 - 7.)

### 3.5.1 Teknologian vaikutus palveluihin ja vaikuttavuuden tasot

Eräs maailmanhistorian kiinnostavimmista kulttuurisista ja teknologisista vallankumouksista on meneillään Kankkunen ja Österlund (2012, 9) toteavat. Vanhempamme syntyivät maailmaan, jossa radio oli jo keksitty ja todistivat sen muuttumisen näköradioksi eli televisioksi. Varttuessamme olemme nähneet, kuinka uusi teknologia ja erityisesti internet on valloittanut kaiken ympärillään. Teknologia on muuttanut maailmaa, samoin kuin sosiaalinen internet ja mobiiliteknologia.

Kaikki teknologiset murroskaudet ovat muokanneet suuresti talouselämää, sillä vanhoja toimijoita putoaa pois ja uusia toimijoita syntyy. Tämän murroskauden mielenkiintoisin piirre on, että melkein kuka tahansa voi olla siinä osallisena. Sosiaalinen media oli ensimmäistä kertaa vahvasti näkyvissä presidentinvaalien yhteydessä Suomessa vuonna 2012. Seuraavien presidentinvaalien yhteydessä vuonna 2018 äänestysikäisiä diginatiiveja eli internetin läpimurron jälkeen syntyneitä suomalaisia on yli 400 000. Heidät tulisi saadaan aktivoitua äänestysluukuille tulevaisuudessa, sillä he ovat ensimmäinen sukupolvi, jotka ovat päässeet toimimaan opettajina

vanhemmilleen uudessa teknologianmurroksessa. Lapset ovat toimineen aikuisten oppaina uusiin viestintätapoihin ja vuorovaikutusvälineisiin. (Kankkunen & Österlund 2012, 10 – 11.)

Työelämässä on ihmisiä, jotka ovat rakentaneet uransa ja osaamisensa tiedon pihtaamisen ja monopolisoinnin varaan. He ovat pyrkineet turvaamaan asemansa tekemällä itsestään korvaamattomia. Toisaalta työelämässä vaikuttavat sellaiset henkilöt, jotka kokevat, että tieto on lähtökohdaisesti jaettavaa, vapaata ja epämääräisen verkoston omistamaa. Heille ura ja kilpailukyky perustuvat kykyyn tulkita, käsitellä ja suodattaa tietoa. Koska tiedon määrä lisääntyy kaiken aikaa rajusti, mutta tiedonkäsittelykapasiteettimme pysyy samana, on tärkeää, että tietoon erikoistutaan. Tärkeää on osata hakea, jakaa ja suodattaa tietoa, ei omistaa sitä. Diginatiivi voi erikoistua tiedon hakemiseen ja siihen, että löytää nopeasti oikean henkilön, joka tietää. (Kankkunen & Österlund 2012, 11.)

Business Week -lehdessä on todettu, että ihmiskunnan verkostoituminen sosiaalisen median avulla on ollut suurin ihmiskunnan kokema muutos teollisen vallankumouksen jälkeen. Economist -lehti totesi jo vuonna 2005, että sellaiset yritykset, jotka eivät sopeudu sosiaalisen median liiketoimintaympäristöön, eivät tule pärjäämään. Internet ja sosiaalinen media ovat mahdollistaneet sen, että yhden henkilön hyvä idea voi muuttua liiketoiminnaksi ja kassavirraksi todella nopeasti, jopa melkein vuorokaudessa. Samalla yhden henkilön yritys voi kilpailla samoista asiakkaista kansainvälisten suuryritysten kanssa ja kotonaan bloggaava amatööri voi saavuttaa suuremman lukijakunnan kuin valtamedian ammattitoimittaja. (Kankkunen & Österlund 2012, 13 - 14.)

Kaupankäynnissä eletään ajassa, jossa valta ja voima ovat siirtyneet palvelujen ja tuotteiden valmistajilta kuluttajille. Teollisuus tuottaa palveluita ja tuotteita enemmän kuin aikaisemmin, samalla niistä saatavilla olevan tiedon määrä on lisääntynyt räjähdysmäisesti, siitä on kiittäminen sosiaalista mediaa ja internetiä. Asiakkaan käyttäytymisellä on nykyisin yritykselle merkitystä. Sillä, että asiakas tykkää, suuttuu tai on välinpitämätön yrityksen palveluihin tai tuotteisiin, on nykyisin suuri merkitys. Ihmisten internet antaa jokaiselle asiakkaalle mahdollisuuden vaikuttaa muihin asiakkaisiin niin suuresti, että sillä on jo vaikutusta yritysten tekemään tulokseen. (Kankkunen & Österlund 2012, 48 - 49.)

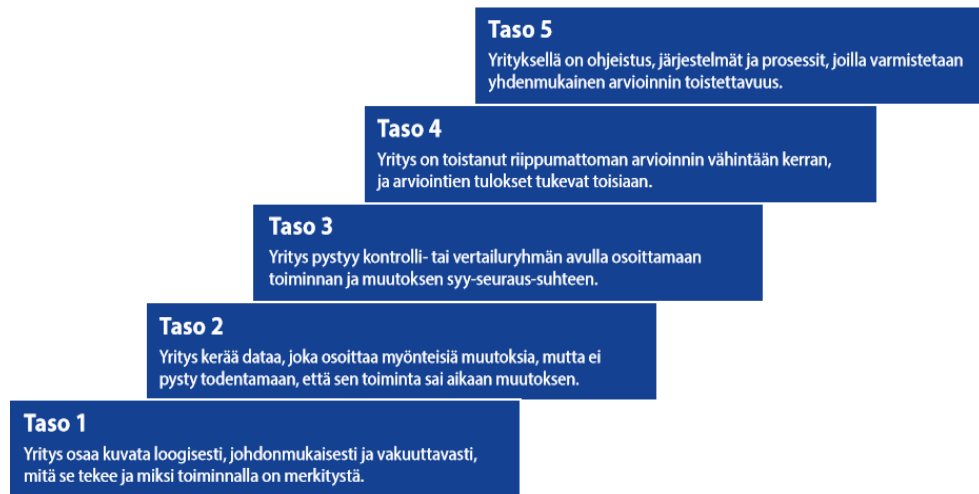
Valtion tuloksellisuuskriteerit on määritelty uudelleen ja ne pitävät sisälleen vaikuttavuuden tasot seuraavalla tavalla. Vaikuttavuuden taloudellisuus edellyttää toiminnan tehokkuutta, tuottavuutta, kasvua ja kilpailukykyä, asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden on tarjottava lisäarvoa kansalaisille, asiakkaille ja muille yhteistyökumppaneille. Sisäiset toiminnot ja prosessit edellyttävät vaikuttavuudelta toimintojen ja asiakkuuksien hallintaa sekä innovaatioita ja organisaation oppiminen ja kasvu pitävät sisälleen inhimillisen pääoman, informaatiopääoman ja organisaation pääoman. (Miettinen & Lyytimäki 2008, 19.)

Miettisen ja Lyytimäen (2008, 18) mukaan vaikuttavuutta on hyvä lähestyä eri tasoilta (kuva 13). Eräs tapa hahmottaa vaikuttavuutta on tarkastella sitä niin yksilön, organisaation kuin yhteiskunnan kannalta. Esimerkiksi koulutusorganisaatio on eräs osaamisen kehittymisen väline vaikuttavuuden prosessissa. Koulutuksen vaikuttavuutta voidaan tarkastella esimerkiksi työelämän kannalta. Silloin vaikuttavuutta mitataan yksilöissä, yrityksissä tai organisaatioissa tapahtuvilla muutoksilla. Vaikuttavuus on samalla myös yhteiskunnallinen ilmiö, sillä yksilöiden ja organisaatioiden kehittymisen myötä myös koko yhteiskunta ja sen eri osa-alueet kehittyvät.



Kuva 13. Vaikuttavuuden ilmeneminen eri tasoilla (Miettinen & Lyytimäki 2008, 18).

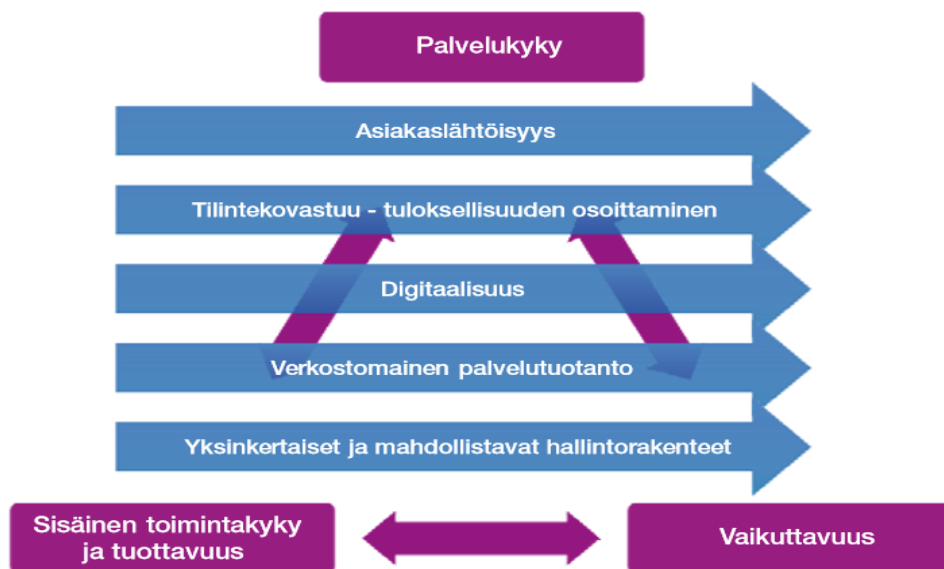
Tonterin ja Humalan (2016, 7) mukaan vaikuttavuuden osoittamisen eri tasoja kuvaamaan on mm. palveluille ja tuotteille kehitetty viisiportainen asteikko. Kuten kuvasta 14 voidaan nähdä, viisiportainen asteikko on konkreettinen työväline osoittamaan tuotteen tai palvelun myönteiset vaikutukset yrityksille. Tasot toimivat samalla apuna vaikuttavuuden osoittamisen tavoitteenasettelussa. Vaikuttavuuden osoittamista ei ole vaikuttavuuden portailla sidottu tietynlaiseen tietoon tai tutkimusmenetelmän soveltamiseen, vaan jokainen toimija voi valita itse sopivan tavan mitata vaikuttavuutta ja vaikutuksia. Asteikon alimmalla eli ensimmäisellä portaalla yrityksen on pystyttävä kuvaamaan, miksi tuote tai palvelu tarvitaan, mitä sillä pyritään saavuttamaan ja miksi saavutettu tila on parempi kuin nykyinen. Viidennellä eli ylimmällä portaalla tuotteen myönteinen vaikutus on skaalattavissa.



Kuva 14. Vaikuttavuuden portaat (Tonteri & Humala 2016, 7).

### 3.5.2 Palvelujärjestelmän tuloksellisuuden ajurit

Tonttilan (2015, 33) mukaan työpolitiikan palvelurakennearvioinnin arviointitehtävien käsittelyssä nousivat esiin viisi laajaa kehityssuuntaa, joiden edistäminen vahvistaa sen kokonaistuloksellisuutta. Kuten kuvasta 15 voidaan todeta, nämä viisi kehityssuuntaa toimivat palvelujärjestelmän tuloksellisuuden vahvistajana.



Kuva 15. Palvelujärjestelmän viisi kehityssuuntaa tuloksellisuuden vahvistamiseksi (Tonttila 2015, 33).

Palvelujärjestelmän kehityssuunnat ovat seuraavat:

1. Asiakslähtöisyys,
2. Tilintekovastuu,

3. Digitaalisuus,
4. Verkostoimainen palvelutuotanto sekä
5. Yksinkertaiset ja mahdollistavat hallintorakenteet.

Asiakslähtöisyyden kehittämisen osatekijöitä ovat mm. asiakkaan palveluymmärrys, asiakkaan osallistuminen palvelutapahtumaan ja niiden kehittämiseen, asiakastiedon hyödyntäminen, asiakaslähtöinen palvelukulttuuri sekä asiakaslähtöisyys johtamisessa. Julkisen palvelun tilintekovastuu ja tuloksellisuuden osoittaminen kohdistuvat yhä suuremmissä määrin kokonaisuun palvelujärjestelmiin yksittäisten organisaatioiden sijaan. Tilintekovastuu palvelujärjestelmän eri osissa koskee ohjauksen ja johtamisen kaikkia tasoja. Suomi on rakentanut ja rakentaa edelleen vahvasti sähköisiä ratkaisuja julkisiin palveluihin. Digitaalisuuden hyödyntäminen palveluissa, palveluohjauksessa, johtamisessa, asiakkuuden hoidossa tai tukitehtävissä ei kuitenkaan tarkoita sen levittämistä kaikkialle asiakaspalveluun. Digitaaliset ratkaisut yhdessä muiden palvelumuotojen kanssa luovat mahdollisuuksia uusille palveluille, jotka huomioivat asiakkaiden erilaiset valmiudet. Ne ovat toteutukseltaan resurssitehokkaita ja tuloksiltaan vaikuttavia. (Tonttila 2015, 34 - 40.)

Koska työmarkkinoiden haasteet lisääntyvät ja asiakkaiden tarpeet palvelussa monimuotoistuvat, tarvitaan joustavasti muuttuvia palveluja ja monipuolisia asiantuntijoita vastaamaan palvelutarpeisiin asiakaslähtöisesti. Palvelutuotannon vastuita tulee avata yksityisille sekä kolmannen sektorin toimijoille ja siten lisätä verkostomaista palvelutuotantoa. Palvelujen järjestämisvastuun tulee olla vahvasti julkisella toimijalla. Yksinkertaisia ja mahdollistavia hallinnon rakenteita kehitettäessä ja uudistettaessa tulisi hallinnollisen tehokkuuden arvioinnin lisäksi arvioida niiden vaikutuksia politiikan toimeenpanokykyyn ja yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen. Palvelujärjestelmän kokonaistuloksellisuus syntyy sisäisen toimintakyvyn, palvelukyvyn, tuottavuuden ja vaikuttavuuden tulona. (Tonttila 2015, 44 - 49.)

### 3.5.3 Vaikuttavuuden mittaaminen

Julkisista palveluista puhuttaessa vaikuttavuus ja laatu tarkoittavat usein samaa asiaa. Palvelutuotannosta puhuttaessa käytetään vaikuttavuus-sanaa, kun taas taloustieteessä yleisesti käytetään sanaa laatu. Tärkeitä tuotoksen muutosta laskettaessa on, että sitä verrataan aina toiseen samantyyppiseen tuotokseen. Tuotokset tulee luokitella sisäisesti tasalaatuisiin hyödykkeisiin ja perustaa laskelmat näissä tapahtuviin muutoksiin. (Pursiainen, Pääkkönen & Seppälä 2011, 18.)

Pursiaisen, Pääkkösen ja Seppälän (2011, 18 - 19) mukaan luokituksen tekeminen on periaatteessa helppoa, mutta käytännössä näin ei ole, sillä julkiset palvelut koostuvat useista osista ja näiden luokittelu tai kuvaaminen voi olla vaikeaa. Esimerkiksi jostain julkisrahoitteisista palveluista asiakas

maksaa markkinahinnan, mutta useimmiten hintatietoja ei tiedetä tarkasti. Vaikuttavuuden mittaamiseen sisältyy monesti epätarkkuutta ja epävarmuutta, sillä julkisten palvelujen laadunmuutokset tapahtuvat hitaasti.

Opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM) on teettänyt selvityksen perusopetuksen laatuksista, millä koulut voivat 10 osa-alueen avulla selvittää toimintansa laatua. Mittariston avulla arvioitsija mittaa toimintaa subjektiivisesti, ei objektiivisesti. Eräs osa-alue mittaa esimerkiksi henkilöstön riittävyyttä, toisin sanoen koululle on laadittu henkilöstösuunnitelma, jonka avulla varaudutaan tuleviin henkilöstömuutoksiin. Pursiainen ym. (2011, 19) toteaaakin, että mm. riittävä ja osaava henkilöstö vaikuttaa varmasti koulutuksen ja koulutyön laatuun, mutta haasteen arvioinnille tekee mittauksen tuloksen objektiivisuuden saaminen.

Vehkalahden (2014, 40 - 42) mukaan mittauksen luotettavuuteen ja laatuun vaikuttavat mm. sisällölliset, tilastolliset, kulttuuriset, kielelliset ja tekniset seikat. Mittauksen luotettavuudesta puhuttaessa nousee esiin kaksi perustetta: validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetilla (pätevyys), mitataan sitä, mitä piti mitata ja reliabiliteetilla (tarkkuus) miten tarkasti mitataan. Mittauksen luotettavuuden kannalta validiteetti on ensisijainen peruste. Jos ei mitata oikeaa asiaa, ei reliabiliteetilla ole mitään merkitystä. Mitä vähemmän mittausvirheitä sisältyy mittaukseen, sen parempi on reliabiliteetti. Tilastollisessa tutkimuksessa merkittävä epävarmuuden aiheuttaja mittauksen ohella on tiedonkeruu.

### 3.6 Yrityksen kehittäminen

ELY-keskuksesta yritys saa tukea ja neuvontaa, kun se kehittää omaa toimintaansa. Pk-yrityksiä varten ELY-keskuksista löytyy palveluja yritystoiminnan kasvuun ja kehittämiseen, liiketoiminnan ja johtamistaitojen tehostamiseen, teknologian ja innovaatioiden kehittämiseen, uusien työntekijöiden kouluttamiseen sekä nykyisten työntekijöiden osaamisen päivittämiseen. ELY-keskus tarjoaa asiantuntijapalveluja ja rahoitusta yrityksen kasvuun, kehittämiseen, kansainvälistymiseen ja vientiin. Rahoitus on aina harkinnanvaraista ja sen suuruus riippuu hankkeen luonteesta. (ELY-keskus 2016c.)

Suomalaisia julkisia yrityspalveluja vaikutuksineen on tutkittu viimeisten vuosikymmenten aikana useasti. Keskeisimpiä kansallisia yrityspalvelutoimijoita ovat Finnvera, Tekes, Finpro, ELY-keskus ja TE-palvelut. Kaikki toimijat kuuluvat TEM:n ohjaukseen ja toimivat tiiviissä yhteistyössä Team Finland -verkostossa. (Pekkala, Lamminmäki, Kaihovaara, Halme & Salmi 2016, 24.)

EU:n kilpailulainsäädännön puitteissa yritystukien myöntäminen yrityksille on kiellettyä. On olemassa muutamia poikkeustapauksia, joiden nojalla julkisten tukien myöntäminen yrityksille on mahdollista. Tällaisia sallittuja tukia ovat mm. alueelliset tuet, investointi- ja työllisyystuet, vientiluotot ja -

takuut, ympäristötuet, riskipääomamuotoinen tuki, työllistämiseen suunnatut tuet, tutkimus- kehitys- & innovaatiotoimintaan myönnettävät tuet tai tuki äkillisten rakennemuutosalueiden yrityksille. Tuet voivat olla suoraan rahallista tukea, tuettuja lainoja, takauksia, pääomasijoituksia tai verotukea. Yrityksille suunnatut subventoidut kehittämispalvelut voidaan laskea myös yritystuiksi. (Halme, Salminen, Lamminmäki, Rikama, Barge, Dalziel & Miller 2015, 41.)

ELY-keskusten kautta pk-yritykset voivat saada rahoituspalveluja ja kehittämispalveluja. Kaikki kehittämispalvelut ovat vahvasti tuettuja, jolloin hinta jää varsin alhaiseksi yritykselle. Yritysten kehittämistämyönnetään pk-yritysten investointeihin ja kehittämistoimenpiteisiin, alkavien yritysten toimintaan tai uudistamiseen. Tärkeänä painopisteenä on yritysten kansainvälistyminen. (Pekkala ym. 2016, 31.)

Pekalan ym. (2016, 31) mukaan energiatuki on tarkoitettu energian säästöä, käytön tehostamista ja uusiutuvien energialähteiden käyttöä edistävään investointi- ja kehittämishankkeisiin. Toimintaympäristön kehittämistämyönnetään voittoa tavoittelemattomille yksityisille ja julkisille yhteisöille sekä säätiöille hankkeisiin, joiden tarkoituksena on saada aikaan välittömiä vaikutuksia pk-yritysten toimintaympäristöön tai yritystoiminnan kehittymisedellytyksiin. Yritysten kansainvälistymistämyönnetään, jos hakemuksessa on mukana vähintään neljä yritystä. Avustusta voidaan käyttää mm. suomalaisen vientitarjonnan ja suomalaisen osaamisen tunnetuksi tekemiseen ulkomailla ja uusilla markkina-alueilla.

### 3.6.1 Yritystukien edellytykset

Hyvän tuen edellytys perustuu lakiin taloudelliseen toimintaan myönnettyjen tukien yleisistä edellytyksistä (429/2016). Tukien tulisi kohdentua pk-yritysten pitkän aikavälin kilpailukyvyyn parantamiseen, tutkimukseen, tuotekehitykseen, koulutukseen tai kansainvälistymiseen. Suurten yritysten käyttöpääoman rahoitukseen tai tavanomaisiin investointeihin tukea tulisi myöntää vain erityisistä syistä. Tukien tavoitteena ja niiden seurauksena kansantalous vahvistuu, ehkäistään yhteiskunnallista eriarvoistumista, turvataan korkealaatuinen elinympäristö ja varmistetaan kansalaisten ja yhteiskunnan turvallisuutta. Näiden tavoitteiden edistäminen ei välttämättä onnistu markkinalähtöisesti, siksi tarvitaan julkisen vallan toimenpiteitä. (TEM 2016c, 7 - 8.)

Yritystuki ei saa vääristää pk-yritysten välistä kilpailua ja siksi tukia myönnettäessä tulee ottaa huomioon kilpailutilanne niin paikallisesti, kotimarkkinoilla, EU-alueella kuin globaalisti. Tuen voimassaolon tulee olla määräaikainen ja sen tulee luoda riittävän kannusteen tuettavalle yritykselle. Kannustava tukivaikutus toteutuu, kun esimerkiksi tuettava hanke tai toiminta aloitetaan vasta päätöksen jälkeen. Tukea ei pidä myöntää toimin-

taan, jonka tuensaaja toteuttaisi myös ilman tukea. Yksittäisen tuen myöntämisessä pk-yritykseltä edellytetään kannattavaa liiketoimintaa, eikä sillä saa olla maksuhäiriömerkintöjä tai verovelkaa. (TEM 2016c, 10 - 11.)

### 3.6.2 Yritystukien vaikuttavuus

Ehdotonta totuutta julkisten tukien vaikutuksista tai yritysten kasvusta on vaikea saada, sillä kyseiset ilmiöt pitävät sisällään useita syy-seuraussuhteita ja ne ovat hyvin monimutkaisia. Tukien vaikutusten tarkastelussa on tärkeää tunnistaa, että tuilla voi olla kasvun ja kansainvälistymisen lisäksi paikallisia tavoitteita, kuten alueiden elinvoimaisuuden tai ympäristön tukeminen. (Halme ym. 2015, 14, 41.)

Yritystukia kohtaan on esitetty monenlaista kritiikkiä. On havaittu, että yritystuilla ei ole ollut tilastollisesti merkittävää positiivista vaikutusta tukisaaneiden yritysten työn tuottavuuteen. Päinvastoin yritystuilla nähdään olevan negatiivinen vaikutus tuottavuuteen yleensä eri toimialoilla. Talouden uusiutumisen näkökulmasta on riski, että tukien avulla pidetään sellaisten yritysten toimintaa yllä, jotka muutoin epäonnistuisivat markkinatodestissa. On myös sanottu, että esim. verotus voi vääristää tuotannon-tekijöiden tehokasta kohdentumista tehokkaiden ja tehottomien tuotantoyksiköiden välillä. Lisäksi on esitetty, että epäsuorilla poliittisilla päätöksillä, kuten kilpailulainsäädännön parantamisella, henkilöstön osaamisen kehittämisen kautta ja muiden tuotannon-tekijöiden kohdentumiseen vaikuttavien uudistusten avulla yritystoimintaa voidaan tukea tehokkaammin. (Halme ym. 2015, 43 - 44.)

Vaikka yritystukien vaikutukset kasvuun ja kansainvälistymiseen ovat yleisellä tasolla varsin kriittisiä, niin viime aikoina esim. Tekesin nuoret innovatiiviset yritykset (NIY) -rahoituksella ja Vigo-kiihdyttämöohjelmalla on todettu olleen positiivinen vaikutus yritysten kasvuun. Selvitysten mukaan muillakin Tekesin toiminnoilla on ollut merkittäviä vaikutuksia yrityksille. Tukien tarkoituksenmukaisuutta arvioitaessa on toisaalta kyse siitä, miten perusteltuja tuet ovat yksittäiselle yritykselle ja toisaalta siitä, miten perusteltuja ne ovat laajemmin koko kansantaloudelle. (Halme ym. 2015, 44.)

### 3.6.3 Tuotteistetut asiantuntijapalvelut

Tuotteistetut asiantuntijapalvelut muodostivat pk-yritysten elinkaaren eri vaiheisiin tarkoitettua analysointi- ja kehittämistyökalun tuoteperheen. Tuoteperheeseen kuului 14 eri tuotetta, jotka olivat tiettyyn rajaan ennalta määritellyjä, mutta asiakkaan tarpeeseen joustavasti räätälöitävissä olevia konsultointipalveluja. Tuoteperheen ensimmäinen tuote Kunto tuli markkinoille 1991 ja viimeinen tuote PalveluTuotto vuonna 2006. (Wennberg ym. 2007, 5.)

Vuonna 2007 tehdyssä tuotteistettuja asiantuntijapalveluja käsittelevässä evaluointitutkimuksessa tarkasteltiin mm. tuoteperheen merkitystä poliittisena instrumenttina. Tutkimuksessa haluttiin selvittää tuotteistettujen asiantuntijapalvelujen merkitystä suhteessa muihin pk-yrityksille suunnattuihin julkisrahoitteisiin palveluihin. (Wennberg ym. 2007, 60.)

Tutkimuksesta selvisi, että tuotteistettujen asiantuntijapalvelujen haasteet eivät johtuneet tuoteperheen ongelmista, vaan laajemmista julkisen yrityspalvelujärjestelmän haasteista. Näitä haasteita olivat mm. julkisten yrityspalvelutoimijoiden määrä, niiden välinen kilpailu ja tietokantojen pirstaleisuus. Lisäksi todettiin, että tuotteistettujen asiantuntijapalvelujen rooli ja asema olivat epäselvät suhteessa muihin julkisiin yrityksille suunnattuihin palveluihin. Tutkimuksessa esiin tullessiin havaintoihin esitettiin ongelmanratkaisuksi asiakaslähtöisten ja prosessimaisten toimintatapojen edelleen kehittämistä julkisten toimijoiden kesken. Markkinoinnin selkeyttämistä asiakaslähtöisemmäksi ja palvelujen myynnin keskittämistä suositeltiin mm. jälkihuollon parantamiseksi. (Wennberg ym. 2007, 60 - 61, 66.)

Yritysten kehittämispalvelujen suunnitteluvaiheessa pyrittiin huomioimaan mahdollisimman hyvin tuotteistettujen asiantuntijapalvelujen evaluointitutkimuksesta esiin nousseet havainnot. Yritysten kehittämispalveluille nimettiin eri ELY-keskuksista kolme valtakunnallista tuotepäällikköä. Valtakunnalliset tuotepäälliköt kuuluvat yritysten kehittämispalvelujen koordinaatio- ja kehittämistyöryhmän TEM:n edustajien lisäksi. Koordinaatio- ja kehittämistyöryhmä kokoontuu säännöllisesti, useita kertoja vuodessa linjaten ja tiedottaen kehittämispalveluihin liittyvistä ajankohtaisista muutoksista ja asioista.

Lisäksi TEM on kehittänyt useiden vuosien ajan Yritys-Suomi.fi -sivustoa vastaamaan yritystoimintaa suunnittelevien ja jo toimivien yrittäjien tarpeisiin. Ajatuksena sivustolla on ollut, että kaikki yrityspalvelut löytyvät yhdestä osoitteesta helposti ja keskitetysti. Yritys-Suomen sivuille on ladattu lukuisia videoita helpottamaan asiakkaiden tiedon hakua.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa keskitytään tutkimuksen toteuttamiseen. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää yritysten kehittämispalvelujen vaikuttavuutta pk-yritysten toimintaan. Tutkimuksen toisena tavoitteena on selvittää, millaisia odotuksia pk-yrittäjillä on kaavailtujen maakuntien yrityspalveluille. Tutkimuksen lähestymistapa on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus ja tutkimusmenetelmänä käytetään sähköistä kyselytutkimusta.

Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin sähköpostin linkkinä olleella Webropol 2.0 -kysely- ja raportointityökalulla 13.2. - 7.3.2017 välisenä ai-

kana. Yritysten kehittämispalvelujen vaikuttavuutta ja pk-yritysten odotuksia tulevalle maakuntahallinnolle koskeva kysely lähetettiin 345 pk-yritykselle ympäri Suomen.

Yritysten kehittämispalvelut otettiin käyttöön syyskuun alussa 2014. Yritysten kehittämispalveluja on myönnetty kaikkiaan 3067 kpl vuoden 2015 loppuun mennessä. Näistä Analyysi-palvelujen osuus oli 819 kpl (n. 27 %), Konsultointi-palvelujen osuus 1650 kpl (54 %) ja Koulutus-palvelujen osuus 598 kpl (n. 19 %). (AHTI – Tietohallintopalvelut 2016.)

Yritysten kehittämispalveluista eniten tilattu palvelu on Konsultointi. Konsultointipalvelujen suosituin osa-alue on Kasvu, jota myönnettiin 407 kertaa 1.9.2014 - 31.12.2015 välisenä aikana. Se on n. 25 % kaikista myönnetyistä konsultoinneista ja yli 13 % kaikista myönnetyistä yritysten kehittämispalveluista. (AHTI-Tietohallintopalvelut 2016.) Koska osalle kasvun konsultointia tilanneelle pk-yritykselle hankintapäätös oli myönnetty useammassa erässä, kysely lähetettiin heille vain kerran. Kasvu-palvelua käyttäneiden pk-yritysten sähköpostiosoitteet kerättiin yksitellen, päätös kerrallaan ELY-keskuksessa käytössä olevasta ASKO-tietokannasta, joka on asiakkuuksien hallinnan työväline. Yritysten tekemät hakemukset ja niihin tehtävät päätökset tallentuivat ASKO-tietokantaan tutkimuksen tarkastelujakson aikaan.

Sama pk-yritys voi tilata tarvittaessa sekä Analyysi-, Konsultointi- että Koulutus-palveluja ja siksi myönnettyjen palvelujen määrä on ilmoitettu tilattuina lukumäärinä eikä yritysten lukumääränä. Kasvun konsultointi oli tilatuin palvelu myös vuonna 2016, mutta nämä yritykset rajattiin tutkimuksesta pois. Tämä valinta tehtiin, koska konsultoinnin tilaamisesta ja palvelun toteuttamisesta oli tuossa vaiheessa ehtinyt kulua liian lyhyt aika. Palveluiden vaikuttavuuden mittaamista ei nähty luotettavaksi näiden pk-yritysten osalta.

Myönnetyn konsultoinnin päättymisen jälkeen ELY-keskus lähettää keskitetysti yrityksiin sähköisen palvelutyytyväisyyskyselyn. Palvelujen alkuvaiheessa palvelutyytyväisyyskysymysten lähettäminen ei täysin onnistunut ja siksi tutkimuksessa ei voida verrata aikaisempaa aineistoa tutkimuksessa saatuihin vastauksiin. Junttilan (2016) mukaan palvelutyytyväisyyskyselyyn saatiin onnistuneesti vastaukset 80 yrityksen edustajalta (n. 20 %) vuoden 2015 loppuun mennessä. Eskola ja Suorannan (2003, 117) mukaan tutkijan ei tarvitse aina kerätä uutta aineistoa empiiristä tutkimusta tehdäkseen.

Vastausprosentti on tutkimuksen yksi luotettavuuden ilmaisin. Vastausprosentti kertoo, kuinka moni otokseen valituista täytti ja palautti kyselylomakkeen. Nykyisin tyypillisin vastausprosentti kyselytutkimuksissa on alle 50 %. (Vehkalahti 2014, 44). Toivonen (2015, 26) toteaa, että riittävästä vastausprosentista ei ole olemassa yhtä totuutta, vaan se riippuu ky-

selyn toteuttamistavasta. Hänen mukaansa Hill ja Alexander pitävät riittävänä vastausprosenttina 50 %, vastausprosentin jäädessä alle 20 % ääripäiden vastaukset saattavat korostua, sillä voimakkaita mielipiteitä omaavat henkilöt vastaavat kyselyihin herkemmin.

#### 4.1 Tutkimusmenetelmät

Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, joka on moninainen. Siinä pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkija ei voi unohtaa arvoja, sillä ne muovaavat tutkimamme ilmiön ymmärtämistä. Tulokseksi voidaan saada vain ehdollisia selityksiä johonkin aikaan ja paikkaan rajoittuen. Laadullisessa tutkimuksessa pyrkimyksenä on pikemminkin löytää tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia totuusväittämiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.)

Tuomen ja Sarajärven (2009, 85-86) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan niissä pyritään mm. kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa sekä ymmärtämään tiettyä toimintaa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tärkeää, että tutkittavat henkilöt tietävät tutkittavasta ilmiöstä mieluusti mahdollisimman paljon ja heillä on asiasta kokemusta. Tutkimusraportissa on tärkeää kertoa, miten tutkittavat on valittu ja miten valinta täyttää tarkoituksen kriteerit.

Kyselytutkimuksella kerätään ja tarkastellaan tietoa esimerkiksi ihmisten toiminnasta, mielipiteistä, asenteista ja arvoista. Se on tärkeä tapa kerätä tietoa myös yhteiskunnan ilmiöistä. Tutkija kyselee vastaajalta kysymyksiä kyselylomakkeen avulla. Se on mittausväline, joka soveltuu niin yhteiskunta- ja käyttäytymistieteelliseen tutkimukseen kuin mielipidetiedusteluihin, katukyselyihin ja palautemittauksiin. (Vehkalahti 2014, 11.)

Kananen (2014, 125) toteaa, että määrällinen aineisto ja tutkimus ovat aina myös laadullista tutkimusta, sillä määrällisten lukujen taakse kätkeytyy laadullinen käsite. Laskemisella ja mittaamisella on aina laadullinen kohde.

Opinnäytetyö on sekä toiminnallinen kehittämistehtävä että tutkimuspainotteinen työ, jossa tutkimuskysymyksiin haetaan vastauksi empirisen aineiston avulla. Se on osin myös tapaustutkimus, sillä tutkittavana ovat samaa palvelua tilanneet yritykset.

#### 4.2 Tutkijan positio

Laadullisen tutkimuksen luotettavuustarkastelu sivuaa objektiivisuutta, sillä siinä tutkija on paljon vartija. Tutkija päättää mm. sen ketä tutkitaan, mitä kysytään ja miten saatu aineisto analysoidaan. (Kananen 2014, 266.)

Tässä tutkimuksessa tutkija ei edustanut Hämeen ELY-keskusta sinä aikana, kun pk-yritykset hakivat ja heille myönnettiin yritysten kehittämispalvelujen Kasvun konsultointia. Myöhemmässä vaiheessa tutkija siirtyi organisaatioon määräaikaisena viranhaltijana.

Tutkimuksen sähköinen kyselylomake lähetettiin tutkijan henkilökohtaisesta ELY-keskuksen sähköpostista. Sähköisen kyselyn aikaan tutkija edusti tutkimuksen toimeksiantaja-organisaatiota. Tutkija koki oman positionsa tutkimuksessa objektiivisena ja lähinnä oman ammatillisen osaamisensa kartuttamisena ja oppimistilanteena.

Tutkimus on tutkijan tulkintaa tietyistä lähteistä ja aineistoista. Menetelmällisen objektiivisuuden kriteerinä pidetään tutkimuksen toistettavuutta. Objektiivisuus merkitsee esimerkiksi sitä, että lähteet valitaan huolellisesti. Tutkija tavoittelee objektiivisuutta pyrkimällä vapaasti, ilman ulkopuolista määräysvaltaa, suorittamaan tutkimuksen, joka tulee olla toistettava. Tutkimuksen ilmaisun ihanteena pidetään sitä, että kirjoittaja on itse näkyvässä, mutta silti ohjaa lukijan havaintoja, ajattelua ja auttaa häntä tekemään päätelmiä. (Hirsjärvi ym. 2009, 309 - 310.)

#### 4.3 Tutkimuksen perusjoukon valinta

Tutkimuksen perusjoukon rajaaminen tehtiin valitsemalla sähköisen kyselyn otokseksi yritysten kehittämispalveluista, pk-yritysten eniten tilaamaa konsultointipalvelujen osa-alue 1.9.2014 - 31.12.2015 välisenä aikana. Eniten myönteisiä tilauksia kyseisenä ajankohtana tehtiin kasvun osa-alueelle (AHTI-Tietohallintopalvelut 2016).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ihmistä pidetään tiedon keruun instrumenttina, siinä tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja käyttää apunaan lomakkeita ja testejä täydentääkseen tietoja. Suosituttuja metodeja laadullisessa tutkimuksessa ovat mm. haastattelut, osallistuva havainnointi ja erilaisten dokumenttien ja tekstien tutkiminen kielen käytön ja merkitysten tuottamisen kautta. Laadullisessa tutkimuksessa kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei sattumanvaraisella otannalla. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.)

Harkinnanvaraisessa näytteessä tai otannassa tutkija rakentaa tutkimukseen vahvan teoreettisen perustan, joka osaltaan ohjaa aineiston hankintaa. Aineiston tieteellisyyden kriteeri on laatu, näin tutkija pyrkii sijoittamaan tutkimuskohteen yhteiskunnallisiin kohteisiin ja antamaan siitä yksityiskohtaisen ja tarkan kuvan. (Eskola & Suoranta 2003, 18.)

Vehkalahden (2014, 43) mukaan tutkimuksen perusjoukon muodostavat ne, joista ollaan kiinnostuneita. Tutkimukseen valituksi tulleet vastaajat muodostavat otoksen. Ideana otannalla on, että perusjoukkoa kooltaan selvästi pienemmän otoksen perusteella saadut tulokset voidaan yleistää koskemaan perusjoukkoa.

Arvojen, asenteiden ja mielipiteiden tutkiminen ei ole helppoa. Haasteita on lukuisia esim. edustavatko tutkimuskyselyyn osallistuvat perusjoukkoa, saatiinko tarpeeksi vastauksia, oliko kysymyksiin vastattu riittävän kattavasti ja oliko kyselyn ajankohta hyvä. Haasteista osa liittyy tiedonkeruuseen, osa mittaamiseen ja osa sisällöllisiin tavoitteisiin tutkimuksessa. Kyselytutkimus on pääosin määrällistä tutkimusta, jossa sovelletaan tilastollisia menetelmiä. Kyselyaineistot koostuvat pääasiassa mitatuista numeroista ja luvuista, sanallisesti annetaan täydentäviä tietoja vastauksiin. Samassa tutkimuksessa saatetaan hyödyntää sekä määrällistä että laadullista tutkimusotetta. Saatuja tuloksia voi esittää tiivistäen määrällisillä menetelmillä, kun taas sanallisia vastauksia voi olla antoisampaa analysoida laadullisilla menetelmillä. (Vehkalahti 2014, 12 - 13.)

Eskolan ja Suorannan (2003, 65) mukaan tapaustutkimus määritellään empiiriseksi tutkimukseksi, jossa tutkitaan ilmiötä sen todellisessa elämäntilanteessa. Yleensä tapaustutkimus koskee yhtä tapausta, mutta myös usean tapauksen tutkimukset ovat mahdollisia.

Tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia yritysten kehittämisspalvelujen suosituimman Kasvu-konsultointia tilanneiden pk-yritysten avulla. Tutkimusta voi kutsua tapaustutkimukseksi, sillä kaikki tutkimukseen valitut pk-yritykset ovat tilanneet samaa ilmiötä tai palvelua.

#### 4.4 Tutkimuskysymysten laadinta

Alasuutarin (2001, 56 - 58) mukaan lomaketta suunniteltaessa on tiedettävä melko tarkasti tutkimusongelma sekä ennakoitava ne hypoteesit, joita aineistolla testataan. Toki on olemassa taustatietoja, jotka kysytään rutiniinomaisesti jo siksi, että niiden avulla voidaan kuvata otokseen valikoitunutta ryhmää. Kysymysten laadintaa ohjaa tutkimuksellinen ekonomia eli erilaisia yksilöitä koskevia tietoja ja heidän asenteitaan ei kysellä turhaan, vaan kaikkien kysymysten tulee perustua jo ennakoituun, tutkimuksen tematiikkaan liittyvän aineiston osatarkasteluun. Vastausvaihtoehtojen määrittäminen on erilaisten mittareiden laatimista. Kyselylomake on eräänlainen suurennuslasi, joka kuvaa tutkittavia yksilöitä ennalta määrättyllä tavalla. Havaintoaineistoa hankittaessa joudutaan tekemään esioletuksia, sosiaalitutkimuksen mukaan metodologinen periaate määrää, että vastauksiin vaikuttavat tekijät tulee vakioida mahdollisimman hyvin. Kyselytilanne tulee olla kaikille mahdollisimman sama, mutta täysin samanaiseksi tilannetta ei voi kuitenkaan tehdä.

Kyselytutkimuksen onnistuminen riippuu paljon lomakkeesta. Tutkimuksen kannalta on ratkaisevaa, että kysytään oikeita kysymyksiä ja ne esitetään oikealla tavalla. Kyselylomakkeessa voi olla avoimia ja suljettuja kysymyksiä. Avoimeen kysymykseen vastataan vapaamuotoisesti ja suljettuun kysymykseen on annettu vastausvaihtoehdot valmiiksi. Kyselytutkimuksissa käytetään enimmäkseen suljettuja kysymyksiä, mutta avoimiakin ky-

symyksiä tarvitaan. Valmiit vastausvaihtoehdot helpottavat tietojen käsittelyä, mutta avoimista vastauksista saatetaan saada tutkimuksen kannalta tärkeää tietoa, joka voisi muuten jäädä kokonaan havaitsematta. (Vehkalahti 2014, 20 - 25.)

Tässä tutkimuksessa tutkimusongelmat on ryhmitelty kahden tutkimuskysymyksen mukaisesti. Sähköinen kyselylomake luotiin tutkimaan jo olemassa olevien palvelujen vaikuttavuutta, mutta samalla kyselyssä haluttiin kuulla pk-yrittäjien odotuksia kaavailuille maakuntaudistuksen jälkeisille yrityspalveluille.

Tutkimuskysymystä ja tulevia kysymysluonnoksia maakuntaudistuksen osalta mietittiin yhdessä TEM:n kehittämispäällikkö Jarkko Tonttilan kanssa. Yhteistyö Tonttilan kanssa alkoi, kun tutkimuksen tekijä lähetti Tonttilalle ennakolta sähköpostia syyskuussa 2016. Sähköpostissa tutkija esitteli työhistoriaansa liittyvän taustan ja omaehtoisiin opintoihin liittyvän ajatuksen. Sähköpostin jälkeen tutkija soitti Tonttilalle noin viikon kuluessa. Puhelun aikana sovittiin, että tutkimuksessa kysytään pk-yritysten ajatuksia siitä, miten uusiin maakuntiin saataisiin rakennettua mahdollisimman laadukas yrityspalvelu.

Tutkija laati ensimmäiset kirjalliset kysymysluonnokset tutkimuksen toimeksiantajalle esittelyä varten. Kysymysluonnokset käytiin läpi yhdessä Hämeen ELY-keskuksen rakennerahoitusyksikön päällikön kanssa tammi-kuun puolivälissä 2017. Toimeksiantajalta tuli kyselyyn muutamia tarkentavia ehdotuksia, jotka tutkija lisäsi luonnokseen ennen posteriseminaarin esittelyä.

Tutkimuksen posteriseminaari pidettiin Hämeen ammattikorkeakoululla 26.1.2017. Seminaarista tulleiden ideoiden huomioimisen jälkeen tutkija keskusteli kyselyn sisällöstä ja kysymysten asettelusta vielä ELY-keskuksen asiakkuuspäällikön kanssa 30.1.2017. Käytyjen keskustelun jälkeen kysymysluonnokset selkeytyivät, täsmentyivät ja saivat uutta tarkkuutta. Tutkimuskysymyksiä laadittiin ja paranneltiin samaan aikaan teoreettisen viitekehityksen kanssa.

Kyselylomake luotiin Webropol 2.0 -kysely- ja raportointityökalualustalle Hämeen ELY-keskuksen käyttäjätunnuksilla. Hämeen ELY-keskus on ostanut käyttäjätunnuksia ko. työkalulle vain muutamille työntekijöille. Tutkijan tuli ensiksi selvittää käyttäjätunnukset omaava henkilö ja sen jälkeen löytää yhteinen aika kyselyn luomiseen.

Kyselylomakkeen alussa oli seitsemän rutiininomaista suljettua taustatietokysymystä. Näiden kysymysten avulla otokseen valikoitunutta ryhmää pystyttiin kuvaamaan paremmin. Taustatietokysymykset valikoituivat osin samoiksi kuin mitä aikaisemmissa palvelutyytyväisyyskyselyissä oli tarkasteltu.

Skaaloihin eli asteikkoihin perustuvassa kysymystyypeissä esitetään väittämiä. Vastaaja valitsee väittämistä sen, miten voimakkaasti hän on eri mieltä tai samaa mieltä, kuin mitä esitetty väittämä on. Likertin asteikko on tyypillisimmin 5- tai 7-portainen. (Hirsjärvi ym. 2009, 200.) Likertin asteikkoa käytettiin tarkennuksena avoimille kysymyksille, sillä väittämiin toivottiin erikseen vapaamuotoisia perusteluja.

Teoriaan perustuvia väittämiä tuli kaikessaan 24 kpl ja niitä tuettiin Likertin asteikolla. Tutkimuksessa asteikolla 1 - 4 numero yksi (1) kuvasi vastaajalle täysin eri mieltä olevaa ja neljä (4) täysin samaa mieltä olevaa vaihtoehtoa. Tutkimuksessa haluttiin käyttää vain neliportaista asteikkoa. Tällä asteikolla vastaajat joutuivat miettimään tarkemmin valitsemaansa vaihtoehtoa, sillä asteikko ei mahdollistanut ns. en osaa sanoa -kohtaa.

Teoriaan perustuvista väittämistä yritysten kehittämispalvelujen vaikuttavuutta käsiteltiin 13:ssa kohdassa ja maakuntauudistuksen jälkeisiä palveluodotuksia kyseltiin 11:sta eri väittämän avulla. Vaikuttavuusteoriaan perustuvat väittämät olivat pääosin samanlaisia, kuin mitä yrittäjiltä oli jo aikaisemmin palvelutyytyväisyyskyselyissä ELY-keskuksen toimesta kysytty. Maakuntauudistusta koskevat palveluodotuksen väittämät tutkija laati mm. Tonttilan kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta.

Kyselyn viimeisellä kysymyksellä haluttiin vielä selvittää pk-yritykselle palvelua tuottaneen konsultin mahdollisia palveluohjauksia TEM:n muiden yrityspalvelujen piiriin. Vastaaja sai valita suljetusta kyselyvaihtoehdosta joko kyllä tai ei -kohdan. Jos vastaaja valitsi kyllä -vaihtoehdon, niin vastaajan toivottiin vielä merkitsevän annetuista vaihtoehdoista ne organisatiot, joiden palvelujen piiriin vastaaja ohjattiin.

#### 4.5 Sähköisen kyselylomakkeen toteutus

Koska tutkimus tehtiin laadullisena, tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin nostamaan, kirjaamalla tutkimuksen eri vaiheet tutkimuspäiväkirjan omaisesti ylös. Lisäksi tutkimuksen toteutus pyrittiin kuvaamalla mahdollisimman tarkasti ja näin nostamaan tutkimuksen reliiäbeliutta eli toistettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2009, 267, 231.)

Viimeisen tutkimuskysymysten muokkauksen jälkeen tutkija kysyi sähköpostilla yliopettajalta lupaa tutkimuksen empiirisen osan suorittamiseen. Saatuaan myöntävän vastauksen, tutkija testautti kyselylomakkeen ymmärrettävyyttä kahdella eri ikäisellä henkilöllä. Tutkimuskyselyn testihenkilöt eivät olleet aikaisemmin tutustuneet tutkimusta koskeviin kysymyksiin tai tutkimuksen aiheeseen. He vastasivat toisistaan tietämättä erillisessä paperilla esitettyyn kyselyyn. Molemmat vastaajat pitivät kysymyksiä ymmärrettävinä.

Lukijaansa arvostava kirjoittaja pyrkii tietoisesti tekstissään helppolukuisuuteen ja luettavuuteen. Tekstin ymmärrettävyys riippuu aihepiirin käsitteellisyydestä, kuten tuttuudesta ja sanaston konkreettisuudesta ja lukijan tiedoista ja käsityskyvystä. (Hirsjärvi ym. 2009, 292 - 293.)

Kanasen (2014, 190) mukaan tutkijan ja tutkittavan väliseen sähköpostin käyttöön liittyy muutamia ongelmia. Kriittisimpiä pisteitä käytössä ovat mm. sähköpostiosoitteiden saanti ja niiden ajantasaisuus, sähköpostijärjestelmän roskapostisuodatus, sähköpostin haltijan mielenkiinto kyselyyn vastaamiseen tai viestin siirtämiseen suoraan roskakoriin.

Vehkalahti (2014, 47 - 48) toteaa, että saatekirje kertoo vastaajalle tutkimuksen perustiedot: Sen mistä tutkimuksessa on kysymys, kuka tutkimusta tekee, miten vastaajat on valittu ja mihin tutkimustuloksia tullaan käyttämään. Saatekirje on julkisivu kyselytutkimukselle, jonka perusteella vastaaja voi joko motivoitua vastaamaan kyselyyn tai hylätä koko viestin. Hyvin laaditulla saatekirjeellä voi vaikuttaa vastaajan kiinnostukseen ja vaikuttaa sitä kautta vastausten luotettavuuteen.

Kysymysten testaamisen jälkeen tutkija suunnitteli sähköpostin aiheen nimen ja viestikenttään tulevan saatekirjeen. Tutkimuksen sähköinen saatekirje (liite 1) ja kyselylomake (liite 2) lähetettiin tutkijan ELY-keskuksen sähköpostista maanantai-iltapäivästä 13.2.2017. Virallisesta sähköpostista tuleva viesti luetaan yrityksessä todennäköisemmin ja kyselyyn vastataan luotettavammin kuin epävirallisemmasta sähköpostiosoitteesta. Lisäksi ELY-keskuksen sähköpostista tulevasta kyselystä uskotaan saatavan korkeampi vastausprosentti. Kanasen (2014, 208) mukaan vastausprosentit jäävät usein 10 -15 %. Hyvin rajatuissa ja kohdennetuissa verkkokyselyissä voidaan päästä 30 %:n tasolle. Paras lähettämisaika hänen mukaan verkkokyselylle on maanantai-iltapäivä.

Tutkimuksen sähköpostin aihe oli ELY-keskuksen selvitys yritysten kehittämispalveluista ja viesti lähetettiin yrityksen edustajan henkilökohtaiseen sähköpostiin. Kananen (2014, 191) toteaa, että sähköposti on aina henkilökohtainen, kun se saapuu vastaanottajan omaan sähköpostiin. Selkeällä sähköpostin aiheella haluttiin varmistaa, että yrityksen edustaja tietää heti mistä viesti on tullut ja mitä se tulee sisältämään. Henkilökohtaiseen työ-sähköpostiin tuleva viesti tavoitti luotettavimmin sen henkilön, joka oli aikanaan lähettänyt ja myös osallistunut yritysten kehittämispalvelujen konsultointiin. Näin kyselyn vastaaja pystyi kertomaan tuotetun palvelun vaikuttavuudesta sekä palvelun laatuodotuksista tuleville maakunnille.

Kananen (2014, 200) toteaa, että verkossa työskentelevät ovat tottuneet lyhyeen tekstiin, siksi saateviestin tulee olla ytimekäs. Tutkimuksen sähköpostin viestikentässä oli lyhyt kuvaus kyselyn tarkoituksesta sekä suora linkki Webropol 2.0 -kysely- ja raportointityökalun avulla tuotettuun kyselyyn.

Saatekirjeessä kerrottiin aluksi, että tutkimus on osa ylemmän korkeakoulututkimuksen opinnäytetyötä, joka tehdään Hämeen ammattikorkeakoululle. Viestissä todettiin, että kyselyn avulla pyritään selvittämään yritysten kehittämispalvelujen vaikuttavuutta pk-yritysten toimintaan ja kuulemaan pk-yritysten odotuksia tuleville maakuntien järjestämille yritysten kasvu- palveluille. Lisäksi siinä todettiin, että tutkimuskysely lähetettiin kaikille pk-yrityksille, joille ELY-keskus oli tehnyt myönteisen päätöksen Kasvun konsultointiin 1.9.2014 - 31.12.2015 välisenä aikana. Lopuksi oli vielä maininta, että yrityksen tuloksia käsitellään luottamuksellisesti ja tilastollisesti siten, ettei yksittäistä vastaajaa pystytä tunnistamaan.

Tutkijan ely-keskus.fi -sähköpostiosoitteesta lähetettiin piilokopiona viesti ja saatekirje Webropol 2.0 -linkkeineen ensimmäisen kerran 345:n pk-yrityksen sähköpostiin 13.2.2017. Kuudelta (6) palvelun aikana tilanneelta pk-yrityksen edustajalta palautui vastausviesti tutkijan sähköpostiin. Vastausviestissä todettiin, että sähköposti ei ole enää voimassa. Viidessä vastausviestissä oli annettu uusi sähköpostiosoite tai uusi vastuuhenkilö ja yhdessä viestissä kerrottiin henkilön vaihtaneen työpaikkaa. 26:sta sähköpostiosoitteesta tuli tieto, että toimitus seuraaville vastaanottajille tai ryhmille epäonnistui, koska vastaanottajan sähköpostijärjestelmä hylkäsi viestin. Sähköposti tavoitti onnistuneesti yhteensä 318:n pk-yrityksen edustajaa.

Tutkimuskysely oli avoinna aluksi 28.2.2017 saakka. Koska kyselyyn vastasi ensimmäisellä kerralla vain 33:n pk-yritystä (n. 10 % vastaajista), tutkija lähetti muistutusviestin aiheesta. Muistutus kyselystä lähetettiin kaikkiin sähköposteihin uudelleen 1.3.2017, sillä kyselyyn vastattiin anonyymisti.

Muistutusviesti lähetettiin samalla tavoin kuin ensimmäisellä kerralla. Viesti lähetettiin 345:n sähköpostiosoitteeseen, sillä erotuksella, että viidelle henkilölle, joilta ensimmäisellä kerralla tuli viesti uudesta sähköpostiosoitteesta tai työpaikan vaihtamisesta, viesti laitettiin suoraan uuteen osoitteeseen tai uudelle yhteyshenkilölle. Myös toisella lähetyskerralla 26:sta sähköpostiosoitteesta tuli tieto, että toimitus epäonnistui, koska vastaanottajan sähköpostijärjestelmä hylkäsi viestin. Samoin yhdeltä vastaajalta tuli viesti työpaikan vaihtamisesta.

Muistutusviestin alussa todettiin, että vastausaika kyselyyn päättyi 28.2.2017. Viestissä oli myös maininta, että jos ette vielä ehtineet vastaamaan kyselyyn, niin pyydämme teitä kunnioittavasti vastaamaan kyselyyn mahdollisimman pian, viimeistään 7.3.2017 mennessä. Viestissä todettiin vielä, että mikäli olette jo vastanneet kyselyyn, tämä muistutusviesti on aiheeton. Yrityksen tuloksia käsitellään luottamuksellisesti ja tilastollisesti siten, ettei yksittäistä vastaajaa pystytä tunnistamaan.

Uuden määräajan jälkeen kyselyyn vastasi kaikkiaan 69:n pk-yrityksen edustajaa. Tutkimuskyselyn vastausprosentti otoksesta oli n. 22 %. Tähän

lopulliseen otokseen laskettiin mukaan vain ne 318:sta pk-yritysten edustajaa, joille sähköposti voitiin toimittaa onnistuneesti perille. Tutkimuskysely toteutettiin kokonaisuudessa 13.2. - 7.3.2017 välisenä aikana.

#### 4.6 Tutkimusaineiston analysointi

Analysointia varten tutkija kerää aineiston siten, että se valottaa tutkittavaa ilmiötä kokonaisvaltaisesti ja monipuolisesti. Vaikka aineisto tuottaa ratkaisun ja selityksen tutkimusongelmaan, niin vaarana on, että tutkija ei pääse eroon omasta ajatusmaailmastaan. Hän nostaa aineistosta esille niitä asioita, jotka ovat tärkeitä ja merkityksellisiä tutkijan mielestä. Koska tutkija tarkastelee aineistoa omasta näkökulmastaan, niin tulkintoja samasta aineistosta on yhtä monta kuin on tulkitsijaa. (Kananen 2014, 117.)

Tutkimuksessa käytetty kyselylomakkeen materiaali oli tutkijan keräämää, joten aineiston analysointia tapahtui koko empiirisen prosessin ajan. Webropol 2.0 -kysely- ja raportointityökalun avulla jokaisesta kysymyksestä ja vastauksista sai tuotettua erittelyjä niin sanallisina Excel-taulukoina kaavioineen kuin PowerPoint-diaesityksenä. Tuotetut koosteet ja kaaviot mahdollistavat lukijalle vastausten analysoimisen ja vertailemisen.

Tutkimuskyselyn vastauksista muokatut kaaviot muodostivat yhdessä teorian kanssa luvun viisi empiirisen osuuden. Kysymyksistä ja vastauksista muodostettuja kaavioita on sijoitettu kuvina empiiristen osuuksien kappaleiden lomaan helpottamaan tuloksien hahmottamista. Lisäksi luvut sisältävät pk-yrityksen edustajien vapaamuotoisista vastauksista saatuja sanatarkkoja aineistolainauksia. Lainaukset on esitetty sisennettynä.

Luku viisi on rakennettu kirjallisuusteorioista ja tutkimuskyselyn vastauksista, eikä lukuun ole lisätty tutkijan mielipiteitä. Luku kuusi koostuu yhteenvedosta ja tutkijan omista pohdinnoista ja johtopäätöksistä.

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSIA

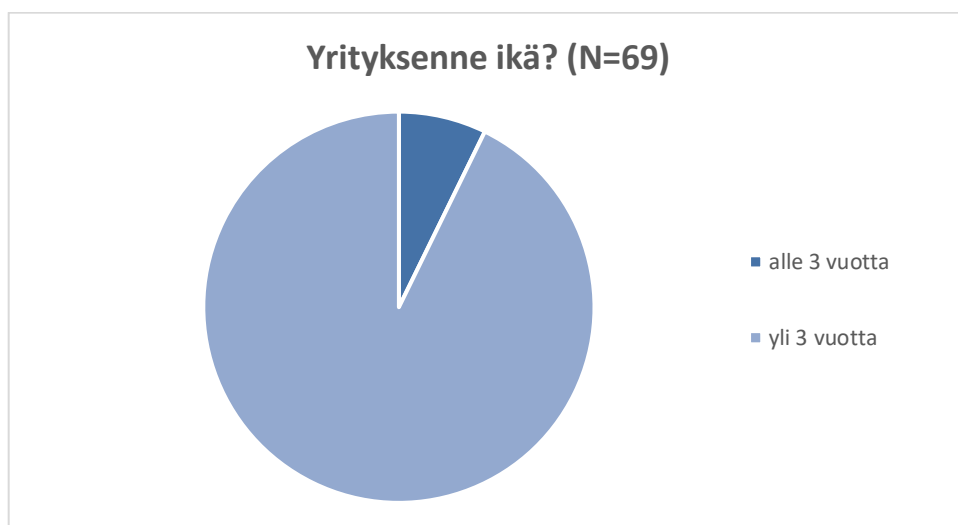
Tähän tutkimukseen valikoituivat perusjoukkoa kuvaamaan ne pk-yritykset, jotka olivat tilanneet yritysten kehittämispalveluista, Kasvun konsultointia 1.9.2014 - 31.12.2015 välisenä aikana. Otannan avulla saadut tulokset tullaan näin yleistämään ja koskemaan koko perusjoukkoa eli kaikkia yritysten kehittämispalveluja käyttäneitä pk-yrityksiä.

Tutkimuskyselyn alussa oli esitetty seitsemän rutiininomaista suljettua taustatietokysymystä. Kaikki 69:n tutkimuskyselyn palauttaneista pk-yrityksen edustajista oli ns. pakotettu vastaamaan taustatietokysymyksiin.

Sähköinen kysely oli laadittu siten, että sekä suljettuihin että skaaloihin perustuviin kysymyksiin oli pakko vastata ja vain avoimiin kysymyksiin vastaaminen oli vapaaehtoista.

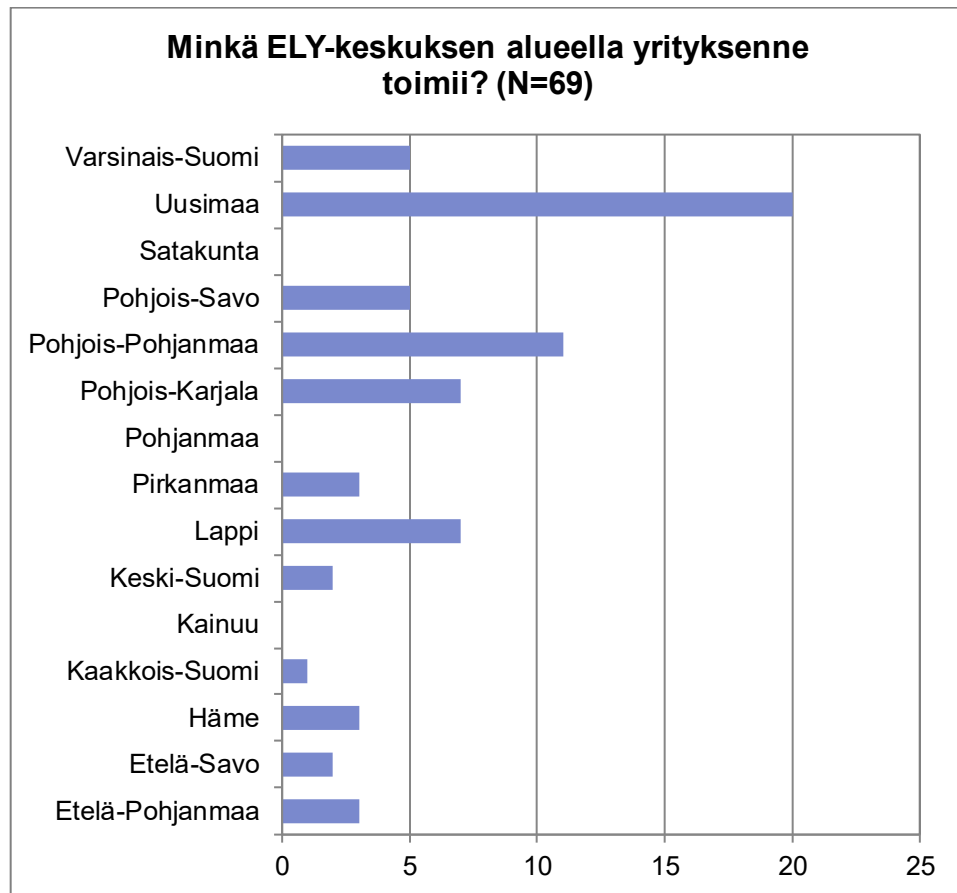
Kuten kuvasta 16 voidaan todeta, tutkimusvastauksien mukaan tyypillisin yritysten kehittämispalveluja käyttävä pk-yritys on toiminut yli kolme vuotta (n. 93 % vastaajista). Yritysten kehittämispalvelut on tarkoitettu vähintään yhden vahvistetun tilikauden omaaville pk-yrityksille.

Palvelu ei ole tarkoitettu alkaville yrityksille muuten kuin maksuttoman kehittämiskartoituksen kautta ja konsultointipalveluissa olevan innovaatioiden kaupallistamisen osa-alueessa. Innovaatioiden kaupallistamisen konsultoinnissa on mahdollista toteuttaa esim. tuotekehitykseen liittyvä esiselvitys tai markkina-analyysi.



Kuva 16. Yrityksen ikä?

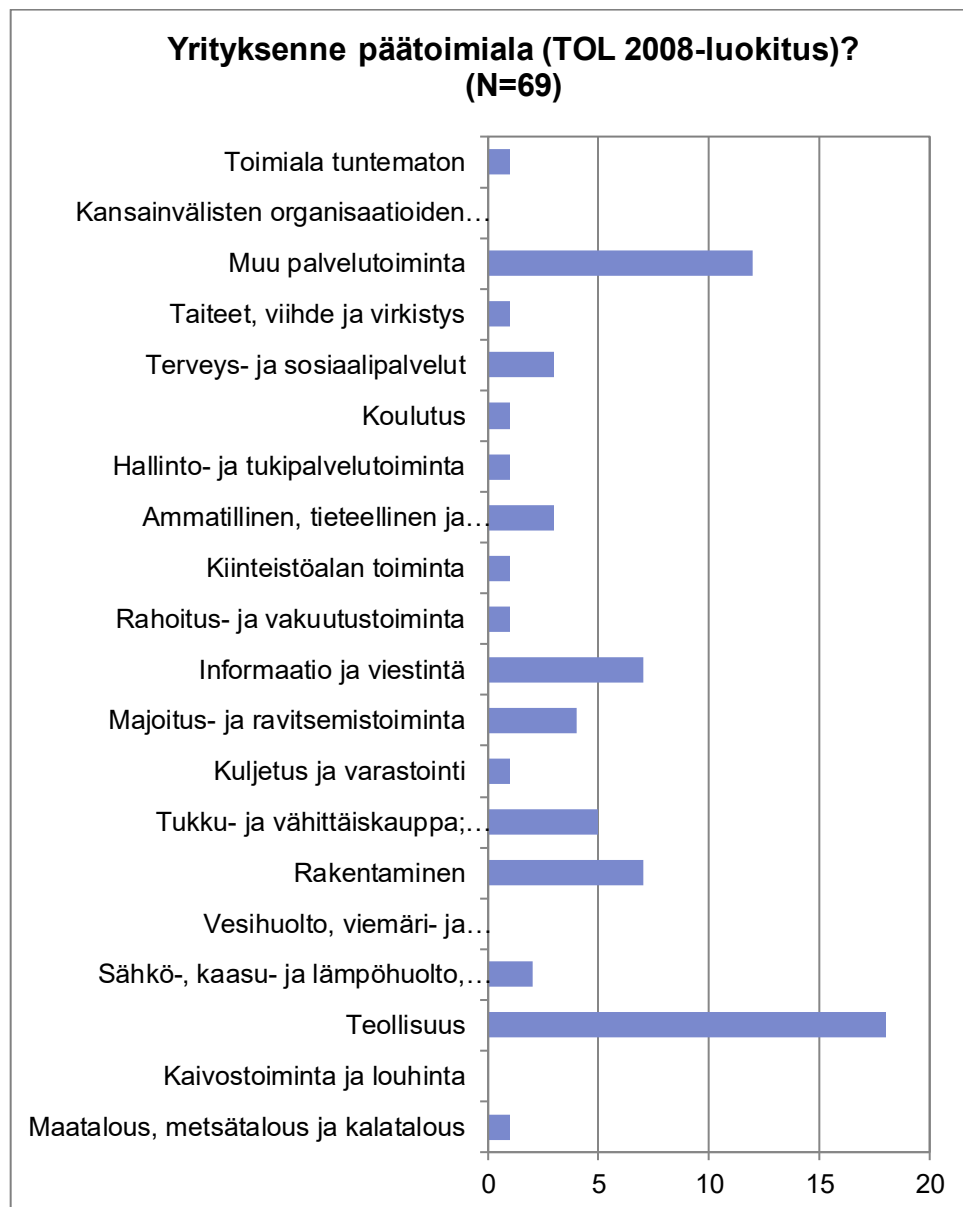
Tyypillisimmin yritys toimii Uudenmaan (n. 29 % vastaajista) tai Pohjois-Pohjanmaan (n. 16 % vastaajista) ELY-keskuksen alueella, kun kysyttiin, minkä ELY-keskuksen alueella yritys toimii. Pk-yrityksistä seitsemän eli n. 10 % vastanneista oli Pohjois-Karjalan tai Lapin ELY-keskuksen alueelta (kuva 17). Vastauksista käy ilmi, että Kainuun, Pohjanmaan ja Satakunnan ELY-keskusten alueelta ei saatu yhtään vastausta kyselyyn.



Kuva 17. Minkä ELY-keskuksen alueella yrityksenne toimii?

Yrityksen päätoimialaa kysyttäessä käytettiin Tilastokeskuksen TOL 2008 -luokitusta. Tilastokeskuksen (2017) mukaan TOL 2008 perustuu EU:n toimialaluokitukseen ja se toimii taloudellista toimintaa kuvaavien tilastojen kuvaus- ja tiedonkeruukehikkona. Toimialaluokitusta käytetään mm. työllisyyttä ja tuotantoa kuvaavissa tilastoissa.

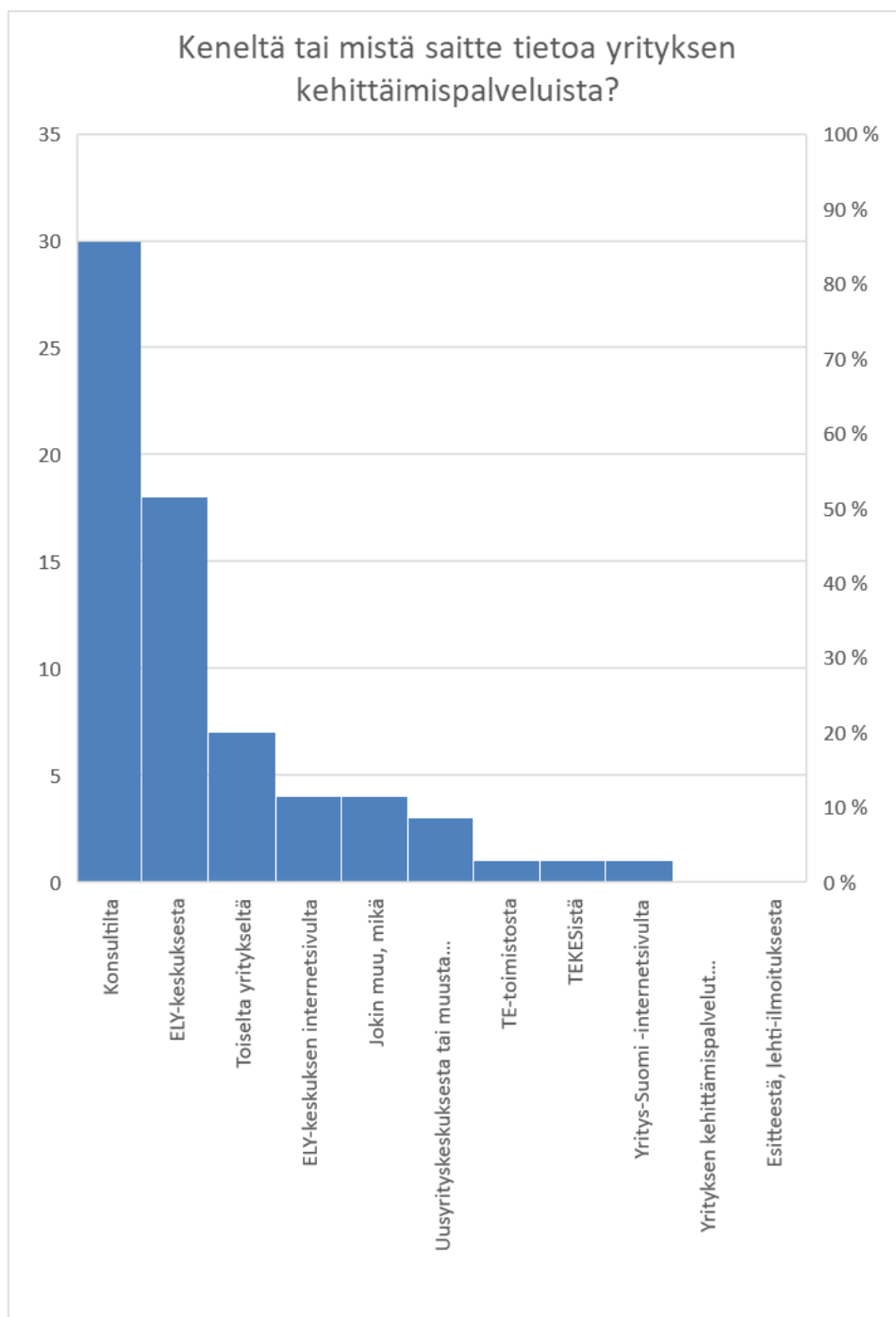
Tutkimukseen osallistuneiden pk-yritysten edustajien vastausten mukaan yritysten kehittämispalveluja käyttävät tyypillisimmin yritykset, joiden päätoimialana on teollisuus (n. 26 % vastaajista) tai muu palvelutoiminta (n. 17 % vastaajista). Seuraavaksi yleisimmin yritysten kehittämispalveluja hyödynnetään rakentamisen ja informaatio sekä viestinnän aloilla, molemmissa toimialoissa oli n. 10 % vastaajista (kuva 18).



Kuva 18. Yrityksen päätoimiala TOL 2008 -luokituksen mukaan.

Kuten kuvasta 19 voidaan nähdä, kyselyyn vastanneiden pk-yritysten edustaja oli saanut useimmiten tietoa yritysten kehittämispalveluista vastuukonsultilta (n. 43 % vastaajista). Palveluntuottajien kanssa allekirjoitetussa puitesopimuksessa on sovittu mm. vastuukonsulttien palvelujen markkinointivastuusta, sillä ELY-keskus ei itse tuota konsultointipalveluja.

Toiseksi eniten palvelua oli markkinoitu ELY-keskuksesta (n. 26 % vastaajista) ja toiselta yrittäjältä palvelusta oli kuullut seitsemän vastaajaa (n. 10 % vastaajista). Yritysten kehittämispalvelujen internet-sivuston tai erillisen palveluesitteen avulla ei yksikään kyselyyn osallistuneista vastaajista ollut palvelua löytänyt.



Kuva 19. Keneltä tai mistä saitte tietoa yrityksen kehittämispalveluista?

Kuvasta 20 voidaan nähdä, että tutkimuskyselyn vastausten perusteella yritysten kehittämispalveluja tilanneessa pk-yrityksessä työskentelee joko alle viisi henkilöä (n. 38 % vastaajista) tai 10 - 49 henkilöä (n. 39 % vastaajista). Lisäksi pk-yrityksen liikevaihto on alle 0,5 miljoonaa € lähes puolella kyselyyn vastanneista (n. 42 %). Vain kahdella (n. 3 %) tutkimukseen vastanneella pk-yrityksellä liikevaihto oli 10 - 50 miljoonaa €, yhdenkään yrityksen liikevaihto ei ollut yli 50 miljoonaa € (kuva 21).



Kuva 20. Yrityksen henkilöstön määrä.

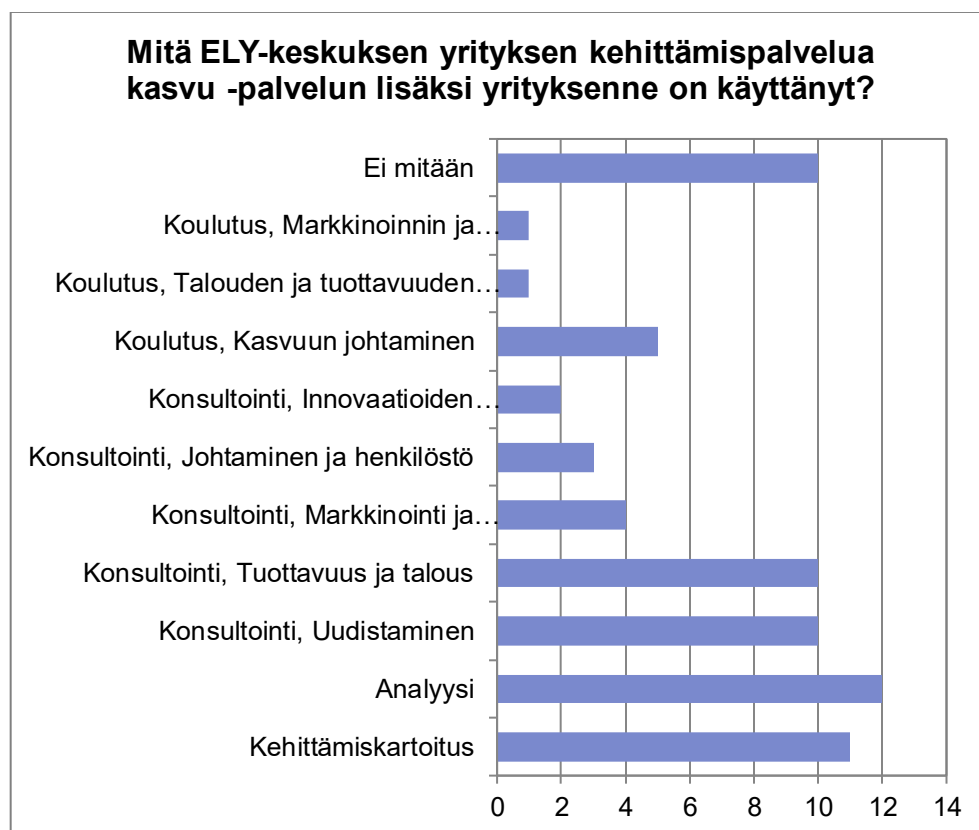


Kuva 21. Yrityksen liikevaihto tällä hetkellä?

Tutkimuksessa kysyttiin myös, mitä ELY-keskuksen yrityksen kehittämispalvelua yritys oli käyttänyt kasvu -palvelun lisäksi. Kasvun konsultointi jätettiin vastausvaihtoehdoista kokonaan pois, sillä kyselyn otokseksi oli valittu erityisesti kyseisen palvelun tilanneet pk-yritykset. Vastaaja pystyi valitsemaan tässä kohtaa useamman vaihtoehdon.

Vastauksista selvisi (kuva 22), että palveluista maksuttoman kehittämiskartoituksen oli täyttänyt n. 16 % vastaajista ja analyysi -palvelu oli tehty n. 17 % yritykselle. Pk-yrityksistä n. 15 % oli tilannut vain kasvun konsultoinnin tai tilannut lisäksi uudistamisen ja/tai tuottavuuden ja talouden osa-alueen

konsultoinnin. Yrityksen johdolle ja avainhenkilöille suunnatuista koulutuksista suosituimpaan eli kasvuun johtamisen -koulutukseen oli osallistunut kasvun konsultoinnin lisäksi n. 7 % vastaajista. Yritysten kehittämispalvelut on avattu tarkemmin luvussa kolme.



Kuva 22. Mitä yrityksen kehittämispalvelua kasvu -palvelun lisäksi yrityksenne on käyttänyt?

### 5.1 Tutkimuskyselyn antama kuva palvelujen vaikuttavuudesta

Tutkimuksessa teoriaan perustuvista väittämistä 13 käsitteli yritysten kehittämispalvelujen vaikuttavuutta yrityksen liiketoimintaan. Kyselyssä pyydettiin arvioimaan annettuja väittämiä suhteessa pk-yrityksen omaan kokemukseen ja heidän käyttämäänsä konsultointipalveluun. Vastaajilta toivottiin myös vapaamuotoisia perusteluja väittämiin.

Kaikki 69 vastaajaa valitsivat Likertin asteikon 4-portaisesta asteikosta sen väittämän, kuinka paljon olivat eri mieltä tai samaa mieltä, kuin mitä väittämässä on esitetty. Tutkimuksessa numero yksi (1) ja kaksi (2) kuvasivat vastaajalle täysin tai lähes eri mieltä olevaa ja kolme (3) ja neljä (4) lähes tai täysin samaa mieltä olevaa vaihtoehtoa. Vapaamuotoisesti vastauksia perusteli 26 pk-yrityksen edustajaa eli n. 38 % vastaajista.

### 5.1.1 Väittämistä täysin tai lähes eri mieltä vastanneiden arviot

Tutkimuskyselyn mukaan eniten eri mieltä esitettyjen väittämien kanssa vastaajat olivat kolmesta kohdasta (kuva 23). He eivät kokeneet, että konsultointi kasvatti henkilöstön määrää tai lisäsi yrityksen kansainvälistymishalukkuutta. Vastaajien mukaan konsultoinnilla ei myöskään nähty olevan vaikutusta työyhteisön toimivuuteen.

Tutkimuskyselyyn vastanneista pk-yrityksen edustajista yli puolet (n. 62 %) oli eri mieltä siitä, että konsultointi kasvatti yrityksen henkilöstön määrää. Vastaajista 38 % arvioi tilanteen toisin päin eli 26 vastaajaa arvioi konsultoinnin kasvattaneen henkilöstön määrää.

Lähes puolet (48 %) vastaajista oli eri mieltä siitä, että konsultointi lisäsi yrityksen halua kansainvälistymiseen. Kun taas yli puolet (52 %) vastaajista arvioi konsultoinnilla olevan vaikutusta kansainvälistymishalukkuuteen.

Yritykseni on edelleen yksi henkilöinen. Pysin hoitamaan firman asiat vielä omin voimin. Tarkoitus on kansainvälistyä ja sen on lähtenyt 2017 vaihdilla liikkeelle. Tarvitsen kuitenkin ennen kuin voin palkata työntekijän lisää kassavirtaa joka ei ole kehittynyt toivotulla tavalla. Uusien yrittäjien löytäminen kentälle on ollut hitaampaa kuin aluksi kuvittelin. Tästä myös on johtunut heikko liikevaihdon kasvu. Tällä hetkellä yrittäjiä on 10 ja tarvitsen vielä 40 lisää. Silloin koko maa on katettu ja palvelun saa läheltä.

Vastaaja

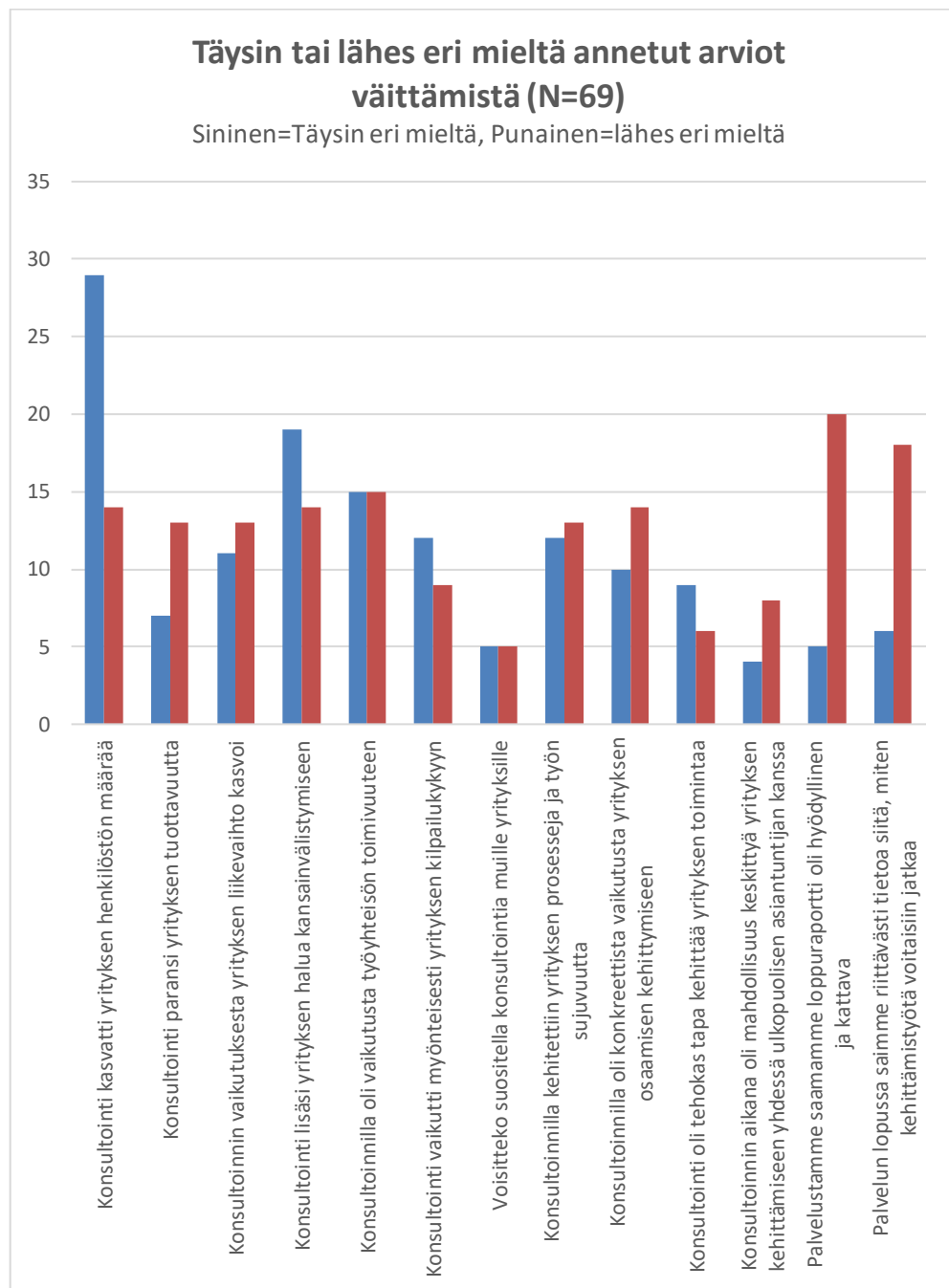
Yrityksellä ei ole tarkoitustakaan kansainvälistyä.

Vastaaja

Tutkimuskyselyyn vastanneista 43 %:n mielestä konsultoinnilla ei ollut vaikutusta työyhteisön toimivuuteen. Sen sijaan 39 pk-yrityksen edustajaa eli yli puolet (57 %) arvioi konsultoinnin vaikuttaneen työyhteisön toimivuuteen.

Konsultti haastatteli yrityksen henkilöitä ja kirjoitteli muistiinpanoja, mutta yrityksen toimijat kirjoitti itse muistion siitä mistä keskusteltiin ja mitä asioita käsiteltiin, ja mille markkinoille voisimme pyrkiä. Valitettavasti konsulteilta puuttui konkreettiset kyvyt ja avut saattaa asioita pidemmälle kuin noiden dokumenttien kirjoittaminen. Ideoita rahoituksen hakemiseenkaan ei tullut esille, eikä toimenpiteitä rahoituksen selvittämiseksi.

Vastaaja



Kuva 23. Pk-yritysten täysin tai lähes eri mieltä annetut arviot väittämistä.

### 5.1.2 Väittämistä täysin tai lähes samaa mieltä vastanneiden arviot

Tutkimuskyselyn mukaan pk-yrityksen edustajat arvioivat olevansa eniten samaa mieltä kolmen esitetyn väittämän kanssa. Kuten kuvasta 24 voidaan todeta, vastaajat arvioivat voivansa suositella konsultointia muille yrityksille ja konsultoinnin aikana oli mahdollisuus keskittyä yrityksen kehittämiseen yhdessä ulkopuolisen asiantuntijan kanssa. Lisäksi vastaajat arvioivat, että konsultointi on tehokas tapa kehittää yrityksen toimintaa.

Suurin osa (86 %) kyselyyn vastanneista arvioi, että voisivat suositella yritysten kehittämispalvelujen konsultointipalveluja muille yrityksille. Yrityksen edustajista 14 % arvioi, että ei suosittelisi yritysten kehittämispalvelua muille yrityksille.

Konsultilla oli hyvä tietotaito aiheesta ja häneltä saatiin juuri ne vastaukset joita alussa määritettiin. Konsultti teki töitä määrätietoisesti ja loppuraportti selvensi meille juuri ne asiat jotka alussa olivat vielä epäselviä. Suosittelen tätä palvelua myös muille yrittäjille.

Vastaaja

Ulkopuolisen asiantuntijan kanssa vietettyyn aikaan ja konsultoinnin mahdollistamaan yrityksen kehittämisen keskittymiseen oli vastaajista suurin osa (n. 83 %) arvioinut olevansa lähes tai täysin samaa mieltä. Tutkimuskyselyyn vastanneista n. 78 % oli arvioinut, että konsultointi on tehokas tapa kehittää yrityksen toimintaa.

Konsultti oli kiinnostunut yrityksen kehittämisestä. Kohdallemme sattui erittäin hyvä konsultti, joka toteutti kaikki edellä mainitut tarpeet ja antoi yritykselle hyvät mahdollisuudet kehityä myös jatkossa.

Vastaaja

Konsultointi oli strukturoitua ja yrityksemme tarpeisiin kriittistä, koska olemme kasvaneet erittäin nopeasti. Strategian kiteyttäminen ja toimintojen organisointi on ollut erittäin kriittistä yrityksen jatkuvuudelle ja kasvun varmistamiselle. Erittäin ammattitaitoinen konsultointi ulkoisuuden silmin mahdollisti/taa yrityksemme kasvun ja skaalautumisen.

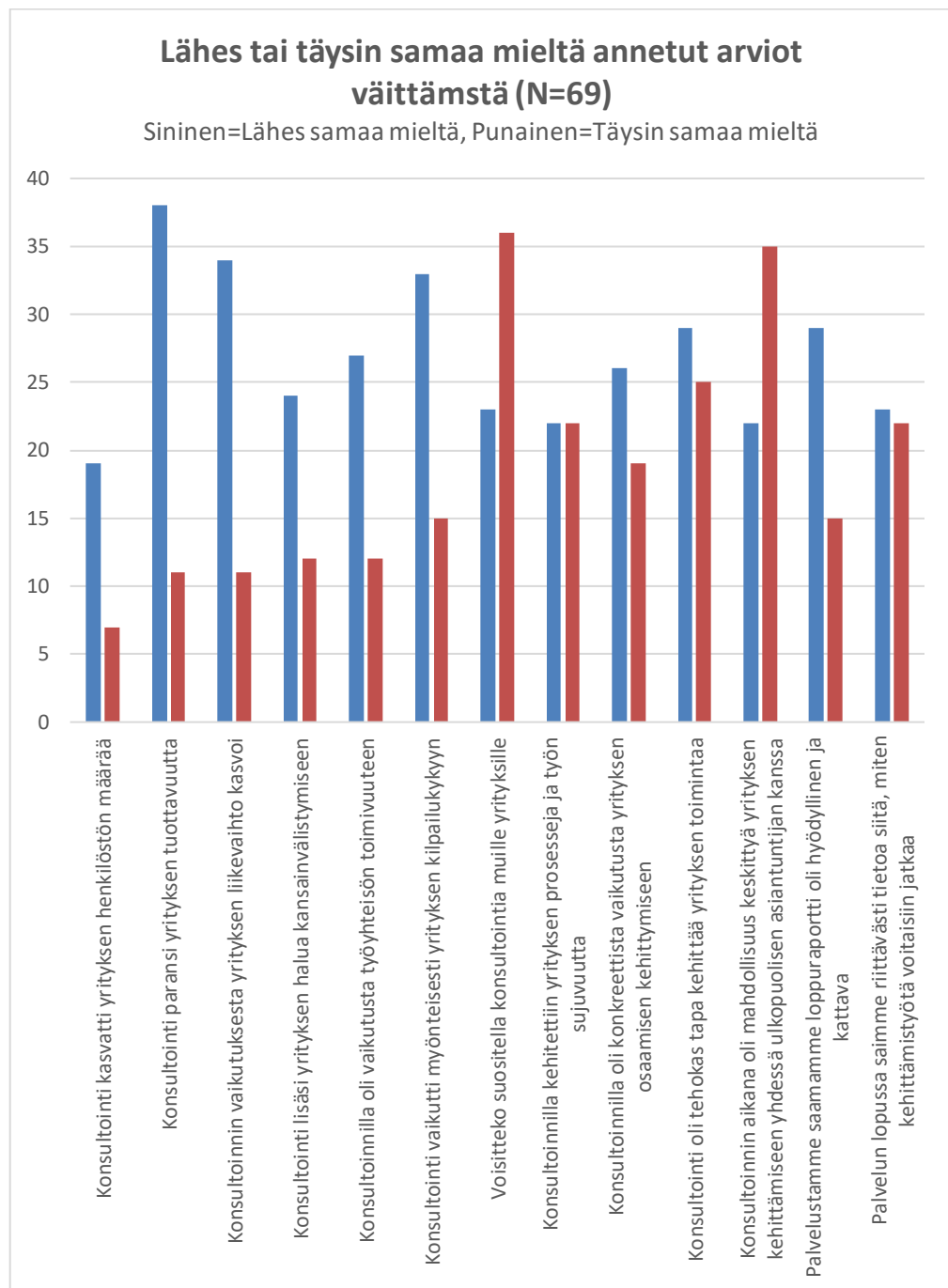
Vastaaja

Konsultoinnista oli apua sen hetken tilanteeseen jonkin verran mutta oikeastaan vasta nyt, kun suhdanteet on muuttuneet meille edullisemmaksi, alamme saamaan siitä enempi irti.

Vastaaja

Konsultti auttoi näkemään kokonaisuuden uudesta tulokulmasta. Ehdotukset olivat hyviä ja antoivat tilaa luovuudelle. Kattava paketti reursointiin, nyt on vaan toimittava.

Vastaaja



Kuva 24. Pk-yritysten lähes tai täysin samaa mieltä annetut arviot väittämistä.

### 5.1.3 Yhteenveto palvelujen vaikuttavuudesta yritysten kehittämiseen

Tutkimuskyselyssä esitettiin 13 teoriaan ja vastaajien palvelukokemukseen perustuvaa väittämää. Esitetyt väittämät käsittelivät yritysten kehittämispalvelujen vaikuttavuutta yrityksen liiketoimintaan.

Tutkimuskyselyyn osallistuneiden pk-yritysten edustajien mukaan yritysten kehittämispalveluilla on vaikutusta yritysten kehittämiseen. Annettujen 13 väittämän keskiarvot (ka.) ovat kaikkien arviointien osalta yli kahden (ka. 2,77). Vastaajat olivat keskiarvoisesti lähes tai täysin samaa mieltä esitettyjen väittämien kanssa. Yksikään väittämistä ei saanut keskiarvoksi ykköstä eli täysin eri mieltä olevaa arviota.

Annettujen väittämien mukaan yritykset ovat valmiita suosittelemaan yritysten kehittämispalveluja muille yrityksille (ka. 3,3). Yli kolmen keskiarvon (3,28) arvioitiin myös palvelun mahdollistama aika keskittyä yrityksen kehittämiseen ulkopuolisen asiantuntijan kanssa. Lisäksi yritysten kehittämispalvelut koettiin tehokkaaksi tavaksi kehittää yrityksen toimintaa (ka. 3,01).

Pk yrityksessä työntekijämäärä 10-20 on mielestäni kovimmat kasvukivut jolloin asiantuntija apu on tarpeen kokonaisuvaltaisesti.

Vastaaja

Konsultointii meidän kohtalla on ollut hyvä.

Vastaaja

Yritysten kehittämispalveluista annettujen väittämien mukaan yli 2,5 keskiarvon saivat myös kahdeksan muuta kohtaa. Vastaajien mukaan palvelujen lopussa annettiin riittävästi tietoa siitä, miten kehittämistyötä voitaisiin yrityksessä edelleen jatkaa (ka. 2,88), palveluilla kehitettiin yrityksen prosesseja ja työn sujuvuutta (ka. 2,78), sillä oli konkreettista vaikutusta yrityksen osaamisen kehittämiseen (ka. 2,78) ja palvelusta saatu loppuraportti oli hyödyllinen ja kattava (ka. 2,78).

Vastauksien mukaan yritysten kehittämispalvelut paransivat yrityksen tuottavuutta (ka. 2,77), vaikuttivat myönteisesti yrityksen kilpailukykyyn (ka. 2,74) ja liikevaihdon kasvuun (ka. 2,65) ja sillä oli vaikutusta työyhteisön toimivuuteen (ka. 2,52).

Liikevaihto kasvoi ja olemme saaneet paljon uusia liidejä ja asiakkaita. Yrityksen tulos parantunut. Kumppanuus verkko laajentunut. Uudet jakelukavavat ja mahdollisuus online myyntiin.

Vastaaja

Tutkimuskyselyssä esitetyn väittämän mukaan pk-yritysten edustajat olivat lähes eri mieltä (ka. 2,42) siitä, että yritysten kehittämispalvelut lisäävät yrityksen halukkuutta kansainvälistymiseen. Keskiarvoisesti alhaisimman arvion (ka. 2,06) vastaajat antoivat väittämälle, että yritysten kehittämispalvelut kasvattivat yrityksen henkilöstön määrää.

Avoimissa ja vapaaehtoisesti annetuissa vastauksissa tilattua palvelua, palvelukokemusta ja palvelun tuottanutta vastuukonsulttia arvioitiin vapaa-muotoisesti. Vastauksissa todettiin mm. se, että yritysten kehittämispalvelut ovat liian lyhyitä palveluita yrityksen kehittämistarpeisiin, palvelun laatu ja vaikuttavuus riippuvat vastuukonsultin ammattitaidosta ja yrityksessä tehdystä ennakkotyöstä. Myös ulkopuolisten tekijöiden vaikutus yritykseen ja palveluun mainittiin vastauksissa.

Muutaman päivän analyysi tai kehittäminen ei suuresti auta, joten yllämainittuihin kysymyksiin oli vaikea vastata. Mikä ie ole konsultissa, vaan konsultin käyttö on rajoitettu todella muutamaan päivää, jota ELY-keskus tukee.

Vastaaja

Tämä kaikki riippuu konsultin ja asiakkaan välisestä luottamuksesta. Yrityksen on myös itsensä tiedettävä tarpeensa ja tavoitteensa, jotta kehitystoimet tuottavat tulosta. Konsultti ei sitä yksin tee.

Vastaaja

Konsultin valintaan kannattaa kiinnittää huomiota, me olemme uusiutuvalla IT \_Digi alueella ja on todella vaikeaa löytää asiantuntevia konsultteja

Vastaaja

Yrityksen suunnitelmat muuttuivat ulkopuolisita tekjöistä johtuen merkittävästi prosessin aikana. Siksi tavoitteita ei voitu saavuttaa.

Vastaaja

Konsultti ei osannut kuunnella vaan kaivoi esiin varmasti aina käyttämänsä fokusoinnin...

Vastaaja

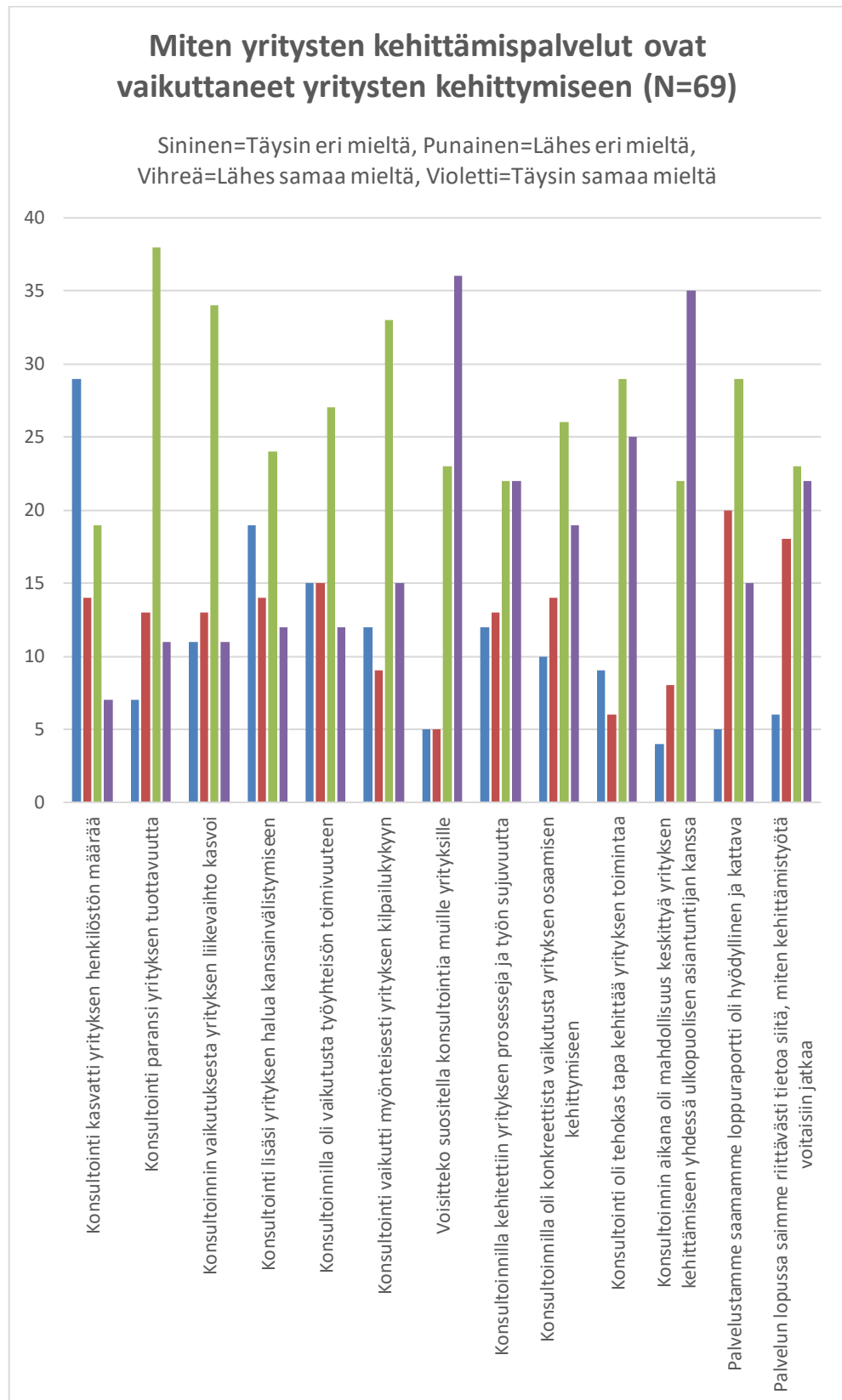
Konsultti oppii enemmän kuin muut. Voi hyödyntää seuraavissa geisseissä.

Vastaaja

Konsultointi ja sen perusteella tehdyt toimet johtivat yrityksen sellaiseen jamaan, että ilman tolkutonta työmäärää ja merkittävää lisärahoitusta yritys olisi nurin, yrittäjä koditon ja lisäksi velkainen.

Vastaaja

Kuvassa 25 on esitetty kooste, miten yritysten kehittämispalvelut ovat tutkimuskyselyn väittämien antaman kuvan mukaan vaikuttaneet pk-yrityksen kehittämiseen.



Kuva 25. Kooste kyselyn vastauksista palvelujen vaikuttavuuteen.

## 5.2 Tutkimuskyselyn antama kuva palveluodotuksista tuleville yrityspalveluille

Pääministeri Juha Sipilän hallitus päätti heinäkuun alussa, että maakunta-uudistus ja sen myötä myös yritysten kasvupalvelut tulevat voimaan 1.1.2020. Alkuperäinen suunnitelma siirtyi yhdellä vuodella eteenpäin, mikä toi mm. lisää aikaa lain ja toimintojen valmistelulle. Parhaillaan TEM:n lakipaketista tehdään tarkkaa perustuslakianalyysiä yhdessä sosi-aali- ja terveystieteiden (sote) valmistelijoiden kanssa. Aluekehittämissjär-jestelmään, kasvupalveluihin ja maakuntatehtäviin liittyvät lait annetaan eduskunnalle käsiteltäväksi uuden aikataulun mukaan maaliskuussa 2018. (Gustafsson 2017.)

Tutkimuskyselyn otannan mukaan yritysten palvelujen laatuodotuksia uu-sille maakunnille arvioivat ja vastasivat samat 69:n pk-yrityksen edustajaa kuin ketkä arvioivat yritysten kehittämispalvelujen vaikuttavuutta yrityk-sen kehittämiseen. Otannan avulla saadut yrityspalvelun laatuodotuksen tulokset tullaan yleistämään ja koskemaan koko perusjoukkoa.

Myös näissä väittämässä vastaajat valitsivat Likertin asteikon 4-portaisesta asteikosta sen kohdan, kuinka paljon olivat eri mieltä tai samaa mieltä, kuin mitä väittämässä oli esitetty. Tutkimuksessa numero yksi (1) ja kaksi (2) kuvasivat vastaajalle täysin tai lähes eri mieltä olevaa ja kolme (3) ja neljä (4) lähes tai täysin samaa mieltä olevaa vaihtoehtoa Teoriaan perus-tuvia väittämiä ja maakuntauudistuksen jälkeisiä palveluodotuksia arvioi-tiin 11:n väittämän avulla.

Tutkimuskysely oli laadittu vastaajan palvelujen laatuodotusten väittä-mien osalta siten, että skaaloihin perustuviin kysymyksiin oli pakko vas-tata. Väittämistä heränneisiin ajatuksiin toivottiin vapaamuotoisia vas-tauksia, mutta niitä ei ollut pakko kirjoittaa. Vapaamuotoisia vastauksia oli kirjoittanut 19 pk-yrityksen edustajaa (n. 28 % vastaajista).

### 5.2.1 Väittämistä täysin tai lähes eri mieltä vastanneiden arviot

Tutkimuksen mukaan eniten eri mieltä vastaajat olivat kahdesta esitetystä väittämästä (kuva 26). Vastaajien arvioiden mukaan yritys ei tule hankki-maan konsultointipalveluja ilman valtiolta tulevaa tukea, eivätkä he odota, että tulevien 18:n maakunnan yrityspalvelut tulisi olla täysin samanlaisia.

Kyselyn mukaan 31 pk-yrityksen edustajaa eli hieman alle puolet (45 %) vastaajista arvioi, että heidän yrityksensä ei tule tulevaisuudessa hankki-maan ulkopuolista, maksullista konsultointipalvelua, jos he eivät saa siihen valtiolta tukea. Vastaajista yli puolet (55 %) on tulevaisuudessa valmis hankkimaan palvelua ilman valtiolta tulevaa maksuosuutta.

Yritystuet ovat tarpeen varsinkin pienille yrityksille ja start-  
upeille. Isojen ja jo hyvin toimeen tulevien osalta en näe tar-

vetta näihin tukiin. Kullakin maakunnalla tulisi olla oma yritystukihenkilö jonka kanssa yrityksen on helppo ja luotettava asioida joka ohjaa yrittäjän oikean konsultin ja palvelun luo.

Vastaaja

Yritystuet / yritysten verotus tulee jatkossa muuttua, jos yritysten verotus lasketaan esim tasolle 10% niin yritystuet voi jättää kokonaan pois ja mikä muu vaikutus tuolla verotason laskulla olisi. Suomesta tulisi yrityksille houkutteleva maa verotuksellisesti. Jos tuettua konsultointia niin yrityksille vapaus etsiä omiin tarpeisiin sopivin kinsultti.

Vastaaja

Tutkimuksesta kävi ilmi, että n. 42 % vastaajista oli täysin tai lähes täysin eri mieltä väittämästä, jossa tulevilta 18:sta maakunnalta haluttiin täysin samanlaisia yrityspalveluja. Vastaajista yli puolet (n. 58 %) sen sijaan halusi rakennettavan samanlaiset yrityspalvelut kaikkialle Suomeen.

Jokaisella maakunnalla on omaleimainen yrityskulttuuri ja jatkossakin ne tulee voida räätälöidä alueen tarpeiden mukaan.

Vastaaja

Oltava lähtökohtaisesti samat toimintamuodot riippumatta alueesta. Toki esim. vahvasti vaikkapa matkailuvetoisilla alueilla omat mausteensa

Vastaaja

Yritystukiasia on tärkeää huomioida alueelliset erot

Vastaaja

Tutkimuksen mukaan n. 30 % vastaajista oli eri mieltä neljästä eri väittämästä. Kyseiset neljä kohtaa ovat seuraavat:

1. Tulevaisuudessa yritys tekee hakemuksen kehittämistarpeesta, etsii ja hankkii itse konsultin ja saa jälkeensä maakuntahallinnolta/valtiolta yritystukisetelin konsultin palkkioihin
2. Konsultin löytäminen on helppoa (valmiiksi kilpailutetut asiantuntijat)
3. Eri yritysten konsultit voivat hoitaa yritystukien neuvonnan tulevaisuudessa
4. Nykyiset valmiiksi kilpailutetut konsultointipalvelut ovat sellaisia, joita yritys haluaisi käyttää myös tulevaisuudessa.

Konsultti osaamiseen pitää kiinnittää erityistä huomiota. Nyt joukossa liikaa yleishöpöttäjiä

Vastaaja

Ns. Valmiiksi kilpailutetut konsultit eivät ole välttämättä asiantuntijoita. heillä voi mahdollisesti olla elämän kokemusta mutta valitettavasti yritys kentässä on huomattu että osaamista ei ole yrittäjyydestä lainkaan, tai vain hyvin heiveröisesti. Siksi on vaarallista puhua "valmiiksi kilpailutetuista konsulteista" asiantuntijoina, jos kokemuseräinen osaaminen puuttuu kokonaan. pelkkä teoria ei todellakaan riitä.

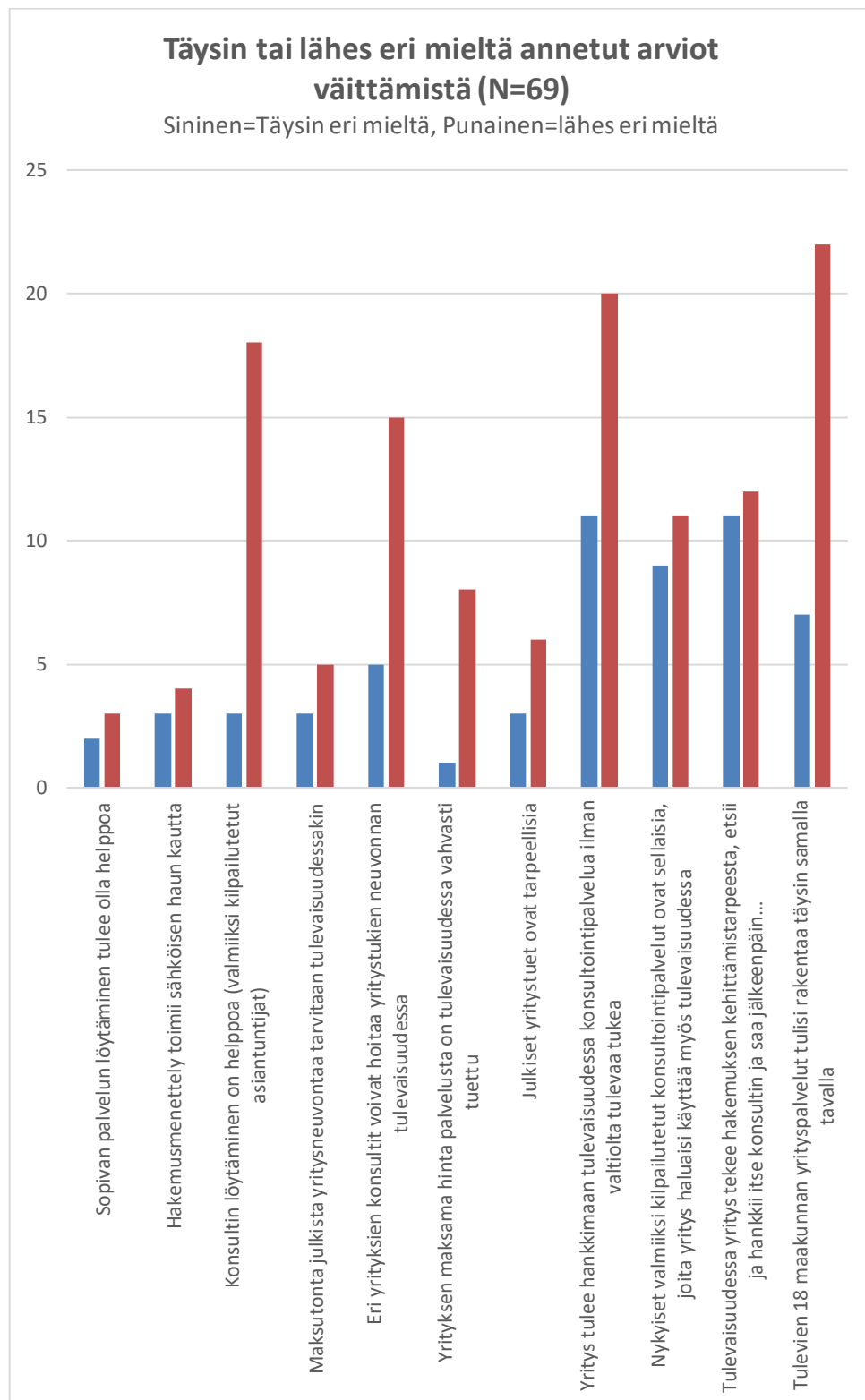
Vastaaja

Ei konsultteja välimiehiksi

Vastaaja

Mielestäni on täysin järjetöntä, että yrityksiä kuritetaan eri tavoin veroilla ja maksuilla ja sitten rahaa ohjataan harvaan valituille yrityksille. Vapaat markkinat olisivat paljon tehokkaampi tapa luoda kestäviä ratkaisuja. Lähinnä kansainvälistymisen tukeminen on jollain tavalla järkevää. Jos kilpailutuksen kriteereinä on lähinnä hinta, niin lopputuloksena konsultti on Lehtimäen tasoinen tyyppi, jota kuuntelemalla yritys kuin yritys saa itsensä selvitystilaan kuukausissa. Että kilpailuttakaa jotain muita kriteereitä kuin hintaa, kiitos.

Vastaaja



Kuva 26. Pk-yritysten täysin tai lähes eri mieltä annetut arviot väittämistä.

### 5.2.2 Väittämistä täysin tai lähes samaa mieltä vastanneiden arviot

Tutkimuksen mukaan noin 90 % vastaajista oli viidessä eri kohdassa lähes tai täysin samaa mieltä esitettyjen väittämien kanssa. Sopivan palvelun

löytäminen tulee olla helppoa, arvioitiin tärkeimmäksi väittämäksi. Vastajista lähes kaikki (n. 93 %) olivat väittämän kanssa samaa mieltä (kuva 27).

Kyselyn mukaan melkein kaikki (yli 91 %) vastaajat arvioivat, että hakemusmenettelyn tulee tulevaisuudessa toimia sähköisen haun kautta ja n. 88 % arvioi tulevaisuudessa tarvittavan edelleen maksutonta julkista yritysneuvontaa. Tutkimuksessa 60 pk-yrityksen edustajaa arvioi, että tulevaisuudessa yrityksen maksama hinta palvelusta tulee olla vahvasti tuettua ja julkiset yritystuet ovat tarpeellisia.

Tukia tarvitaan yritysten eri kasvuvaiheissa. Monesti yritykset eivät halua "investoida" ulkopuoliseen osaamiseen ilman tukia ja selkeää palveluntarjoaja verkostoa =< luotettavia yhteistyökumppaneita. Ulkopuolista osaamista tarvitaan, ja ainakin meitä konsultointi palvelu auttoi erittäin paljon. Kiitos siitä Elylle.

Vastaaja

Kaikki emme ole synnynnäisiä yrittäjiä. Kuitenkin moni haluaa yrittäjäksi ja vaikka osaisi ite työn hyvin ja erinomaisesti, niin se kaikki muu on sitten hankittava jostakin jotta pärjää hinnoittelussa markkinoinnissa ja kansainvälistymisessä.

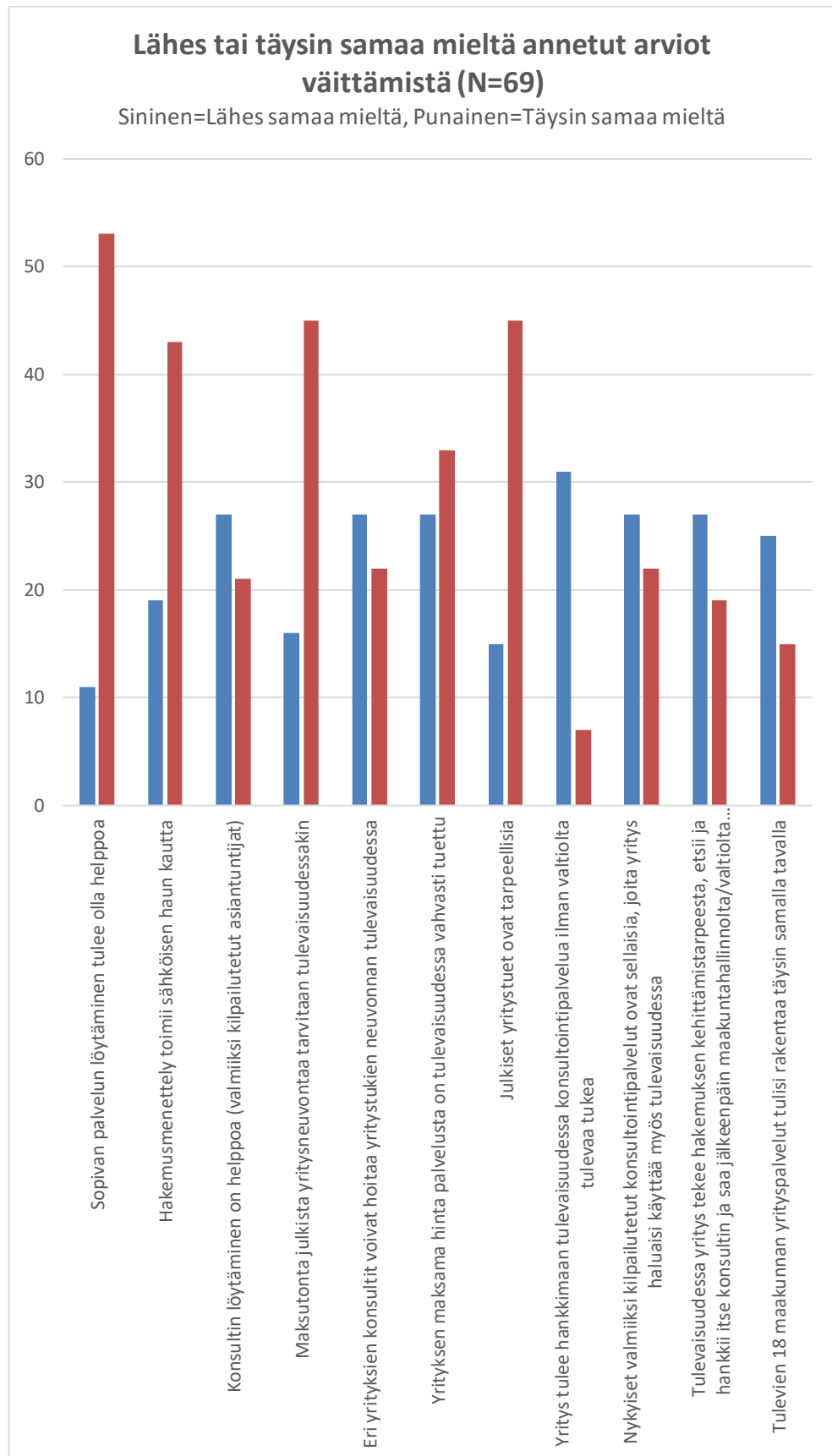
Vastaaja

Sopivan palvelun löytäminen oli alussa haasteellista termivii-dakossa ja ns. kapulakielellä laadituissa materiaaleissa. Sopivan konsultin löytymisen jälkeen (joka löytyi tuttavien suositelun jälkeen) asiat alkoivat sujumaan huomattavasti helpommin konsultin opastaessa. Julkiset yritystuet ovat aloit-taville yrityksille elintärkeitä jo pelkästään kehityksellisistä ja kilpailullisista näkökannoista ajatellen, joten niitä tulee olla saatavilla jatkossakin.

Vastaaja

Pienen yrityksen resurssit ovat erittäin vähäiset ja osaaminen puutteellista tässä konsultin käyttö tarpeen.

Vastaaja



Kuva 27. Pk-yritysten lähes tai täysin samaa mieltä annetut arviot väittä-  
mistä.

### 5.2.3 Yhteenveto yritysten palveluodotuksista tuleville yrityspalveluille

Tutkimuskyselyssä oli esitetty pk-yritysten arvioitavaksi 11 erilaista väittämää. Esitetyt väittämät käsittelevät tutkimuksen teoreettista viitekehystä ja yritysten tuleville maakuntahallinnoille asetettuja yrityspalvelujen laatuodotuksia. Kaavaillut maakuntaudistuksen muutokset tulevat koskemaan myös yritysten rahoitukseen, ohjaukseen ja neuvontaan liittyviä palveluja.

Tutkimuskyselyyn osallistuneiden pk-yritysten edustajien mukaan julkista ohjausta, neuvontaa ja rahoitusta tarvitaan myös tulevaisuudessa. Kyselyssä esitettyjen 11:n väittämän keskiarvo oli 3,11. Kyselyssä jokaisen esitetyn väittämän ka. oli 2,5 tai yli 2,5 eli vastaajat olivat lähes tai täysin samaa mieltä näistä kohdista. Keskiarvoisesti tärkeimpinä kohtina pidettiin, että tulevat yrityspalvelut tulee olla helposti löydettäviä (ka. 3,67), sähköisesti haettavissa (ka. 3,48), yhteiskunnan tukemia (ka. 3,48) ja hinnaltaan kohtuullisia (ka. 3,33). Lisäksi edelleen toivotaan neuvontaa, joka on makсутonta ja julkisin varoin tuotettua (ka. 3,49). Toisaalta osa pk-yrityksen edustajista arvioi, että yritystukineuvonnan voi hoitaa eri yrityksien konsultit (ka.2,96).

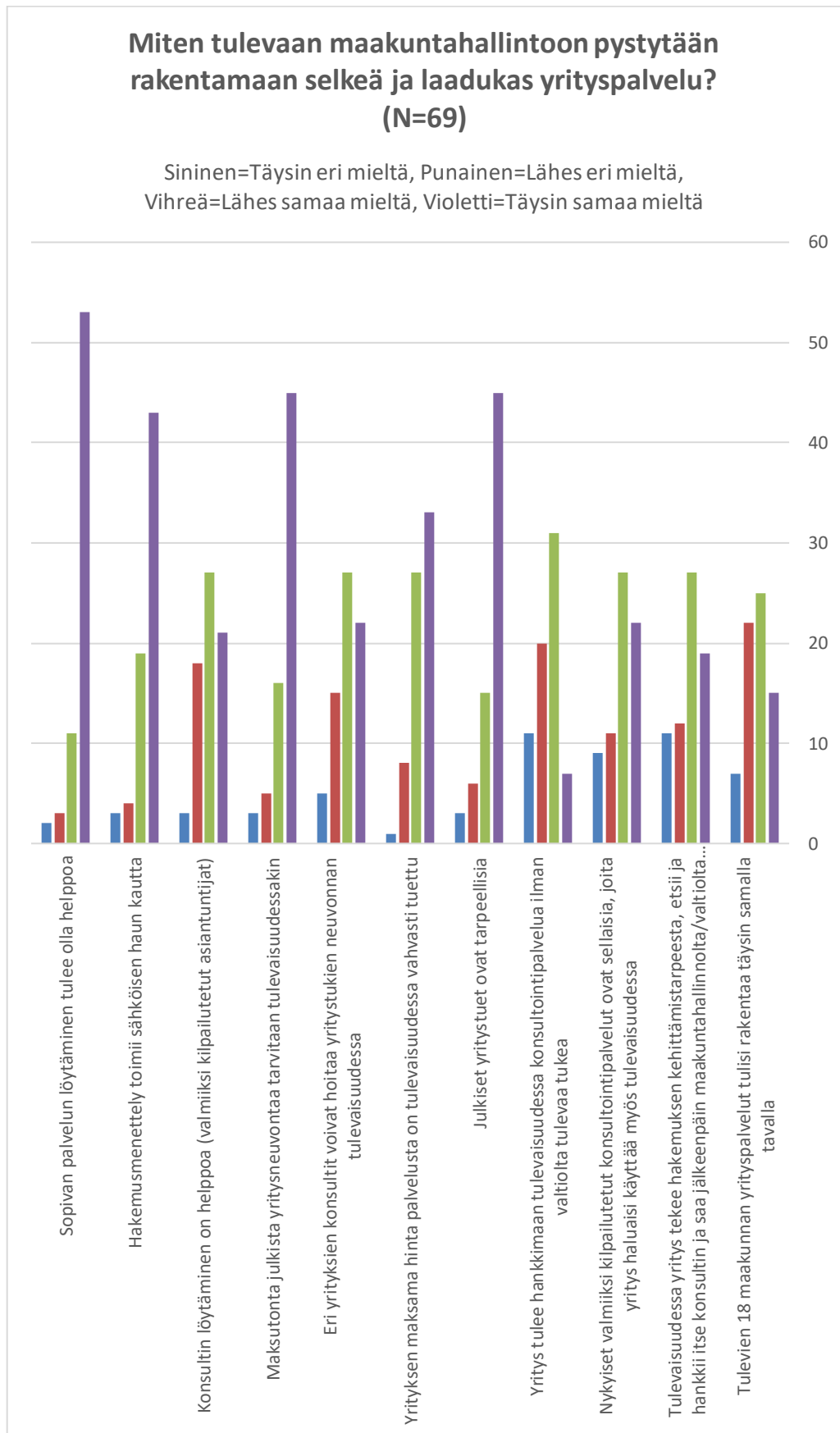
Näen julkisen pk-palvelun tuen/ rahoituksen olevan tärkeää kasvulle.

Vastaaja

Tutkimuksen mukaan pk-yritykset haluavat myös tulevaisuudessa hankkia valmiiksi kilpailutettuja asiantuntija- ja konsultointipalveluja (ka. 2,9) ja niiden tulee olla helposti löydettävissä (ka. 2,96). Lähes tai täysin samaa mieltä oltiin siitä, että tulevien 18:sta maakunnan yrityspalvelujen tulee olla samalla tavalla rakennettuja koko maassa (ka. 2,7).

Tulevaisuudessa pk-yritysten edustajat ovat valmiita etsimään parhaan asiantuntijan yrityksen kehittämiseen ja jälkeempään hakemaan maakuntahallinnolta tai valtiolta tukisetelin konsultin palkkioihin (ka. 2,78). Annetuista väittämistä keskiarvoisesti alhaisimmat pisteet (ka. 2,49) arvioitiin kohdalle, jossa yritys hankkisi konsultointipalveluja ilman valtiolta tulevaa tukea.

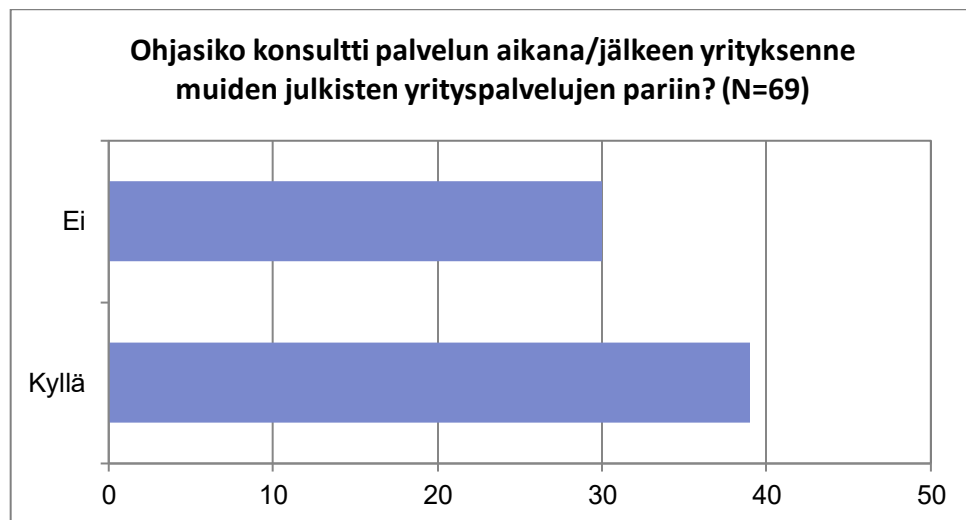
Kuvassa 28 on esitetty kooste, miten tutkimuskyselyn väittämien antaman kuvan mukaan tulevaan maakuntahallintoon pystytään rakentamaan selkeä ja laadukas yrityspalvelu.



Kuva 28. Kooste palveluodotuksista tulevaisuuden yrityspalveluille.

### 5.3 Ohjaus muiden julkisten yrityspalveluiden pariin

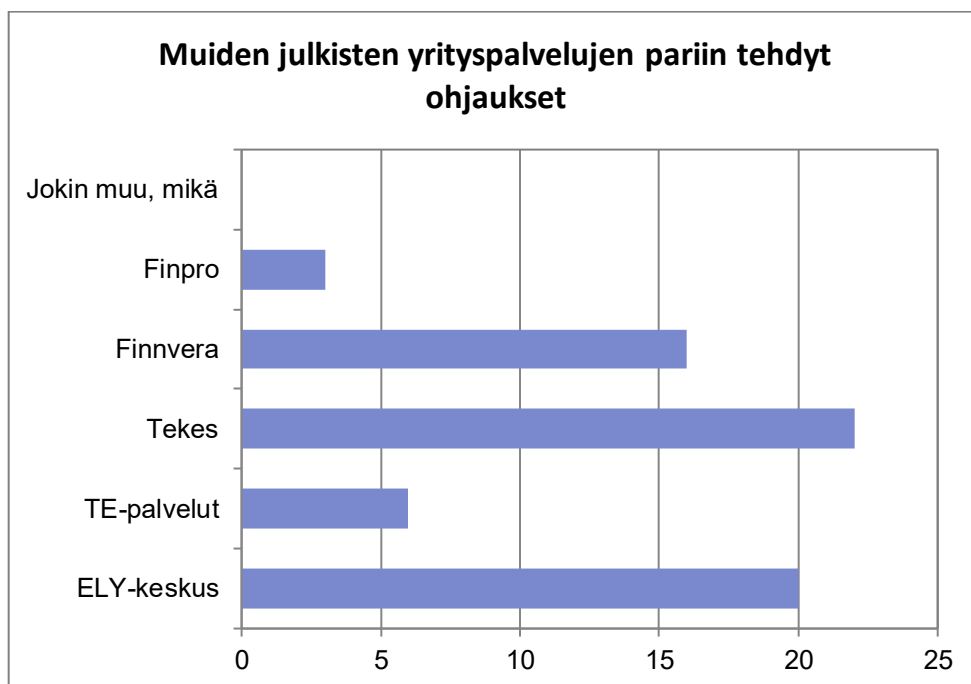
Tutkimuskyselyn viimeinen suljettu ja pakotettu kysymys koski konsultin työtapaa ohjata pk-yritystä muiden julkisten yrityspalveluiden asiakkaaksi. Kuten kuvasta 29 voidaan todeta, tutkimuksen mukaan yli puolet (n. 57 %) vastaajista kertoi konsultin ohjanneen yritystä konsultoinnin aikana tai sen jälkeen muiden kuin ELY-keskusten tuottamien yritysten kehittämispalvelujen pariin. Vastaajista alle puolet (n. 43 %) kertoi, että heitä ei oltu ohjattu eteenpäin muihin julkisiin palveluihin.



Kuva 29. Ohjasiko konsultti yrityksen muiden julkisten yrityspalveluiden pariin?

Kyselyn mukaan kyllä-vastanneiden pk-yritysten edustajien vastauksista ilmeni, että konsultit ohjasivat asiakkaitaan useimmiten Tekesin, ELY-keskuksen muiden yrityspalvelujen ja/tai Finnveran rahoituspalvelujen pariin. Kuten kuvasta 30 voimme todeta, TE-palvelujen ja Finpron palveluihin ohjauksia tehtiin harvemmin.

Vastaajista noin kolmannes (n. 32 %) kertoi konsultin ohjanneen heidät tutustumaan mm. Tekesin innovaatiopalveluihin. Seuraavaksi eniten (n. 29 %) vastaajia oli ohjattu ELY-keskuksen yrityspalvelujen pariin. Finnveran yritystakausten, -lainojen ja muiden palvelujen luo konsultti oli ohjannut n. 23 % pk-yrityksen edustajista.



Kuva 30. Konsultin ohjaukset muiden julkisten yrityspalvelujen pariin.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa keskitytään tutkimuksen johtopäätöksiin ja tutkijan omiin pohdintoihin. Tämän tutkimuksen yhtenä tarkoituksena oli selvittää, miten yritysten kehittämispalvelut ovat vaikuttaneet pk-yritysten kehittymiseen. Tutkimuksen toisena tarkoituksena oli selvittää, millaisia laatuodotuksia pk-yrityksillä on maakuntaudistuksen jälkeisille yrityspalveluille. Eli miten tulevaan maakuntahallintoon pystytään rakentamaan selkeä ja laadukas yrityspalvelu.

Tehty tutkimus on toiminnallinen kehittämistehtävä, joka tavoittelee käytännön yrityspalvelujen kehittämistä. Tutkimus on myös tutkimuspainotteinen työ, jossa tutkimuskysymyksiin haetaan vastauksia empiirisen aineiston avulla. Tutkimus on osin tapaustutkimus, sillä tutkittavana ovat samaa palvelua tilanneet pk-yritykset. Kaavaillun maakuntaudistuksen kautta tutkimus on erittäin ajankohtainen ja tulevaisuuteen suuntaava.

Tämän tutkimuksen pohjalta nousee esiin muutamia mielenkiintoisia jatkotutkimuskohteita. Yksi keskeisimmistä jatkotutkimuksista olisi tutkia yritysten kehittämispalveluiden koko puitesopimuskauden palveluiden vaikuttavuutta pk-yritysten kasvuun ja kansainvälistymiseen. Toinen jatkotutkimus voisi koskea järjestäjä - tuottajamallin toimivuutta pk-yrittäjän näkökulmasta. Kolmannen jatkotutkimuksen aiheena voisi selvittää maakuntaudistuksen jälkeisten yrityspalveluiden seudullisia rakentumisia.

Tässä yhteydessä on syytä korostaa, että Wennbergin ym. (2007) tuotteistetusta asiantuntijapalveluista tehdystä evaluointitutkimuksen tuloksista on aikanaan tehty oikeita tulkintoja. Yritysten kehittämispalvelujen osalta muun muassa valtakunnallisten tuotepäälliköiden nimeäminen vastasi osaltaan palvelujen parempaan tiedottamiseen ja prosessien kehittämiseen.

Julkisten yrityspalvelutoimijoiden yhteistyötä ja yhteismarkkinointia taas on pyritty parantamaan mm. Yritys-Suomi.fi -sivujen avulla. Yritys-Suomi -brändin alle on keskitetysti koottu kaikki julkiset yrityspalvelut. Sieltä löytyy tallenteita niin yritysten onnistumistarinoista kuin palvelujen käytön ohjeista. Seuraavaksi palvelujen keskittämisessä on otettu käyttöön Suomi.fi -sivusto, josta löytyvät kaikki julkiset palvelut eri elämän tilanteisiin. Sähköiset palvelut ovat enenevässä määrin osa arkeamme. Ne ovat aina saatavilla, kun itsellä on paras hetki asioiden hoitoon.

Kanasen (2014, 124) mukaan tutkimusaineiston koodauksesta puhuttaessa tarkoitetaan aineiston erilaisia näkökulmia. Samasta aineistoista voi löytyä erilaisia rakenteita ja asioita, riippuen siitä, miten asiat on tulkittu koodausvaiheessa. Näkökulmat ja lopputulemat voivat olla hyvin erilaisia, mutta silti oikeita. Sisällön luokittelussa tutkija etsii aineistosta aina tutkimusongelmaan ja -kysymykseen pohjautuvia asiasisältöjä. Koodaukset ja luokittelut soveltuvat vain ko. aineistoon ja ovat aina tapauskohtaisia.

## 6.1 Yritysten kehittämispalvelujen vaikuttavuus yrityksen liiketoimintaan

Tutkimuksessa kysytyjen avoimien ja vapaaehtoisesti annettujen pk-yritysten edustajien vastausten koodauksen jälkeen, nousi esiin kolme eri kehittämispalvelujen vaikuttavuuteen positiivisesti heijastuvaa näkökulmaa. Toisaalta vastauksista pystyi koodaamaan myös muutamia negatiivisesti heijastuvia vaikuttavuusnäkökulmia.

Tämä tutkimus osoitti, että yritysten kehittämispalveluilla on vaikutusta pk-yritysten kehittymiseen, jos yrityksellä ja sen johdolla on selkeä näkemys, tavoite ja halu kehittää ja mahdollisesti myös halu kasvattaa toimintaansa. Kehittämispalvelulla on vaikutusta myös silloin, kun yrityksen pääasiallinen strategia on säilyttää jo olemassa oleva markkina-asema kotimaassa eikä yritys edes tavoittele kansainvälisille markkinoille menoa.

Tärkeintä palveluiden vaikuttavuuden näkökulmasta on, että yrityksen johto ja mahdollisesti koko henkilökunta ovat sitoutuneet kehittämispalvelujen mukanaan tuomiin uusiin mahdollisuuksiin. Vaikuttavuutta onkin hyvä tarkastella eri tasoilta. Sitä on tarpeen tarkastella niin yhteiskunnan, seudun, yrityksen kuin sen työntekijöiden näkökulmasta, sillä yrityksen kehittyminen vaikuttaa aina monella eri tasolla.

Tutkimus toi esiin myös sen, kuinka tärkeää on löytää oikea ja omalle yritykselle parhaiten soveltuva palveluntarjoaja. Vastauksista nousi selkeästi

esiin vastuukonsultin osaamisen ja ammattitaidon arvostus. Lisäksi vastuukonsultin yrityksen oman toimialan laajempi tuntemus ja kokemus koettiin tärkeäksi.

Tutkimus osoitti lisäksi sen, että pk-yrityksen johdolle on tärkeää löytää säännöllisesti rauhallista aikaa yrityksen kehittämisen pohdintoihin. Ulkopuolinen asiantuntija tuo kehittämissuunnitelmiin aina erilaisia näkökulmia. Hän osaa katsoa yrityksen asioita laajemmin ja neutraalimmin kuin yrittäjä itse. Parhaimmassa tapauksessa ulkopuolinen asiantuntija voi ohjata yritystä mukaan toimialan sisäisiin yritysverkostoihin ja siten mahdollistaa sen kasvun.

Koska palvelujen vaikuttavuus ja laatu koetaan subjektiivisesti ja siihen vaikuttavat aina palveluista koettu kokonaislaatu ja asiakkaan luomat ennakko-odotukset, niin myös kielteisiä tunteita esiintyy. Tutkimusvastauksen koodauksen jälkeen esiin nousi muutamia palvelujen vaikuttavuuteen negatiivisesti heijastuvia näkökulmia. Eräs niistä oli yritysten kehittämispalvelujen liian lyhyt kesto. Palvelun lyhytkestoisuuden vuoksi vaikuttavuuden arviointi yritykselle koettiin haasteelliseksi.

Koodauksen jälkeen vastaajan negatiivinen asenne julkisia palveluja, yrityspalveluja ja palvelujentuottajia kohtaan nousi esiin omana näkökulmanaan. Asiakkaan asenteilla ja odotuksilla sekä palvelujen tuottajan ammattimaisuudella ja taidoilla on suuri vaikutus koettuun laatukokemukseen.

Vastauksista erottui, että yrityksen oma tavoite palvelulle tai kasvun ja kehittymisen tavoittelulle ei kaikille palvelua tilanneille pk-yrityksen edustajille ollut selkeä. ELY-keskusten lähettämien palvelutyytyväisyyskyselyjen avulla mm. negatiivisten näkökulmien palautteisiin pyritään puuttamaan ja vaikuttamaan.

Tutkimus todisti myös sen, että yrityksen ulkopuolelta tuleviin suhdanteisiin ei pystytä vaikuttamaan. Suhdannevaihteluiden ennustaminen on haasteellista ja siksi niihin pitäisi osata ennakolta varautua, sillä ne vaikuttavat yrityksen toimintaan.

Empiria vahvistaa myös osin Karhusen (2015, 162) tekemän väitöskirjan tulosta. Siinä hän toteaa, että yhteiskunnan kannalta yritystuilla on monenlaisia merkityksiä. Yrityksen kehittämisen lisäksi tukien avulla mm. säilytetään työpaikkoja ja vaikutetaan yrityksen selviytymiseen. Lisäksi Halme ym. (2015, 14) toteavat, että julkisten tukien vaikuttavuudesta on vaikeaa saada ehdotonta totuutta, sillä ilmiö pitää sisällään useita syy-seuraussuhteita.

## 6.2 Yritysten odotukset kaavailuille maakuntien yrityspalveluille

Tutkimuksen toisena tarkoituksena oli selvittää pk-yritysten laatuodotuksia kaavailun maakuntaudistuksen jälkeisille yrityspalveluille. Tehdyn

tutkimuksen empiirinen osuus vahvistaa Halmeen ym. (2015, 44) tutkimuksen näkökulmia siitä, että julkisilla yrityspalveluilla on positiivisia vaikutuksia yritysten kasvuun ja ne koetaan tarpeellisina nyt ja tulevaisuudessa. Koska asiakas on laadun todellinen arvioija, asiakastyytyväisyys on jokaiselle organisaatiolle tärkeää.

Tutkimuksesta nousi esiin näkökulma, joka korostaa tarvetta luotettavalle julkiselle yritysneuvonnalle ja ohjaukselle. Näkökulmassa korostuvat yrityspalvelujen helppo ja joustava saatavuus ja palvelujen asiakasystävällinen kirjoitustapa. Palvelujen markkinointi tulee tehdä siten, että pk-yrittäjät ymmärtävät sen.

Tehty tutkimus toi esiin myös sen näkökulman, että pk-yritykset tarvitsevat tulevaisuudessakin ulkopuolisia asiantuntijoita tuomaan laaja-alaista osaamista kehittämiseen. Osaavat ja toimialan tuntevat konsultit koetaan yrityksissä kasvun ja kilpailukyvyn mahdollistajina. Koska jokainen organisaatio on riippuvainen mm. asiakkaistaan, yhteistyökumppaneistaan, rahoittajistaan, erilaisista asiantuntijoista ja viranomaisista, laajojen verkostojen saattaminen osaksi kokonaisuutta vaatii verkosto-osaamista. Suhdelähtöinen ajattelutapa helpottaakin yrityksen johtamista.

Tämä tutkimus osoitti lisäksi, että pk-yritykset odottavat tulevilta yrityspalveluilta vahvaa seutukunnan tuntemusta. Kolmantena näkökulmana tutkimuksesta erottui alueellisten erojen huomioimisen tärkeys. Vaikka maakuntien yrityspalvelujen odotetaan olevan kaikkialla lähes samanlaiset, niin seutujen erityispiirteet tulee palveluissa näkyä.

Tutkimusvastausten koodauksen jälkeen esiin nousi laajempi julkisten palvelujen kriittinen näkökulma. Tutkimusvastauksissa heijastui yrittäjien negatiivinen pohdinta poliittisiin päätöksentekijöihin ja lainsäätäjiin. Tämän näkökulman avaaminen voisi olisi mielenkiintoinen jatkotutkimuksen kohde.

### 6.3 Tutkijan omaa pohdintaa

Tämä tutkimus vahvistaa tutkijan omaa käsitystä palveluiden vaikuttavuuden arvioinnin ja mittaamisen haasteellisuudesta. Vaikuttavuutta mitattaessa palvelun tuottamisesta olisi hyvä olla kulunut sopivasti aikaa.

Toisaalta tutkimuskyselyt palvelusta tulisi lähettää pk-yrittäjille varsin pian palvelujen tilauksen jälkeen, sillä silloin palvelun tilanneet vielä muistaisivat ne asiat, joita ulkopuolisen asiantuntijan kanssa käytiin läpi. Toisaalta kysely tulisi suorittaa vasta muutamien vuosien jälkeen tilauksesta, jolloin mahdollisen konsultoinnin todelliset vaikutukset näkyisivät yrityksen liikevaihdossa ja -toiminnassa.

Kehittämispalveluiden vaikutusten mittaamisen haasteena on mm. miten erottaa yrityksen normaali kasvu ja kehittyminen konsultoinnin tuomista

vaikutuksista. Palveluiden mittaamiseen vaikuttavat myös kansalliset ja kansainväliset suhdanteet ja niiden vaikutukset yrityksen kehitykseen.

Kyselytutkimuksen onnistuminen riippuu merkittävästi kyselylomakkeesta. Siksi on tärkeää tarkastella, vastaako lomakkeen kysymykset tutkimuskysymyksiin. Tässä tutkimuksessa palvelujen vaikuttavuuden osalta kysymykset vastasivat paremmin esitettyyn tutkimuskysymykseen kuin palvelujen odotuksia kysyttäessä.

Tutkimus vahvistaa tutkijan käsitystä tulevaisuuden tutkimisen haasteista. Pääministeri Sipilän hallituksen kaavaileman maakuntauudistuksen saama vuoden lisäaika ja sen myötä eduskunnalle annettu ns. kasvupalvelulain luonnosesityksen käsittelyn siirtyminen keväälle 2018 vaikuttivat osaltaan myös tutkimuksen teoreettisen osuuden kirjoittamiseen. Julkisten yrityspalvelujen tulevaisuus ja palvelujen tarkka rakentuminen ovat vielä kesken tämän tutkimuksen valmistuessa. Mediassa aiheesta laajasti esiin nousset keskustelut sen sijaan ovat saattaneet vaikuttaa pk-yrittäjien ajatuksiin tulevaisuuden julkisten yrityspalvelujen järjestämisestä.

Tutkimuskysymyksiä laadittaessa kaavaillun maakuntauudistuksen oli tarkoitus käynnistyä vuoden 2019 alusta. Yritysten kasvupalveluja koskevan lain oli tarkoitus valmistua kesän 2017 jälkeen. Vuoden lisäaika selkeyttää lain sisältöä, mutta toisaalta edelleen kaavaillut yrityspalvelut ovat monelta osin sopimatta. Kyselylomaketta suunnitellessa olikin haasteellista esittää oikeanlaisia väittämiä, kun ei ollut tiedossa, miten tulevaisuus rakentuu. Kyselylomaketta laatiessaan tutkija lähti siitä oletuksesta, että julkisia, maksuttomia ja tuettuja yrityspalveluja ollaan edelleen rakentamassa kaikkialle maakuntiin.

Tämä tutkimus tullaan toimittamaan tutkimuksen tilanneelle ELY-keskukselle ja samalla se saatetaan tietoon myös työ- ja elinkeinoministeriöön. Näin tutkimuksesta esiin tulleet tulokset yritysten kehittämispalveluiden vaikuttavuudesta ja pk-yritysten palvelujen laatuodotuksista voidaan hyödyntää jatkopäätöksissä.

Tutkimuksen otos, 318:sta onnistunutta sähköpostin perillemenoaa, joista vastausprosentti oli n. 22 %, oli varsin tyypillinen tällaisiin kyselyihin. Vehkalahden (2014, 44) mukaan kyselytutkimusten vastausprosentti jää nykyisin tyypillisesti alle 50 %. Toivonen (2015,26) mainitsee Hill ja Alexanderin todenneen, että vastausprosentin jäädessä alle 20 % voimakkaita mielipiteitä omaavien vastaukset saattavat korostua liikaa, sillä he vastaavat herkemmin kyselytutkimuksiin.

Koska vastausprosentti jäi n. 22 % ja alueellinen jakauma vastaajien suhteen oli varsin suuri, ei tutkimustuloksista tehty erillistä ristiintaulukointia esim. alueellisen vertailun ja vaikuttavuuden suhteen. Tulokset ilmoitettiin koskemaan koko perusjoukkoa eli kaikkia yritysten kehittämispalveluja

käyttäneitä pk-yrityksiä koko maassa. Tutkimuksen tulokset ovatkin enemmän suuntaa-antavia, mutta kuvastavat silti pk-yritysten ajatuksia ja odotuksia julkisista yrityspalveluista ja palvelujen vaikuttavuudesta.

Tutkimusaihe ja tutkimuskysymykset muuttuivat ja hioutuivat tutkimuksen tekemisen aikana. Tutkijan yksi ajatus aihetta valitessa ja tutkimusta aloittaessa oli, että tämän tutkimuksen tulosten avulla voitaisiin vaikuttaa yrityksen kehittämispalvelujen jatkuvuuteen puitesopimuskauden päättymisen jälkeen. TEM teki yritysten kehittämispalvelujen uudelleen kilpailutuksesta kuitenkin päätöksen jo alkuvuodesta 2017, joten yksi tutkimuksen tavoite täyttyi ennen kuin tutkimus oli kunnolla edes käynnistynyt. Tämän tutkimuksen vaikuttavuustavoitteen kannalta tutkija tiedosti aikataulun olevan varsin haasteellisen.

Tutkimuksen tekemisen haastetta lisäsi tutkijan määräaikainen työsuhde. Työsopimus oli aluksi solmittu huhtikuun loppuun saakka 2017, jota sittemmin jatkettiin keuhkokuumeeseen elokuun loppuun 2017. Tämän vuoksi tutkija joutui tekemään tutkimuksen empiirisen osuuden jo keuhkokuumeeseen samaan aikaan tutkimuksen teoreettinen viitekehysten kanssa. Empiirisen osuuden tuloksien saamisen jälkeen vastausten analysoiminen pääsi kunnolla alkamaan vasta kesän jälkeen. Tämän vuoksi empiiriseen osuuteen ei mm. otettu mukaan haastatteluja tai havainnointeja, vaan kysely suoritettiin sähköisen kyselylomakkeen avulla. Näin tutkimustulokset säilyivät muuttumattomina tutkijan omista havainnoista tai muistista riippumatta.

Maakuntaudistuksesta ja siinä kaavailuista yrityspalveluista olisi ollut mielenkiintoista haastatella niin eri julkisten yrityspalvelujen nykyisiä toimijoita kuin pk-yritysten edustajia. Palvelujen kaavailtuun rakentumiseen ja toimivuuteen olisi haastattelun avulla saattanut saada uudenlaisia näkökulmia ja ajatuksia. Nyt palveluodotuksia kyseltiin pk-yrityksiltä valmiiksi annettujen väittämien kautta.

Koska tutkimuksen teko aloitettiin heti opintojen alettua ja sitä työstettiin koko ajan työn ohessa, työn luotettavuutta pyrittiin nostamaan, kirjaimella työn eteneminen ja tutkimuksen eri vaiheet tutkimuspäiväkirjan omaisesti ylös. Lisäksi tutkimuksen empiirinen osuus tehtiin laadullisena, joten päiväkirjan pitämisestä oli työn luotettavuuden kannalta todella suuri hyöty. Tutkimuksen toteutus pyrittiin kuvaamalla mahdollisimman tarkasti ja näin nostamaan työn toistettavuutta.

Tämän tutkimuksen tekeminen työn ohessa oli monella tavoin rikastuttava kokemus. Toki tutkijan tilanteessa uuden työn ja opiskelujen yhteensovittaminen oli välillä raskasta, mutta tutkimuksen tekeminen ELY-keskukselle syvensi omaa ammatillista osaamista ja nopeutti yritysten kehittämispalvelujen kokonaisuuden haltuunottoa.

Maakuntaudistuksen ja yritysten kasvupalvelujen osuus tutkimuksessa taas pakotti tutkijan seuraamaan tarkasti kaavailtuja muutoksia yrityspalveluissa. Koska tutkimus tehtiin kehittämään tutkijan omaa osaamista uudessa työtehtävässä ja valmistautumaan tuleviin muutoksiin, se lisäsi automaattisesti tutkijan omia ammatillisia valmiuksia.

## LÄHTEET

AHTI – Tietohallintopalvelut (2016). Kehpa raportointikuutio. Haettu 16.11.2016 osoitteesta [www.tietohallinto.alh.fi](http://www.tietohallinto.alh.fi)

Alasuutari, P. (2001). *Johdatus yhteiskuntatutkimukseen*. Helsinki: Yliopistopaino.

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus (2014a). Yritysten kehittämisspalvelut. Haettu 18.10.2016 osoitteesta <http://www.yritystenkehittamispalvelut.fi/fi>

Elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskus (2014b). Yritysten kehittämisspalvelut. Konsultointi. Haettu 4.2.2017 osoitteesta <http://www.ely-keskus.fi/fi/FI/web/yritystenkehittamispalvelut/konsultointi#.WgdN5bpul2w>

Elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskus (2014c). Kehittämisspalvelut. Haettu 4.2.2017 osoitteesta <http://www.ely-keskus.fi/web/yritystenkehittamispalvelut/kehittamispalvelut#.WgdPzbpul2w>

Elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskus (2014d). Yritysten kehittämisspalvelut. Kehittämiskartoitus. Haettu 4.2.2017 osoitteesta <http://www.yritystenkehittamispalvelut.fi/fi/kehitt%C3%A4miskartoitus>

Elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskus (2014e). Yritysten kehittämisspalvelut. Analyysi. Haettu 4.2.2017 osoitteesta <http://www.yritystenkehittamispalvelut.fi/yritysten-kehittamispalvelut/analyysi>

Elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskus (2014f). Yritysten kehittämisspalvelut. Koulutus. Haettu 4.2.2017 osoitteesta <http://yritystenkehittamispalvelut.fi/fi/yritysten-kehitt%C3%A4mispalvelut/koulutus>

Elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskus (2016a). ELY-keskukset. Haettu 15.10.2016 osoitteesta <https://www.ely-keskus.fi/web/ely/ely-keskukset;jsessionid=3A9B3097493C0391F3F94AE39226BA18#.WAI20oVOI2w>

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus (2016b). Elinkeinot. Haettu 4.12.2016 osoitteesta [https://www.ely-keskus.fi/web/ely/elinkeinot?p\\_p\\_id=122\\_INSTANCE\\_aluevalinta&p\\_p\\_lifecycle=0&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view&p\\_r\\_p\\_564233524\\_reset\\_Cur=true&p\\_r\\_p\\_564233524\\_categoryId=14254#.WEQrKoVOLSf](https://www.ely-keskus.fi/web/ely/elinkeinot?p_p_id=122_INSTANCE_aluevalinta&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_r_p_564233524_reset_Cur=true&p_r_p_564233524_categoryId=14254#.WEQrKoVOLSf)

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus (2016c). Yrityksen kehittäminen. Haettu 4.12.2016 osoitteesta <http://www.ely-keskus.fi/web/ely/yrityksen-kehittaminen#.WgdsHrpul2w>

Eskola, J. & Suoranta, J. (2003). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 6. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Euroopan komissio (2015). Käyttöopas-Pk-yrityksen määritelmä. Luxemburg: Euroopan unionin julkaisutoimisto. Haettu 26.11.2016 osoitteesta [http://ec.europa.eu/growth/tools-databases/newsroom/cf/itemdetail.cfm?item\\_id=8274&lang=fi&title=The-revised-user-guide-to-the-SME-definition](http://ec.europa.eu/growth/tools-databases/newsroom/cf/itemdetail.cfm?item_id=8274&lang=fi&title=The-revised-user-guide-to-the-SME-definition)

Euroopan Unioni (2013). Euroopan unionin virallinen lehti. 24.12.2013. L 352/1. Komission asetus 1407/2013. Haettu 20.10.2016 osoitteesta [http://tem.fi/documents/1410877/2851861/Komission\\_de\\_minimis\\_asetus.pdf/8ba26a9f-f049-463c-b287-2370de6d3a11](http://tem.fi/documents/1410877/2851861/Komission_de_minimis_asetus.pdf/8ba26a9f-f049-463c-b287-2370de6d3a11)

Grönroos, C. (2015). *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. 5. painos. Suomensos 2009 Tillman, M. Vantaa: Hansaprint Oy.

Gustafsson, J. (2017). Maakunta- ja kasvupalvelu-uudistuksia jatketaan täysillä, lisäaika hyödynnetään valmisteluissa. Blogijulkaisu 31.8.2017. Haettu 18.10.2017 osoitteesta [http://tem.fi/blogi/-/blogs/jari-gustafsson-maakunta-ja-kasvupalvelu-uudistuksia-jatketaan-taysilla-lisaaika-hyodynnetaan-valmistelussa? 33 redirect=http%3A%2F%2Ftem.fi%2Fblogi%3Fp\\_p\\_id%3D33%26p\\_p\\_lifecycle%3D0%26p\\_p\\_state%3Dnor-mal%26p\\_p\\_mode%3Dview%26p\\_p\\_col\\_id%3Dcolumn-2%26p\\_p\\_col\\_pos%3D1%26p\\_p\\_col\\_count%3D4](http://tem.fi/blogi/-/blogs/jari-gustafsson-maakunta-ja-kasvupalvelu-uudistuksia-jatketaan-taysilla-lisaaika-hyodynnetaan-valmistelussa? 33 redirect=http%3A%2F%2Ftem.fi%2Fblogi%3Fp_p_id%3D33%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnor-mal%26p_p_mode%3Dview%26p_p_col_id%3Dcolumn-2%26p_p_col_pos%3D1%26p_p_col_count%3D4)

Halme, K., Salminen, V., Lamminmäki, K., Rikama, S., Barge, B., Dalziel, M. & Miller, C. (2015). *Nuorten kasvavien yritysten merkitys, menestystekijät ja yritystukein rooli kasvun ajurina*. Konserni 10/2015. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Haettu 23.10.2016 osoitteesta [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75023/TEM-jul\\_10\\_2015\\_web\\_12032015.pdf?sequence=1](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75023/TEM-jul_10_2015_web_12032015.pdf?sequence=1)

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. 15. painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Junttila, T. (2016). Yritysten kehittämispalveluiden (Kehpa) palautteet ym. Sähköpostiviesti tekijälle 3.11.2016.

Kananen, J. (2014). *Verkkotutkimus opinnäytetyönä. Laadullisen ja määrällisen verkkotutkimuksen opas*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy–Juvenes Print.

Kankkunen, P & Österlund, P. (2012). *Tykkämistalous*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Karhunen, H. (2015). *Economic studies on higher education and productivity*. Väitöskirja. Jyväskylä studies in business and economics 164. Haettu 20.10.2016 osoitteesta [https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/47661/978-951-39-6362-0\\_vaitos27112015.pdf?sequence=1](https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/47661/978-951-39-6362-0_vaitos27112015.pdf?sequence=1)

Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta 2012/916. Haettu 28.10.2016 osoitteesta <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120916#L8P5>

Lecklin, O. & Laine, R. (2009). *Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen*. Hämeenlinna: Talenum Media Oy.

Lintilä, M. (2017). Maakuntauudistus ja uudet kasvupalvelut mahdollistavat kasvun koko Suomessa. Työ- ja elinkeinoministeriö 2.3.2017. Haettu 12.3.2017 osoitteesta [http://tem.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/maakuntauudistus-ja-uudet-kasvupalvelut-mahdollistavat-kasvun-koko-suomessa](http://tem.fi/artikkeli/-/asset_publisher/maakuntauudistus-ja-uudet-kasvupalvelut-mahdollistavat-kasvun-koko-suomessa)

Metsämuuronen, J. (2005). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteessä*. 3. laitos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Miettinen, H. & Lyytimäki, V. (2008). *Vaikuttava ote toimintaan. Matka-opas kohti entistä vaikuttavampaa ammatillista aikuiskoulutusta*. Kehitys Oy. Haettu 16.4.2017 osoitteesta [https://ammattikoulutuksenlaatu.wikispaces.com/file/view/Opas\\_painoversio.pdf](https://ammattikoulutuksenlaatu.wikispaces.com/file/view/Opas_painoversio.pdf)

Mielityinen, M. (2011). *Vilttiketjuja vai ammattilaisia? Tuotannon johtaminen Tampereen ja Oulun kaupungeissa*. Sitran selvityksiä 40. Haettu 11.2.2017 osoitteesta <https://www.sitra.fi/julkaisut/Selvityksiä-sarja/Selvityksiä%2040.pdf>

Mure, H. (2011). *Vastuun ongelma tilaaja-tuottajamallissa, tarkastelussa Tampere ja Hämeenlinna*. Pro gradu -tutkielma. Johtamiskorkeakoulu. Tampereen yliopisto. Haettu 20.10.2016 osoitteesta <http://tam-pub.uta.fi/bitstream/handle/10024/82814/gradu05295.pdf?sequence=1>

Paakkunainen, S. (2017). Hämeen ELY-keskuksen rahoituskatsaus 2016. Haettu 17.3.2017 osoitteesta <http://www.ely-keskus.fi/documents/10191/14783402/H%C3%A4meen+ELY-keskuksen+rahoituskatsaus+2016/9560be3b-f3d8-42d1-a682-42cdb526b0c0>

Pekkala, H., Lamminmäki, K., Kaihovaara, A., Halme, K. & Salminen, V. (2016). *Selvitys julkisista yrityspalveluista*. Konserni 10/2016. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu. Haettu 16.10.2016 osoitteesta [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74841/TEM-jul\\_10\\_2016\\_web\\_11032016.pdf?sequence=1](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74841/TEM-jul_10_2016_web_11032016.pdf?sequence=1)

Pulka, J. (2017). Yritysten kehittämispalveluiden kilpailuttaminen. Sähköpostiviesti tekijälle 9.2.2017.

Pursiainen, H., Pääkkönen, J. & Seppälä, T. (2011). *Julkisten palvelujen tuottavuusseurannan kehittäminen*. Valtioneuvoston kanslian raporttisarja 14/2011. Haettu 23.4.2017 osoitteesta [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79370/R1411\\_Julkisten%20palvelujen%20tuottavuusseurannan%20kehitt%c3%a4minen.pdf?sequence=1](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79370/R1411_Julkisten%20palvelujen%20tuottavuusseurannan%20kehitt%c3%a4minen.pdf?sequence=1)

Rautava, P., Salanteräs, S., Helenius, H. & Tofferi, H. (n.d.). *Vaikuttavuuden mittaaminen ja palvelujärjestelmätutkimus*. Turun yliopisto, Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri & Turun kliininen tutkimuskeskus. Haettu 13.4.2017 osoitteesta [http://www.turkucrc.fi/files/163/vaikuttavuus\\_20090810.pdf](http://www.turkucrc.fi/files/163/vaikuttavuus_20090810.pdf)

Rehn, O. (2016). Kasvun ja elinvoiman näkökulma maakuntauudistuksessa. Esitys 6.10.2016. Haettu 9.10.2016 osoitteesta [http://www.sli-deshare.net/TEM\\_esitykset/kasvun-ja-elinvoiman-nkkulma-maakuntauudistuksessa](http://www.sli-deshare.net/TEM_esitykset/kasvun-ja-elinvoiman-nkkulma-maakuntauudistuksessa)

Rehn, O. & Lindström, J. (2016). Maakuntien kasvupalvelut mahdollistavat kestäväen kasvun alueilla. Tiedote 6.10.2016. Haettu 9.10.2016 osoitteesta [http://tem.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/rehn-lindstrom-maakuntien-kasvupalvelut-mahdollistavat-kestavan-kasvun-alueilla](http://tem.fi/artikkeli/-/asset_publisher/rehn-lindstrom-maakuntien-kasvupalvelut-mahdollistavat-kestavan-kasvun-alueilla)

Räkköläinen, M. & Meriläinen, R. (2014). *Koulutuksen vaikuttavuus - mitä se oikein on?* Ammattikasvatuksen aikakauskirja 16 (2). Haettu 13.4.2017 osoitteesta [http://www.okka-saatio.com/aikakauskirja/pdf/Aikak\\_2014\\_2\\_paakirjoitus.pdf](http://www.okka-saatio.com/aikakauskirja/pdf/Aikak_2014_2_paakirjoitus.pdf)

Tapaninaho-Pitkänen, H. (2015). *Palvelukeskusten rooli, tehtävät ja prosessien rajapinnat tilaaja-tuottaja-mallissa. Kehittämistoimenpiteitä johtamisen tueksi, case Tampereen kaupunki*. Opinnäytetyö. Haettu 20.10.2016 osoitteesta <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2015102715745>

Tilastokeskus (2017). Toimialaluokitus 2008. Haettu 9.1.2017 osoitteesta <http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/index.html>

Toivonen, M. (2015). *Tietojärjestelmien käyttöönottohalukkuuteen liittyvien tekijöiden mittaamista Helsingin yliopistossa*. Opinnäytetyö. Tietojärjestelmäosaamisen koulutusohjelma. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Haettu 23.4.2017 osoitteesta [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/102741/ToivonenMP\\_-\\_tietojarjestelmien\\_kayttoonottohalukkuus.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/102741/ToivonenMP_-_tietojarjestelmien_kayttoonottohalukkuus.pdf?sequence=1)

Tonteri, A. & Humala, H. (2016). *Vaikuttavuus yrityksen kilpailuetuna. Sitran Vaikuttavuuskiihdyttämön satoa*. Sitran selvityksiä 112. Haettu

16.4.2017 osoitteesta <https://media.sitra.fi/2017/02/23235703/Selvityksia112.pdf>

Tonttila, J. (2015). *Työpolitiikan palvelurakennearviointi: "Asiakaslähtöisempää ja tuloksellisempaa palvelua"*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 1/2015. Haettu 16.4.2017 osoitteesta [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74959/TEM-jul\\_1\\_2015\\_web\\_15012015.pdf?sequence=1](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74959/TEM-jul_1_2015_web_15012015.pdf?sequence=1)

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Työ- ja elinkeinoministeriö (2016a). Hämeen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. Haettu 15.10.2016 osoitteesta [http://www.rakennerahastot.fi/web/etela-suomen-suuralue/ely-keskus#.WAJI\\_YVOI2w](http://www.rakennerahastot.fi/web/etela-suomen-suuralue/ely-keskus#.WAJI_YVOI2w)

Työ- ja elinkeinoministeriö (2016b). Rakennerahastot. Haettu 15.10.2016 osoitteesta <http://www.rakennerahastot.fi/etusivu#.WgdELrpul2w>

Työ- ja elinkeinoministeriö (2016c). Yritystuet – mitä ne ovat ja valmistelun askeleet. TEM oppaat ja muut julkaisut 11/2016. Haettu 20.10.2016 osoitteesta [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75409/TEM\\_oppaat\\_11\\_2016\\_Yritystuet\\_mita%20ne%20ovat\\_09092016.pdf?sequence=1](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75409/TEM_oppaat_11_2016_Yritystuet_mita%20ne%20ovat_09092016.pdf?sequence=1)

Työ- ja elinkeinoministeriö (2016d). Kärkihankkeet. Haettu 6.3.2017 osoitteesta <http://tem.fi/karkihankkeet>

Työ- ja elinkeinoministeriö (2016e). Hilma julkiset hankinnat. Haettu 20.10.2016 osoitteesta <https://www.hankintailmoitukset.fi/fi/>

Työ- ja elinkeinoministeriö (2017a). Maakuntaudistus. Haettu 26.8.2017 osoitteesta <http://tem.fi/maakuntaudistus>

Työ- ja elinkeinoministeriö (2017b). Päivitetty De minimis -opas on julkaistu. Haettu 4.2.2017 osoitteesta [https://www.rakennerahastot.fi/web/pohjois-suomen-suuralue/etusivu/-/asset\\_publisher/2Ojtcl-gOTFp1/content/paivitetty-de-minimis-opas-on-julkaistu/maximized](https://www.rakennerahastot.fi/web/pohjois-suomen-suuralue/etusivu/-/asset_publisher/2Ojtcl-gOTFp1/content/paivitetty-de-minimis-opas-on-julkaistu/maximized)

Työ- ja elinkeinoministeriö (2017c). Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi alueiden kehittämisestä ja kasvupalveluista. Haettu 26.8.2017 osoitteesta <http://tem.fi/documents/1410877/4281155/he-alke-ja-kasvupalvelulaki-luonnos-1.3.2017.pdf/4d6600da-13c9-4d79-923d-484610434861>

Uudenmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus (2013). Tarjouspyyntö puitejärjestelyyn yritystoiminnan kehittämispalveluun B. Dnro UUEDELY/3202/05.03.00/2013.

Uudenmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus (2014). Puitesopimus Dnro 2796/2014.

Valtionavustuslaki 2001/688. Haettu 3.2.2017 osoitteesta <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120916#L8P5>

Valtioneuvoston asetus julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta 2012/1073. Haettu 3.2.2017 osoitteesta <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20121073#L7P19>

Valtioneuvoston kanslia (2016.) Toimintasuunnitelma strategisen hallitusohjelman kärkihankkeiden ja reformien toimeenpanemiseksi 2015–2019. Hallituksen julkaisusarja 2/2016. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia. Haettu 6.3.2017 osoitteesta <http://valtioneuvosto.fi/documents/10184/321857/Toimintasuunnitelma+strategisen+hallitusohjelman+k%C3%A4rkihankkeiden+ja+reformien+toimeenpanemiseksi+2015%E2%80%932019%2C+p%C3%A4ivitys+2016/305dcb6c-c9f8-4aca-bbbb-1018cd7a1fd8>

Vehkalahti, K. (2014). *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. Helsinki: Oy Finn Lectura Ab.

Wennberg, M., Oosi, O. & Alavuotunki, K. (2007). *TE-keskusten tuotteistetujen asiantuntijapalveluiden evaluointitutkimus. "Analyysityökaluja pk-yritysten tarpeisiin"*. KTM Julkaisuja 18/2007. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Yritystukien pitäisi tuoda tuottavuutta. Helsingin Sanomat 18.10.2016, A4.

## SELVITYS YRITYSTEN KEHITTÄMISPALVELUISTA

Arvoisa pk-yrityksen edustaja,

Elinkeino-, liikenne ja ympäristökeskus (ELY-keskus) selvittää kyselyn avulla yritysten kehittämispalvelujen vaikuttavuutta liittyen pk-yritysten toimintaan. Kyselyn avulla selvitetään myös pk-yritysten odotuksia ja ajatuksia 1.1.2019 aloittavien maakuntien yritysten kasvupalveluista, joita suunnitellut maakunnat alkavat koordinoita.

Tämä tutkimus on osa ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyötä, jota tehdään Hämeen ammattikorkeakoulun, Liiketoiminnan kehittäminen -koulutusohjelmassa.

Tämä tutkimuskysely lähetetään kaikille pk-yrityksille, joille ELY-keskus on tehnyt myönteisen konsultoinnin päätöksen *kasvu* -palveluun 1.9.2014 – 31.12.2015 välisenä aikana. Kasvu -palvelua käyttäneiden pk-yritysten tiedot on otettu mukaan tähän kyselyyn ASKO-tietokannasta, jonne hakemukset on tallennettu.

Yrityksen tuloksia käsitellään luottamuksellisesti ja tilastollisesti siten, ettei yksittäistä vastaajaa pystytä tunnistamaan. Vastaamiseen menee aikaa noin 10 - 15 minuuttia.

**Linkki kyselyyn**

<https://www.webpolsurveys.com/S/2C82D49C0E104177.par>

Kysely on avoinna tiistaihin 28.2.2017 saakka.

Vastaamalla voit vaikuttaa!

Kiitos etukäteen vastauksistasi.

Ystävällisin terveisin,

Leena Rankila  
rahoitusasiantuntija  
Hämeen ELY-keskus  
Kirkkokatu 12, PL 29, 15141 Lahti  
[leena.rankila@ely-keskus.fi](mailto:leena.rankila@ely-keskus.fi)  
p. 0295 025 160  
[www.ely-keskus.fi/hame](http://www.ely-keskus.fi/hame)  
[www.yrityssuomi.fi](http://www.yrityssuomi.fi)

## WEBROPOL 2.0 -KYSELYLOMAKE

## Selvitys yritysten kehittämispalveluista

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus (ELY-keskus) selvittää kyselyn avulla yritysten kehittämispalvelujen vaikuttavuutta liittyen pk-yritysten toimintaan.

Olkaa hyvä ja valitkaa alla olevista vastauksista teille sopivin vaihtoehto. Tähdellä merkityt kentät ovat pakollisia.

## 1. Minkä ELY-keskuksen alueella yrityksenne toimii? \*

Etelä-Pohjanmaa  
Etelä-Savo  
Häme  
Kaakkois-Suomi  
Kainuu  
Keski-Suomi  
Lappi  
Pirkanmaa  
Pohjanmaa  
Pohjois-Karjala  
Pohjois-Pohjanmaa  
Pohjois-Savo  
Satakunta  
Uusimaa  
Varsinais-Suomi

## 2. Yrityksenne päätoimiala (TOL 2008-luokitus)? \*

Maatalous, metsätalous ja kalatalous  
Kaivostoiminta ja louhinta  
Teollisuus  
Sähkö-, kaasu- ja lämpöhuolto, jäähdytysliiketoiminta  
Vesihuolto, viemäri- ja jätevesihuolto, jätehuolto ja muu ympäristön puhtaanapito  
Rakentaminen  
Tukku- ja vähittäiskauppa; moottoriajoneuvojen ja moottoripyörien korjaus  
Kuljetus ja varastointi  
Majoitus- ja ravitsemistoiminta  
Informaatio ja viestintä  
Rahoitus- ja vakuutustoiminta  
Kiinteistöalan toiminta  
Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta  
Hallinto- ja tukipalvelutoiminta

Koulutus  
Terveys- ja sosiaalipalvelut  
Taiteet, viihde ja virkistys  
Muu palvelutoiminta  
Kansainvälisten organisaatioiden ja toimielinten toiminta  
Toimiala tuntematon

3. Yrityksenne ikä? \*

alle 3 vuotta  
yli 3 vuotta

4. Keneltä tai mistä saitte tietoa yrityksen kehittämispalveluista?  
Voitte valita useamman vaihtoehdon. \*

Konsultilta  
ELY-keskuksesta  
TE-toimistosta  
TEKESistä  
Toiselta yritykseltä  
Uusyrityskeskuksesta tai muusta yrityspalveluorganisaatiosta  
Yritys-Suomi -internetsivulta  
ELY-keskuksen internetsivuilta  
Yrityksen kehittämispalvelut -internetsivuilta  
Esitteestä, lehti-ilmoituksesta  
Jokin muu, mikä \_\_\_\_\_

5. Mitä ELY-keskuksen yrityksen kehittämispalvelua kasvu -palvelun lisäksi yrityksenne on käyttänyt? \*

Kehittämiskartoitus  
Analyysi  
Konsultointi, Uudistaminen  
Konsultointi, Tuottavuus ja talous  
Konsultointi, Markkinointi ja asiakkuudet  
Konsultointi, Johtaminen ja henkilöstö  
Konsultointi, Innovaatioiden kaupallistaminen  
Koulutus, Kasvuun johtaminen  
Koulutus, Talouden ja tuottavuuden johtaminen  
Koulutus, Markkinoinnin ja asiakkuuksien johtaminen  
Ei mitään

6. Yrityksenne henkilöstön määrä tällä hetkellä? \*

1 - 4 henkilöä  
5 - 9 henkilöä  
10 - 49 henkilöä

50 - 249 henkilöä  
yli 250 henkilöä

7. Yrityksenne liikevaihto tällä hetkellä? \*

alle 0,5 miljoonaa €  
0,5 – 2 m€  
>2 – 10 m€  
>10 – 50 m€  
yli 50 m€

8. Pyydämme teitä arvioimaan seuraavia väittämiä suhteessa omaan kokemukseenne ja käyttämäänne konsultointi -palveluun. \*

Olkaa hyvä ja käyttäkää vaihtoehtoja 1 = Täysin eri mieltä, 2 = Lähes eri mieltä, 3 = Lähes samaa mieltä, 4 = Täysin samaa mieltä.

Konsultointi kasvatti yrityksen henkilöstön määrää  
Konsultointi paransi yrityksen tuottavuutta  
Konsultoinnin vaikutuksesta yrityksen liikevaihto kasvoi  
Konsultointi lisäsi yrityksen halua kansainvälistymiseen  
Konsultoinnilla oli vaikutusta työyhteisön toimivuuteen  
Konsultointi vaikutti myönteisesti yrityksen kilpailukykyyn  
Voisitteko suositella konsultointia muille yrityksille  
Konsultoinnilla kehitettiin yrityksen prosesseja ja työn sujuvuutta  
Konsultoinnilla oli konkreettista vaikutusta yrityksen osaamisen kehittymiseen  
Konsultointi oli tehokas tapa kehittää yrityksen toimintaa  
Konsultoinnin aikana oli mahdollisuus keskittyä yrityksen kehittämiseen yhdessä ulkopuolisen asiantuntijan kanssa  
Palvelustamme saamamme loppuraportti oli hyödyllinen ja kattava  
Palvelun lopussa saimme riittävästi tietoa siitä, miten kehittämistyötä voitaisiin jatkaa

9. Olkaa hyvä ja perustelkaa ylläolevia vastauksia myös vapaamuotoisesti.

---

10. Parhailtaan käynnissä oleva sote- ja maakuntauudistus on suurimpia uudistuksia hallintoon ja toimintatapoihin liittyen, mitä Suomessa on tehty. Nämä tulevat muutokset koskeva myös yritysten rahoitusta, ohjausta ja neuvontaa.

Seuraavien väittämien avulla arvioidaan maakuntauudistukseen liittyviä kehittämistoimenpiteitä pk-yrityksen näkökulmasta. \*

Liite 2/4

Olkaa hyvä ja käyttäkää vaihtoehtoja 1 = Täysin eri mieltä, 2 = Lähes eri mieltä, 3 = Lähes samaa mieltä, 4 = Täysin samaa mieltä.

Sopivan palvelun löytäminen tulee olla helppoa  
 Hakemusmenettely toimii sähköisen haun kautta  
 Konsultin löytäminen on helppoa (valmiiksi kilpailutetut asiantuntijat)  
 Maksutonta julkista yritysneuvontaa tarvitaan tulevaisuudessakin  
 Eri yritysten konsultit voivat hoitaa yritystukien neuvonnan tulevaisuudessa  
 Yrityksen maksama hinta palvelusta on tulevaisuudessa vahvasti tuettu  
 Julkiset yritystuet ovat tarpeellisia  
 Yritys tulee hankkimaan tulevaisuudessa konsultointipalvelua ilman valtiolta tulevaa tukea  
 Nykyiset valmiiksi kilpailutetut konsultointipalvelut ovat sellaisia, joita yritys haluaisi käyttää myös tulevaisuudessa  
 Tulevaisuudessa yritys tekee hakemuksen kehittämistarpeesta, etsii ja hankkii itse konsultin ja saa jälkepäin maakuntahallinnolta/valtiolta yritystukisetelin konsultin palkkioihin  
 Tulevien 18 maakunnan yrityspalvelut tulisi rakentaa täysin samalla tavalla

11. Olkaa hyvä ja perustelkaa ylläolevia vastauksia myös vapaamuotoisesti.

---

12. Ohjasiko konsultti palvelun aikana/jälkeen yrityksenne muihin julkisiin yrityspalveluihin? \*

Kyllä  
 Ei

13. Jos vastasitte edelliseen kysymykseen kyllä, olkaa hyvä ja valitkaa näistä vaihtoehdoista teille sopivimmat vaihtoehdot.

ELY-keskus  
 TE-palvelut  
 Tekes  
 Finnvera  
 Finpro  
 Jokin muu, mikä \_\_\_\_\_

Kiitos vastauksista!

Lähetä