Jari Ågren

TUOTTEISTETTU PALVELUMALLI MIKROYRITYKSILLE

Analysointipäivä

Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Joulukuu 2015

Centria
AMMATTIKORKEAKOULU

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Yksikkö Kokkola-Pietarsaari	**Aika** Joulukuu 2015	**Tekijä/tekijät** Jari Ågren
Koulutusohjelma Liiketalous		
Työn nimi Tuotteistettu palvelumalli mikroyrityksille, Analysointipäivä.		
Työn ohjaaja Marko Ovaskainen		**Sivumäärä** 27+ 1
Työelämäohjaaja Pehr-Göran Kåla		

Suomen yrityksistä valtaosa on pieniä ja keskisuuria yrityksiä ja näistä suurin osa on 1-2 henkilöä työllistäviä mikroyrityksiä. Yrityksistä noin puolet katoaa ensimmäisen viiden toimintavuotensa aikana. Haasteellisin vaihe yrityksen elinkaarella on 1-3 vuotta yrityksen perustamisesta, jolloin noin kolmannes lopettaa yritystoiminnan. Tätä vaihetta kutsutaan ilmiönä "kuolemanlaakso".

Suomessa on paljon hyviä ja laadukkaita neuvontapalveluita yrityksen perustamista harkitseville ja myös yrityksen perustamiseen, mutta "kuolemanlaakso-ilmiön" ylittämiseen ja jatkoseurantaan ei ollut vielä vuonna 2013 kehitetty varsinaista neuvontapalvelua. Keski-Pohjanmaan Uusyrityskeskus Firmaxi sai Työ ja elinkeinoministeriöltä rahoituksen Kakkosvaihde -projektiin, jossa tavoitteena oli luoda uusi palvelumalli vähän aikaa toimineiden yritysten auttamiseksi "kuolemanlaakso-ilmiön" yli. Tämän opinnäytetyöni kehittämishaasteena oli kehittää uusyrityskeskusten käyttöön tuotteistettu palvelumalli tämän tukemiseksi.

Opinnäytetyön lopputuloksena syntyi analysointipäivä, jossa paikallinen Uusyrityskeskus on kontaktipinta yritykseen ja vastaa asiakasprosessista, sekä toimii koordinaattorina palvelumallissa. Analysointipäivän tavoitteena on yrityksen yleistilanteen ja pääongelman selvittäminen. Työkaluna on kysymyspatteristo, jolla selvitetään yrityksen ja yrittäjän tilanne, sekä mitkä ovat suurimmat vaikeudet ja ongelmat. Kysymyspatteristoa hyödyntäen yrityksen ongelma/ongelmat priorisoidaan yhteen kolmesta vaihtoehdosta: tehokkuus, kasvu ja kehitys tai muutos ja murros. Analysointipäivän perusteella palveluneuvoja yhdessä yrittäjän kanssa päättää jatkotoimista. Asiakasprosessi päättyy mahdollisten jatkotoimenpiteiden jälkeen, kun Uusyrityskeskus on tehnyt loppuraportin.

Asiasanat
analysointipäivä, mikroyritys, kuolemanlaakso, Uusyrityskeskus

Centria
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

ABSTRACT

Unit Kokkola- Pietarsaari	Date December 2015	Author/s Jari Ågren
Degree programme Business Administration		
Name of thesis Developing an operating model for micro-business, analysing day		
Instructor Marko Ovaskainen		**Pages** 27+1
Supervisor Pehr-Göran Kåla		

Most of the businesses in Finland are small or medium sized and a large number of these are 1-2 person micro-businesses. About half of these businesses vanish within the first five years of operation. Approximately a third of businesses quit within the first 3 years and that is the most challenging part in the lifespan of any business. This phase is known as the phenomenon "valley of death".

There are many high quality counseling services in Finland for those starting their own business or considering doing so, but a counseling service to help businesses overcome the "valley of death" phenomenon or arrange any kind of follow-up was not yet developed in 2013. The Ostrobothnian Center for New Businesses Firmaxi got funding from the Ministry of Employment and Economy for project Kakkosvaihde, where the goal was to develop a new operating model to help newly developed businesses overcome the "valley of death" phenomenon. In this thesis my challenge was to develop an operating model for the Center for New Businesses to support this.

As a result of this thesis an analysing day was born, where the local Center for New Businesses is the contact surface for the company and is in charge of the customer process as well as coordinating the operating model. The purpose of the analysing day is to determine the company's general situation and where its main problem is. A predetermined questionnaire will work as a tool to discover what is going on with the entrepreneur and the company and what the biggest difficulties and problems are. Using the questionnaire the company's problem/problems are prioritized into one of the three categories: efficiency, growth and development or change and breaking. As a result of the analysing day the service advisor together with the Entrepreneur decide how to move forward. The customer process ends after possible follow-up actions when the Center for New Businesses has written up their final report.

Key words
analysing day, Center for New Businesses, micro-business, "valley of death" phenomenon

SISÄLLYS

1 JOHDANTO 1

2 PIENYRITYSTEN ELINKAARI JA ELOONJÄÄMINEN 2
2.1 PK-yritykset ja niiden merkitys Suomessa 2
2.2 Yrityksen elinkaari 2
2.3 Yritysten lopettaminen ja lopettamisen syyt 5
2.4 Miten edistää yritysten eloonjäämistä 7

3 YRITYSPALVELUT 8
3.1 Yrityspalveluiden kenttä Suomessa 8
3.2 Erityisesti pienyrityksille suunnattuja palveluita 8
3.3 Uusyrityskeskus Firmaxi 9
3.4 Kokemuksia yrityspalveluista 10

4 OPINNÄYTETYÖN KEHITTÄMISHAASTE 11
4.1 Kehittämistehtävä 11
4.2 Toimeksiannon toteutus 12

5 KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET 14
5.1 Tuotteistettu palvelumalli 14
5.2 Analysointipäivä & tulosvaihtoehdot 15
5.3 Ongelmien analysointi 16
5.3.1 Tehokkuus 16
5.3.2 Kasvu ja kehitys 19
5.3.3 Muutos ja murros 20
5.4 Asiakasprosessi 22

6 LOPPUPOHDINTA 24

LÄHTEET 26

LIITTEET

1 JOHDANTO

Suomessa valtiovallan tavoitteena on edesauttaa ja vahvistaa yrittäjyyden edellytyksiä sekä edistää uusien yritysten syntymistä. Suomen yrityskanta on pysynyt suhteellisen tasaisena viime vuosina, mutta kasvanut 2000-luvun aikana eniten alle 2 henkilön mikroyrityksissä. Vuonna 2010 suurin osa (99,8%) Suomen yrityksistä oli pieniä ja keskisuuria yrityksiä, ja näistä mikroyritysten osuus oli 93,6%, joissa keskimäärin työskenteli 2 henkilöä. Viiden ensimmäisen toimintavuoden jälkeen puolet yrityksistä on lopettanut toimintansa. Yrityksen elinkaaren ensimmäiset 1-3 vuotta ovat haasteellisimmat, jolloin kolmasosa yrityksistä lopettaa toimintansa ja näistä useimmat selviävät kaksi vuotta. Kolmas toimintavuosi on kriittisin ja ratkaisevin yrityksen eloonjäämisen kannalta. (Työ ja elinkeinoministeriö 2012, 76.)

Tämä opinnäytetyö on kehittämistyö uuden palvelumallin luomiseksi Uusyrityskeskusten käyttöön. Työ käsittelee 1-3 vuotta toimineiden mikroyritysten eloonjäämistä ja toimeksiantajana on Keski-Pohjanmaan Uusyrityskeskus Firmaxi. Työ- ja elinkeinoministeriö myönsi rahoituksen Firmaxille Kakkosvaihde-projektiin, jossa tavoitteena oli luoda vähän aikaa toimineille yrityksille tuotteistettu palvelumalli, jolla selvitetään yrityksen elinkelpoisuuden edellytykset ja mahdollisuudet selvitä "kuolemanlaakso"-vaiheesta, sekä nostaa yritysten eloonjäämisastetta. Malli pilotoidaan Pohjanmaan TE-keskuksen alueella. (Uusyrityskeskus Firmaxi 2013.)

Opinnäytetyö koostuu kuudesta luvusta ja pohjautuu survey-tutkimukseen 2-3 vuotta toimineiden yritysten palveluntarpeista (Työ ja elinkeinoministeriö 2010). Luku 2 keskittyy yritysten elinkaareen ja eloonjäämiseen. Kolmannessa luvussa käsitellään yrityksille järjestettäviä julkisia ja yksityisiä neuvontapalveluita. Neljäs luku kertoo opinnäytetyön toimeksiannosta ja viides luku on opinnäytetyöni tavoitteena ollut palvelumalli vähän aikaa toimineille yrityksille. Kuudennessa luvussa on oma pohdintani opinnäytetyöni tarpeellisuudesta, yrittäjyydestä, pienyritysten elinmahdollisuuksista ja yrityksille suunnatuista palveluista.

2 PIENYRITYSTEN ELINKAARI JA ELOONJÄÄMINEN

2.1 Pk-yritykset ja niiden merkitys Suomessa

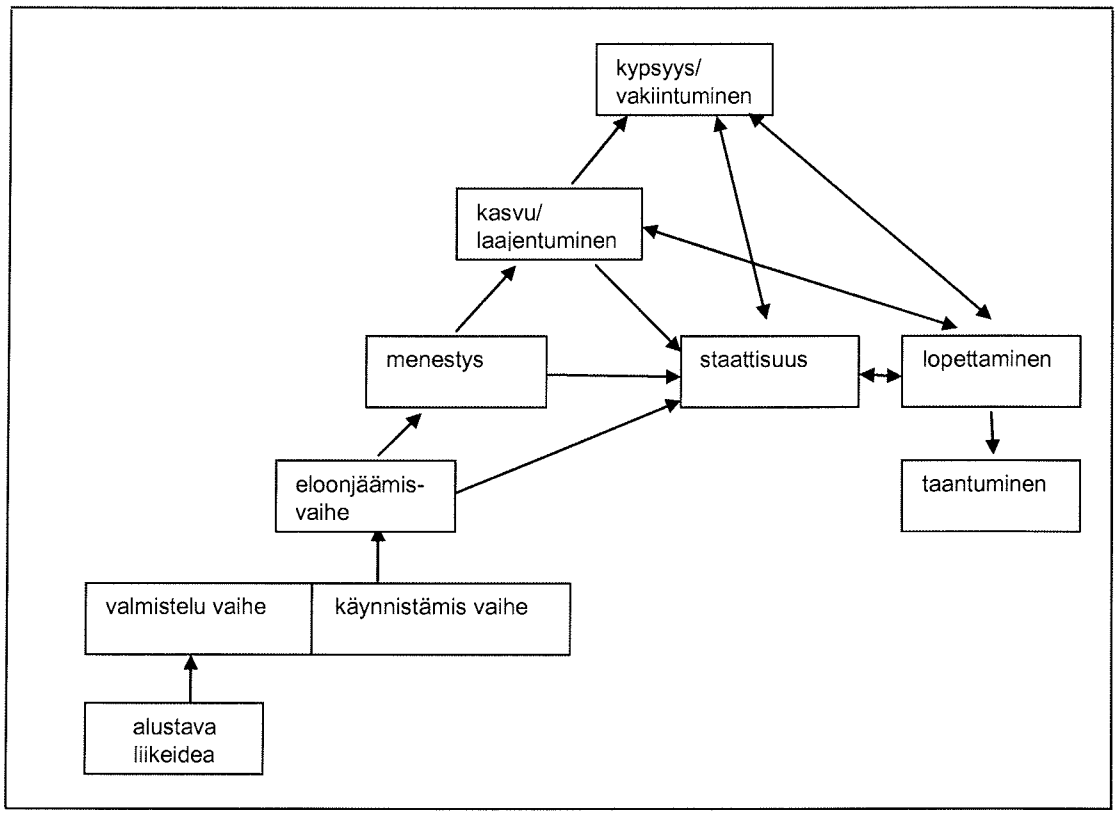
Yrityskokoluokitukset perustuvat yrityksen henkilöstön määrään ja liikevaihtoon vuodessa. Euroopan Unionin määritelmän mukaan pieniksi ja keskisuuriksi yrityksiksi (pk-yritykset) luokitellaan enintään 249 henkilöä työllistävät itsenäiset yritykset, joiden liikevaihto vuodessa ei saa ylittää 50 miljoonaa euroa ja tase on alle 43 miljoonaa euroa. Pk-yritykset jaetaan vielä pääosin kolmeen ryhmään kokonsa puolesta: mikroyritys alle 1-9 henkilöä, pienyritys 10-49 työntekijää ja keskisuuri yritys 50-250 työntekijää. Vahteran (2011) mukaan mikroyrityksistä ne jotka työllistävät itsensä, puolisonsa ja oman lapsen tai yhden ammattilaisen voidaan nimittää nanoyritykseksi. (Vahtera 2011, 34.)

Vuonna 2010 Suomen 262 500 yrityksestä pienten- ja keskisuurten yritysten (pk-yritysten) osuus yrityskannasta oli 99,8 prosenttia ja alle kymmenen hengen mikroyrityksiä oli 174 750 eli 93,4 prosenttia. Mikroyritysten osuus Suomen yrityskannasta on kaksi kolmasosaa ja näistä pääosa työllisti alle kaksi henkilöä mitattuna vuosityöllisyyden käsitteellä. Suomen yrityskanta on mikroyritysvaltaista ja alle kahden henkilön yritysten määrä laski vuonna 2010 ensimmäistä kertaa moniin vuosiin, vaikka toisaalta näiden työllisyys kuitenkin kasvoi. Koko maan yritysten määrän kasvusta vuonna 2010 pääosa syntyi 2-9 henkilön mikroyrityksissä ja näiden liikevaihto nousi kyseisenä vuonna 12 prosenttia. Vähintään kymmenen henkilöä työllistävien yritysten määrä lisääntyi vuonna 2010 vain kolmellakymmenellä yrityksellä. (Työ ja elinkeinoministeriö 2012, 45,46.)

2.2 Yrityksen elinkaari

Elinkaariteoria pohjautuu oletukseen, että yritykset pyrkivät kasvamaan ja lisäksi yrityksen eri elinkaaren vaiheet ovat samantyyppiset sekä myös ennustettavissa. Yrityksen elinkaari yleisesti esitettynä sisältää kuusi vaihetta: esivalmistelu-/käynnistys-, eloonjäämis-, menestys-, kasvu-, kypsyys- ja taantumisvaiheet. Elin-

kaarimallitarkastelun hyötynä nähdään mahdollisuus opastaa yrittäjää yrityksen eri kehitysvaiheissa ja myös muistuttaa yrittäjää harkitsemaan omia voimavaroja suhteessa yrityksen kokoon ja kasvuun. Toisekseen voidaan sanoa, että elinkaarivaiheet ovat dynaamisia ja lomittaisia. (Kallio 2002, 74, 76.) Kuviossa 1 on esitetty yrityksen kehitysvaiheet valmisteluvaiheesta yrityksen mahdolliseen lopettamiseen tai yrityskuolemaan.

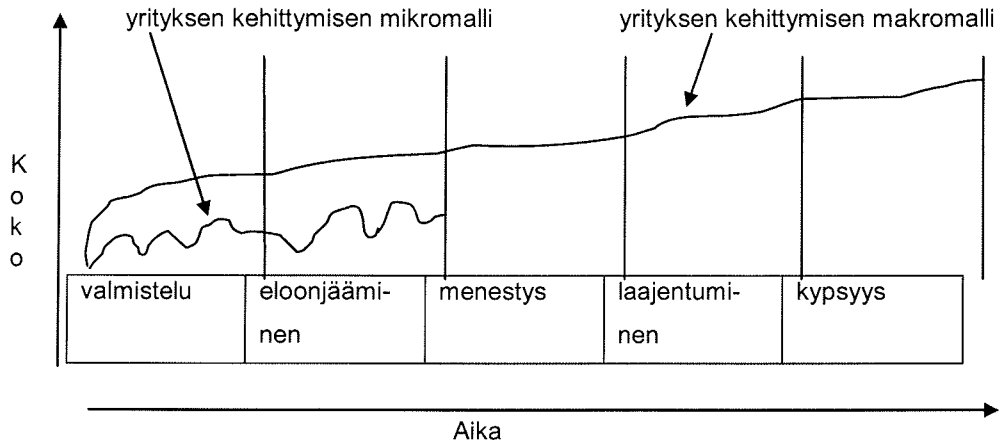


Kuvio 1 Yrityksen elinkaaren vaiheet (mukaillen Bridge et al.1998)

Kallio (2002) jakaa pk-yritykset niiden kehittymisen kannalta kolmeen kategoriaan. Ensimmäisessä ryhmässä ovat lyhyen elinkaaren yritykset, jotka ovat toimineet vain muutaman vuoden. Toisena ryhmänä ovat eloonjäämisvaiheen saavuttaneet ei-kasvuyritykset, jotka hänen mukaansa muodostavat kaikista yrityksistä suurimman osan. Nämä ei-kasvuhaluiset yritykset ovat elinkaarimallin staattisessa vaiheessa (Kuvio 1) eli ovat jääneet eloon, mutta niillä ei ole kasvuhalukkuutta. Toisaalta he voivat olla tilanteeseensa täysin tyytyväisiä ja näin elinkaarivaiheen kyp-

syys- ja vakiintumisvaiheessa yrityksen pienuudesta huolimatta (Kuvio 1). Kolmantena ryhmänä ovat kasvuhaluiset yritykset, jotka muodostavat kaikista yrityksistä pienimmän ryhmän. Kasvuhaluiset yritykset ovat saavuttaneet elinkaarivaiheen menestysosion päämääränä kasvu ja laajentuminen (Kuvio 1). Kallion (2002) mukaan nämä yritykset ovat elintärkeitä kansantaloudellisesti luoden puolet uusista työpaikoista. Eräs perustelu kasvulle on pienuuden rasiteteoria (liability of smallness) jonka mukaan pienemmät yritykset lopettavat isoja yrityksiä helpommin. (Kallio 2002, 23; 83; 85; 86.)

Elinkaarimalleja voidaan kritisoida siitä, että ne pyrkivät kuvaamaan eikä ennustamaan yrityksen kasvua ja kehittymistä sekä korostavat yrityksen luonteen kehittyvyyttä ja prosessinomaisuutta. Kaikki yritykset eivät siirry elinvaiheesta toiseen mallin mukaisessa järjestyksessä vaan mahdollisesti pääsevät kehityksessä vain eloonjäämisvaiheeseen. Eloonjäämisvaiheessa yrityksellä ei välttämättä ole halua tai kykyä edetä seuraavaan vaiheeseen tai yrityksen omistaja voi tyytyä saavutettuun elinvaiheeseen. (Kallio 2002, 88.) Kallion (2000) tutkimuksessa tutkituista pienyrittäjistä suurin osa oli jämähtänyt eloonjäämisvaiheeseen, eivätkä olleet yhtä lukuun ottamatta siirtyneet eloonjäämisaiheesta eteenpäin elinkaarimallien mukaisesti. Tästä on seurannut Kallion (2002) johtopäätös elinkaarivaiheen sisällä olevasta mikroelinkaaresta (kuvio 2).



Kuvio 2 Pienyrityksen kehittymisen mikromalli
Lähde: Kallio (2002) mukaillen

Perustelu Kuvion 2 mukaiselle mallille Kallio esittää elinkaarimalliteorian mukaisen yrityksen siirtymisen elinkaarimallin elinvaiheesta toiseen vaativan jonkin kriisin, ja Storeyn (1994) mukaan tämä teoria on jäänyt käytännössä testaamattomaksi hypoteesiksi. Kuvion 2 pystyakseli (koko) kuvaa oletusta yrityksen pyrkimisestä kasvuun esimerkiksi mitattuna henkilökunnan määrällä. Vaaka-akseli (aika) puolestaan kuvaa mikroyrityksen kehittymisen ajoittaista yhtymistä makromallin mukaiseen vaiheistukseen. Mikromallin käyrä ehdottaa, että ensimmäisten elinkaarivaiheiden sisällä on vähintään kolme mikroelinkaarta. Kallion (2002) mukaan Kuvio 2 kertoo, että yritys voi pysyä koko olemassaolonsa ajan yhdessä makrovaiheessa ja silti kokea mikrovaiheessa jokaisen makrovaiheen ominaisuudet. (Kallio 2002, 88,89.) Tästä voitaisiin tehdä johtopäätös liittyen Kuvion 1 mukaiseen elinkaarimalliin, että vaikka ei-kasvuhaluinen yritys olisi jämähtänyt staattiseen vaiheeseen, se voi mikroelinkaaren puitteissa mahdollisesti kokea kasvuhaluisen yrityksen elinkaaren tyyppiset vaiheet ilman laajentumista.

2.3 Yritysten lopettaminen ja lopettamisen syyt

Pienyrityksen lopettaminen voi olla vapaaehtoista tai pakollista. Vapaaehtoisessa lopettamisessa kyse on yrittäjän omasta päätöksestä toiminnan lopettamisesta. Syitä tähän voi olla esimerkiksi yrityksen myyminen, fuusio, sukupolvenvaihdos, eläkkeelle jääminen tai yrittäjän sairaus. Pakollisesta lopettamisesta voidaan käyttää myös nimitystä epäonnistuminen. Tällöin yrityksen toiminnan lopettaminen aiheuttaa yrittäjälle itselleen tai omistajille sekä velkojille taloudellisia tappioita, kun yritys ajautuu konkurssiin. Konkurssikin voi raueta varojen puutteeseen, mikä on yleistä pienyritysten kohdalla. Toisaalta yrityksen lopettamiseen johtavia syitä voidaan selittää ympäristötekijöillä, jolloin toiminnan lopettaminen ei välttämättä johdu yrittäjästä vaan on sattumanvaraista tai jopa huonoa tuuria. (Kallio 2002, 90, 92,93.)

Kallio (2002) on esittänyt alunperin Burnsin [1989] kehittämän listan yrittäjän epäonnistumiseen johtavista yrittäjästä itsestään johtuvista syistä seuraavasti:

- kohdemarkkinoiden ja asiakkaiden määrittäminen puutteellista
- yritystoiminnan harjoittamisen hahmottaminen oikealle alalle puutteellista
- delegoinnin puute
- mainonta vain kustannus eikä investointi
- strategian ja hinnoittelun osaaminen vähäistä tai puutteellista
- ei ymmärrä jakelukanavien merkitystä
- motivoinnin osaaminen puutteellista
- vastuu ongelmista sysätään muille kuin itselle ja mahdollinen ratkaisu on lisärahoitus tai työpäivän pidentäminen.

Uusista ja vähän aikaa toimineista yrityksistä suuri osa poistuu markkinoilta ensimmäisten toimintavuosien aikana. On arvioitu, että jopa 30-50 prosenttia yrityksistä joutuu lopettamaan toimintansa ensimmäisen viiden elinvuoden aikana, ja tätä kutsutaan nimellä kuolemanlaakso-ilmiö. Kuolemanlaakso-ilmiö on yleinen aloittavissa yrityksissä ja se on nimenomaan yrityksen rahoitukseen tai rahoituksen puutteeseen liittyvä asia. Aloittavaan yritykseen tuleva rahavirta on aluksi vähäistä ja usein menot ovat tuloja isommat, jolloin yrityksen nettokassavirta on negatiivinen ja yrityksen on rahoitettava toimintaansa ja kasvatettava käyttöpääomaansa lainapääomalla. Suomeksi sanottuna yritys joutuu ottamaan lainaa yrityksen perustamiseen ja turvatakseen toimintansa alkumetrit, että se selviää liikepaikan vuokrista ym. kiinteistä ja muuttuvista kuluista. Kun yrityksen tulot kattavat menot yrityksen kumulatiivinen kassavirta muuttuu positiiviseksi, ja aikanaan yritys on maksanut lainan pois. Tämän vaiheen ylitettyään yritys on selvinnyt kuolemanlaakso-ilmiön yli. (Työ ja elinkeinoministeriö 2010, 26.)

2.4 Miten edistää yritysten eloonjäämistä

Eloonjääminen on kiinni yrityksen käyttöpääomasta eli rahasta. Jos aloittavan yrityksen liiketoiminta on pidemmällä tähtäimellä elinkelpoista, kuolemanlaakson ylittämiseksi on hankittava tarvittava rahoitus ennen liiketoiminnan kumulatiivisen kassavirran kääntymistä positiiviseksi. Yleisesti rahoittajana on vieraan pääoman lähde, joka pienyrityksille on ensisijaisesti pankki, mutta niitä voivat olla myös julkiset ja yksityiset sijoittajat. Julkiset tahot voivat osaltaan auttaa yritystä eloonjäämisessä yritystukien muodossa tai neuvontapalveluina. Julkiset neuvontapalvelut eivät vaikuta yrityksen eloonjäämiseen suorasti, vaan epäsuorasti ennakoimalla tulevaa. Jo yrityksen perustamisvaiheessa julkinen neuvoja voi opastaa ja ohjata realistisen liiketoimintasuunnitelman luomisessa ja ennakoida mahdollista kuoleman laaksoa. Jo toiminnassa olevan yrityksen kohdalla julkinen neuvoja voi antaa tietoa eri mahdollisuuksista rahoituksen suhteen ja/tai antaa neuvoja yrityksen tulovirran tehostamiseen ja kulurakenteen pienentämiseen. (Työ ja elinkeinoministeriö 2010, 28, 29.)

3 YRITYSPALVELUT

3.1 Yrityspalveluiden kenttä Suomessa

Suomessa yksityinen ja julkinen yrityspalveluiden kenttä on kattava ja laadukas koskien aloittavien yritysten neuvonta- ja rahoituspalveluita. Aloittavien yritysten mahdollinen neuvonta alkaa jo paljon ennen yrityksen perustamista, ehkä jo oppilaitoksen järjestämällä yrittäjyyskasvatuksella, yrittäjyyskurssilla tai yrittäjyysvalmennuksessa. Yrityspalveluina järjestetään myös yrityshautomoita ja erilaisia yrittäjyyteen tähtääviä projekteja. Julkisella puolella yrityspalveluita järjestävät TE-keskukset, Työ- ja elinkeinotoimistot, seudulliset yrityspalvelut, teknologiakeskukset ja kunnallinen elinkeinoneuvonta. Yksityisellä puolella yrityspalveluita mahdollistavat Uusyrityskeskukset, Suomen yrittäjät, toimialajärjestöt ja Elinkeinoelämän keskusliitto EK. Yrityksille suunnattuja erimuotoisia rahoituspalveluita järjestävät Finnvera, Tekes ja Sitra. (Työ ja elinkeinoministeriö 2010,13.)

3.2 Erityisesti pienyrityksille suunnattuja palveluita

Paikalliset Uusyrityskeskukset tarjoavat maksutonta neuvonta- ja esivalmennusta sekä starttiraha-neuvontaa aloitteleville yrityksille, kuten myös Työ- ja elinkeinotoimistot. Paikalliset kehitysyhtiöt järjestävät pk-sektorille suunnattuja ilmaisia neuvontapalveluita yritysten eri tilanteisiin. Oppisopimustoimistot ja aikuiskoulutuskeskukset järjestävät pienille yrityksille yrittäjyyteen tähtääviä kursseja ja tutkintoja, joissa saadaan perustietoa yrittämisestä. Lisäksi eri yrittäjäjärjestöt ja kauppakamarit ovat mukana asiantuntijapalveluineen Uusyrityskeskusten verkostossa. (Uusyrityskeskus Firmaxi 2015.) Vuonna 2013 Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset (Ely-keskukset) mahdollistivat pk-yrityksille suunnattuja tuotteistettuja ja maksullisia yrityspalveluita eri elinkaaren vaiheisiin seuraavasti:

- Balanssi, talouden ja rahoituksen kehittämisohjelma
- eAskel, Tietotekniikkaa liiketoiminnassa–kehittämisohjelma

- Globaali, kansainvälistymisen kehittämisohjelma
- Kunto, liiketoiminnan kehittämisohjelma
- Myyntiteho, myynnin ja markkinoinnin kehittämisohjelma
- PK-LTS, pk-yritysten liiketoimintasuunnitelman laatimisohjelma
- ProStart, yritysideoinnin arviointi- ja kehittämisohjelma
- TuoteStart, tuote- ja palveluideoiden kehittämisohjelma
- ViestinVaihto, hallittuun sukupolvenvaihdokseen valmentava kehittämisohjelma
- EcoStart, pk-yritysten kevennetty ympäristöjärjestelmä.

Lisäksi Työ- ja elinkeinoministeriö on mahdollistanut yrityssuomi.fi portaalin, josta löytyy runsaan muun informaation ja työkalujen ohella paikallisesti eri instanssien järjestämiä yrityspalveluita (Ely-keskus 2013).

3.3 Uusyrityskeskus Firmaxi

Keski-Pohjanmaan Uusyrityskeskus Firmaxi on perustettu noin 15 vuotta sitten. Toimintavuosien aikana Firmaxin kautta on perustettu yli 1200 yritystä ja Firmaxissa on ollut noin 2500 asiakaskäyntiä. Uusyrityskeskus Firmaxi on julkisen ja yksityisen sektorin yhteishanke, jonka toimitusjohtajana toimii Per-Göran Kåla. Firmaxin tehtävänä on tuottaa maksutonta neuvonta- ja esivalmennusta ennen kaikkea yrityksen perustamista harkitseville. Yksityissektorin tärkein panostus on asettaa omia asiantuntijoita Uusyrityskeskuksen käyttöön, ja täten siirtää mahdollisimman taloudellisesti ja tehokkaasti tietotaitoa yritystoiminnan aloittamista harkitsevien henkilöiden käyttöön partnership-periaatteella. Firmaxin neuvontapalveluita ovat mm. liikeidean kehittäminen, myynti ja markkinointi, laskelmat, yhteistyöverkoston luominen ja kehittäminen, kokeneiden asiantuntijoiden maksuton neuvonta ja ohjaus täsmäkoulutukseen, sekä myös yritysideapankkina toimiminen. (Uusyrityskeskus Firmaxi 2013.)

Kattilakosken (2015) tekemän Firmaxin toimitusjohtaja Pehr-Göran Kålan haastattelun mukaan viimeisen viiden vuoden aikana (2009-2013) on Firmaxin kautta perustettu 508 yritystä. Yrityksistä valtaosa on perustettu Kokkolaan ja seuraavana

kunnista tulee Kannus ja kolmantena Kruunupyy. Näistä perustetuista yrityksistä toiminnassa on 431 yritystä (84,8 %). Vastaavasti koko Suomen keskiarvo on 80,6 prosenttia. Vuonna 2014 uusia rekisteröityjä asiakaskäyntejä oli 180 kpl ja asiakaskäyntejä yhteensä 279 kpl. Starttirahalausuntoja annettiin 71 kpl ja jatkostarttirahalausuntoja 34 kpl, sekä lausuntoja Finnveralle 24 kpl. (Kattilakoski 2015.)

3.4 Kokemuksia yrityspalveluista

Työ- ja elinkeinoministeriön (2010), tulosten mukaisesti yrityspalveluiden kehittämistarpeita olisivat:

- erilaisten yrityspalveluiden tunnettavuus yrittäjien keskuudessa
- yrittäjien ja yritysneuvojien näkemyserot eri palveluiden tarpeesta ja tärkeydestä
- sähköisten palveluiden kehitystarpeet.

Saman tutkimuksen mukaan parhaiten on onnistuttu ennen perustamisvaihetta saaduissa palveluissa ja toiseksi parhaiten perustamisvaiheen palveluissa, sekä kolmanneksi parhaiten käynnistämisvaiheen palveluissa. Heikoimmin onnistuneet yrityspalvelut ovat yritystoiminnan vakiinnuttamisen ja kehittämisen palvelut, sekä voimakasta kasvua tukevat palvelut. Merkittävä ero tyytyväisyydessä yrityspalveluihin oli suhteessa siihen, kuinka kauan yritys oli ollut olemassa. Tyytymättömimpiä olivat yritykset, jotka olivat olleet neljästä viiteen vuotta toiminnassa, kun taas noin kaksi vuotta toimineet yritykset pitivät palveluita onnistuneina pois lukien ne nuoret yrittäjät, jotka hakivat voimakasta kasvua. (Työ ja elinkeinoministeriö 2010, 72,73.)

4. OPINNÄYTETYÖN TOIMEKSIANTO

4.1 Kehittämistehtävä

Työ- ja elinkeinoministeriö myönsi paikallista rahoitusta aloittavien yrittäjien ja pk-yritysten liiketoimintaosaamisen kehittämisohjelmaan 1.6.2008–31.12.2012 ohjelman tavoitteena oli yritysten jatkoseuranta yli kuolemanlaakson, ja ohjelma lähdettiin toteuttamaan nimellä Kakkosvaihde-projekti. Hankkeen tarkoituksena oli kehittää malli, jota hyödyntämällä voidaan edesauttaa 1-3 vuotta toimineiden pienyritysten eloonjäämisastetta "kuolemanlaakson" vaiheessa, sekä samalla arvioida yritysten mahdollisuudet ja elinkelpoisuuden edellytykset mahdollistamalla säännöllinen jatkoseuranta. Malli pilotoitiin Pohjanmaan TE-keskuksen alueella ja toteuttavina tahoina olivat Keski-Pohjanmaan Uusyrityskeskus Firmaxi, Vaasan seudun Uusyrityskeskus Startia ja Pietarsaaren seudun Uusyrityskeskus Concordia, joissa on kyseisille yrityksille annettu perustamisneuvontaa ja tehty liiketoimintasuunnitelma. Arvioituina tuloksina ja vaikutuksina olivat, että nuorten yritysten eloonjäämisaste kasvaa, ja mallin avulla voidaan myös seuloa yritysten joukosta kasvuhaluiset ja -kykyiset yritykset. Kasvuyritykset voidaan täten ohjata kasvu-uralle kehittämis- ja edistämispalveluita tuottavien organisaatioiden avulla ja näin mahdollisesti parantaa yritysten tuloksentekokykyä ja työllistämispotentiaalia, sekä luoda alueellista positiivisuutta yrityskantaan. (Uusyrityskeskus Firmaxi 2013.)

Kehittämistehtävänä tässä opinnäytetyössä oli luoda paikallisille Uusyrityskeskuksille tuotteistettu palvelumalli, jolla selvitetään pienyrityksen nykytilanne ja mahdollisuudet selviytyä kuolemanlaakson yli. Mahdollisesti tuloksena voi olla myös kannattamattoman yrityksen toiminnan lopettaminen. Kehittämishankeen lähdemateriaalina käytetty tutkimus 2-3 vuotta toimineiden yritysten palvelun tarpeista, TEM 24/2010, oli valmiina paperiversiona ja Firmaxin www-sivuilla. Aikataulullisesti tavoitteena oli saada 15.5.2013 mennessä kehittämistehtävän esitysmateriaali valmiiksi Työ- ja elinkeinoministeriön Uusyrityskeskus Firmaxilta vaatimaa projektin loppuraporttia varten.

4.2 Toimeksiannon toteutus

Toimeksianto käynnistyi vuoden 2012 marraskuussa, kun Keski-Pohjanmaan Uusyrityskeskus Firmaxin toimitusjohtaja Pehr-Göran Kåla otti yhteyttä Centria-ammattikorkeakoulun koulutusohjelmajohtaja Marko Ovaskaiseen. Kåla tiedusteli, löytyisikö liiketalouden aikuisopiskelijoista sopiva ja kiinnostunut henkilö tekemään opinnäytetyönsä tämän projektin tiimoilta. Näin oppilaitoksen sähköpostissa kyselyn, jossa pyydettiin aiheesta kiinnostuneita opiskelijoita ilmoittautumaan ehdolle. Ilmoitin kiinnostukseni ja kerroin omaavani pitkän työkokemuksen ja myös yrittäjätaustaa 4,5 vuotta, josta olisi mahdollisesti toimeksiannon toteutuksessa hyötyä.

Seuraavaksi sovittiin toimeksiannon suunnittelutapaaminen Firmaxin toimistolle joulukuun alkuun 2012. Tällöin käytiin läpi projektin lähtökohdat ja tavoitteet. Tuotteistetun palvelumallin kehittämisessä lähtökohtana oli mahdollisimman selkeä ja yksinkertainen tapa selvittää yrityksen nykytila. Lisäksi yrittäjän näkökulmasta sen täytyi olla ilmainen sekä helposti tavoitettava palvelu "yhden luukun" periaatteella. Perusteluna oli yrityspalveluiden silloinen tilanne, jossa pääosin kaikki yrityspalvelut olivat maksullisia ja hajautettu eri tahoille. Kerroin olevani todella kiinnostunut projektista ja sen tavoitteista. Seuraava tapaaminen sovittiin tammi- helmikuun 2013 vaihteeseen, jolloin minulla olisi esittää Kålalle perusrunko tuotteistetusta palvelumallista.

Joulukuussa 2012 kävin saamaani toimeksiantoa läpi saamieni aineistojen pohjalta ja hahmotin toimeksiannon lähtökohdat ja tavoitteet kaaviona paperille. Tammikuun 2013 tapaamisessa opinnäytetyön ohjaajani Ovaskaisen kanssa keskusteltiin toimeksiannon lähtökohdista ja tavoitteista tarkemmin. Samalla pohdittiin opinnäytetyön toteutusta ja päätettiin toteuttaa opinnäytetyö kehittämistehtävän muodossa. Toisin sanoen opinnäytetyössäni ei varsinaisesti ollut tutkimusongelmaa, vaan kaikki tarpeellinen tieto oli valmiina, mutta palasina ja hajautuneena. Opinnäytetyön keskeiseksi tavoitteeksi ja kehityshaasteeksi muodostui siten konseptoidun ja eri palasia yhdistävän systemaattisen palvelumallin kehittäminen ja dokumentointi. Luotuani ensimmäisen version tuotteistetusta palvelumallista vaiheistetun kaavion muodossa, esitin sen helmikuun 2013 tapaamisessa toimitusjohtaja Kålalle. Ensimmäistä versiota muokattiin edelleen sisällöltään paremmin toimek-

siantoa palvelevaksi. Palvelumallin esitysmuotona päädyttiin Powerpoint-esitykseen, jonka esitin Pohjanmaan Uusyrityskeskusten ohjausryhmän tapaamisessa maaliskuussa 2013 Firmaxin toimipaikassa. Kevään 2013 aikana palvelumallia kehitettiin ja jalostettiin edelleen sähköpostin välityksellä kaikkia kolmea Uusyrityskeskusta tyydyttäväksi. Lopputuloksena tässä prosessissa oli word-dokumentti, jossa on yrityksille suunnattu kysymyspatteristo, joka muodosti palvelumallin dokumentoinnin yhdessä Powerpoint-esityksen kanssa. Haasteena oli saada palvelumallin esitysmateriaaliin selkeä sisältö, jossa Uusyrityskeskus on esitetty asiakasprosessin vastuulliseksi koordinaattoriksi ja palvelumallin tuottajaksi ulkopuolisten asiantuntijoiden palveluita hyödyntäen. Lopullisen version palvelumallin dokumentoinnista lähetin toimitusjohtaja Kålalle sovittuun määräaikaan mennessä toukokuussa 2013.

5 KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET

5.1 Tuotteistettu palvelumalli

Opinnäytetyön tuloksena syntyneenä tuotteistettuna palvelumallina oli ns. *analysointipäivä*, jossa paikallinen Uusyrityskeskus on kontaktipinta yritykseen ja vastaa asiakasprosessista, sekä toimii koordinaattorina palvelumallissa. Analysointipäivän tavoitteena on yrityksen yleistilanteen ja pääongelman selvittäminen. Työkaluna on *kysymyspatteristo*, jolla selvitetään yrityksen ja yrittäjän tilanne, eli mikä/mitkä ovat suurimmat vaikeudet ja ongelmat. Kysymyspatteristoa hyödyntäen yrityksen ongelman/ongelmien luonne priorisoidaan yhteen kolmesta vaihtoehdosta:

- tehokkuus
- kasvu ja kehitys
- muutos ja murros

Lisäksi analysointipäivän tulosvaihtoehtoja ovat:

- pienimuotoinen ongelma
- laajempi ongelma

5.2 Analysointipäivä tuotteistettuna palvelumallina kiteytetysti

Tämän opinnäytetyön tuloksena on siis syntynyt erityisesti mikroyrityksille suunnattu tuotteistettu palvelumalli, jonka toteuttajana on paikallinen Uusyrityskeskus, joka toimii:

- kontaktipintana yritykseen
- asiakasprosessin kokonaisvastuunkantajana
- koordinoijana

Analysointipäivän tavoitteena on yrityksen yleistilanteen ja pääongelman selvittäminen. Työkaluna on kysymyspatteristo, jonka avulla yritys priorisoidaan pääkehityshaasteen mukaan seuraavasti:

- Tehokkuus (myynti, markkinointi, asiakas, taloudenhallinta, resurssit)
- Kasvu ja kehitys (omistuspohjan muutos, yhtiömuodon vaihto, verkostoituminen, tuotekehitys, rahoitus, rekrytointi)
- Muutos ja murros (omistaja vaihdos, yrityksen lopettaminen)

Jos yrityksen ongelma on pienimuotoinen, Uusyrityskeskus yhdessä yrittäjän kanssa päättää tarvittavista toimista ja jatkotoimenpiteistä yrityksen ongelman ratkaisemiseksi. Tämä vaihe on maksuton yritykselle. Yrityksen ongelman ollessa laajempi ja monimuotoinen, hyödynnetään Uusyrityskeskuksen yhteistyöverkoston jäseniä ja asiantuntijapalveluita yhdeltä tai useammalta taholta tapauskohtaisesti. Vaihe on maksullinen ja siinä hyödynnetään mahdollinen, yrityksen kehittämistä tukeva palveluseteli.

Miksi juuri Uusyrityskeskukset ovat avainasemassa palvelukonseptissa:

- tuttu ja turvallinen (kontaktipinta)
- ei yrittäjän "luukuttamista" (koordinoija)
- seuranta (asiakasprosessin vastuu)

Yhteistyöverkoston jäseniä ovat:

- Elinkeino- ja ympäristökeskus (Ely), Työ ja elinkeinotoimistot (Te-toimistot)
- Yrityssuomi-portaali
- Finnvera ja Tekes
- Pankit ja vakuutusyhtiöt
- Eri yrittäjäjärjestöt ja kauppakamarit
- Paikalliset kehitysyhtiöt
- Opistot ja oppilaitokset
- Verottaja ja muut viranomaiset

- Eri alojen asiantuntijayritykset

Yhteistyöverkoston jäsen tai useampi jäsen konsultoi mikroyritystä ongelman/ongelmien ratkaisemiseksi ja on velvoitettu raportoimaan asiakasprosessin vaiheista ja päättymisestä ensimmäiselle taholle eli Uusyrityskeskukselle.

5.3 Ongelmien analysointi kysymysten avulla

Kehitetyssä palvelumallissa yrityksen tilanteen selvittämisen ja analysoinnin tukena käytettäisiin kyselylomakkeen perustietoja yrityksen nimi, omistajat, toimiala, toiminta-alue ja oma näkemys ongelmasta. Tavoitteena on priorisoida yritys kehityksen päähaasteen pohjalta johonkin kolmesta kehittämispolku-vaihtoehdosta, joita ovat *tehokkuus, kasvu ja kehitys sekä muutos ja murros.* Tämän pohjalta yritys ohjataan mahdollisiin jatkotoimiin ongelmien ratkaisemiseksi.

5.3.1 Tehokkuus

Tässä osiossa selvitetään yrityksen perustoimintojen hallinta, jolla saadaan kuva yrityksen kannattavuudesta, toimintatavoista ja yrittäjän näkemys yrittäjyydestä sekä mahdollisuuksista selviytyä toimialallaan myös jatkossa.

Myynti ja asiakaskunta, jossa tarkoituksena on selvittää onko yrityksellä riittävä asiakaspohja kannattavaan toimintaan. Ja tärkeitä kysymyksiä ovet esim. seuraavat.

- Mikä on liikevaihtosi kehitys viime vuosina?
- Paljonko on tuotteiden osuus kokonaismyynnistä?
- Paljonko on palveluiden/työn osuus kokonaismyynnistä?
- Kerro asiakaskuntasi, kuluttaja, yritys, muu?
- Onko vakioasiakkaita, montako % liikevaihdosta?
- Asiakaspalautteet /reklamaatiot, kuinka usein, miten hoidit?
- Millaisena näet tulevaisuuden toimialallasi?

Markkinointi ja myynti, joka kertoo yrittäjän panostuksen markkinointiin, näkyvyyteen ja tuotteiden/palveluiden markkinahinta tietouden. Vastauksia haetaan mm. seuraavien kysymyksien avulla.

- Hoidatko mainonnan/markkinoinnin itse?
- Missä ja miten mainostat yritystäsi?
- Mainostatko säännöllisesti vai satunnaisesti?
- Onko yhteistä markkinointia esim. tavarantoimittajien tai muiden kanssa?
- Onko yrityksellä www-sivut ja osallistutko sosiaaliseen mediaan? Miten ja missä?
- Onko tai oletko harkinnut nettikauppaa tuotteillesi?
- Paljonko olet sijoittanut rahaa, aikaa ja suunnittelua markkinointiin viimeisen vuoden aikana?
- Seuraatko kilpailijoiden mainontaa/markkinointia?
- Onko hintatasosi mielestäsi oikea?
- Miten hoidat henkilökohtaisen myynnin ja markkinoinnin?

Talouden hallinta, jonka tavoitteena on saada realistinen tieto yrittäjän itsensä tiedostamista yritystoiminnan taloudellisista perusteista ja vastuullisuudesta suhteessa kannattavaan toimintaan. yrittäjän onkin tärkeätä pohtia mm. alla olevia kysymyksiä.

- Hallitsetko yrityksen talouden seurannan tunnusluvut?
- Tiedätkö oman toimialasi tunnusluvut?
- Mitkä olivat yrityksesi edellisten tilikausien tulokset?
- Saatko mahdollisesti yritystukia, mitä, mistä?
- Onko ollut tai tulossa vakavia taloudellisia seuraamuksia tai vaikeuksia, vuokra, palkanmaksut, vakuutus-/eläkemaksut, verot, lainanlyhennykset, ostovelat yms.?
- Käytätkö tilitoimistoa, mitä palveluita? Mitkä asiat hoidat itse?
- Hoidatko myynnin/kuluseurannan päivittäin, viikoittain vai kerran kuussa ja miten kirjaat?

- Millä tavalla hoidat kassavirran seurannan?
- Miten valvot saataviasi?
- Milloin lähtee karhukirje?
- Miten hinnoittelet tuotteet ja palvelut asiakkaillesi?
- Minkälainen kate prosentti on palveluissa/tuotteissa?
- Miten määrittelet tuotteiden omakustannushinnan.? Miten käytännössä sen teet?
- Hoidatko laskutuksen itse? Kuinka usein laskutat? Maksuehto?
- Millä tavalla hoidat varastoarvon seurannan ja onko hälytysrajoja?
- Paljonko on yrityksen keskimääräinen varastoarvo?
- Onko tuotteita jotka seisovat hyllyssä/varastossa?
- Kuinka usein kilpailutat vakuutusyhtiöt, tavarantoimittajat?
- Seuraatko kilpailijoiden hintatasoa?
- Onko tilinpäätöstietojen tilintarkastaja?

Resurssit, joka kertoo yrittäjän voimavaroista, motivaatiosta ja minäkuvasta. Ja resurssien selvittämiseksi pohditaan mm. seuraavanlaisia kysymyksiä.

- Milloin ja mikä sai Sinut aloittamaan yritystoiminnan?
- Onko työntekijöitä, montako, oletko tyytyväinen työntekijöihisi?
- Tekevätkö työntekijä/t paljon ylitöitä viikossa? Kuukaudessa?
- Ovatko yrityksen toimitilat oikean kokoiset ja oikealla paikalla?
- Paljonko jätät vapaa-aikaa itsellesi ja perheellesi?
- Millainen on oma verkostosi, ystävät, liiketutut, muut yrittäjät, tavarantoimittajat? Hyödynnätkö sosiaalista verkostoasi yritystoimintaan?
- Tunnetko hallitsevasi tarvittavat tiedot ja taidot yritystoiminnastasi? Vahvuudet, puutteet, muuta?
- Näetkö tarvetta kehittää tai kouluttaa itseäsi/henkilökuntaa? Kerro lisää
- Onko yrityksesi toiminta kausiluonteista, määrittele kausivaihtelu?
- Kuvaile itsestäsi yrittäjänä toimimisen henkiset vahvuudet, heikkoudet ja kehittämiskohteet?

5.3.2 Kasvu ja kehitys

Tämän osion tarkoituksena on selvittää potentiaaliset kasvuyritykset, kasvun edellytyksiä ja ns. kriittisiä vaiheita

Omistuspohjan muutos/yhtiömuodon vaihto: Kasvu edellyttää usein omistuspohjan kasvattamista, jopa yritysmuodon muuttamista. Näitä kannattaa pohtia mm. seuraavin kysymyksin.

- Onko ajankohtaista muuttaa yrityksen yhtiömuotoa, perustele?
- Onko tarvetta yrityksen omistuspohjan muutokseen, mahdollisesti sitouttaa työntekijät, bisnesenkeli, yhteistyökumppani, kilpailijasta yhtiökumppani?
- Jos Oy, onko muutostarvetta hallitus kokoonpanoon tai toimintatapaan?

Verkostoituminen, löytyykö yhteistyökumppaneita, joiden kanssa toimintaa voisi jakaa. Mietittäviä kysymyksiä ovat mm.

- Miten kuvailisit yrityksesi verkoston?
- Millä tavalla olet hyödyntänyt verkostoasi?
- Onko tarvetta laajentaa verkostoa, jos on niin kerro tarve?
- Mahdollisesti tarvetta Yrityskummille, konsultointia tai muuta vastaavaa?
- Mitä itse annat verkostolle?

Tuotekehitys/suojaus. Onko tarvetta kehittää toimintaa kasvuhaluisesti tuotteita ja toimintaa keskittämällä. Alapuolella on tähän sopivia pohdinta aihioita.

- Mietitkö mahdollisuuksia tuotekehitykseen tai tuotteen suojaamiseen?
- Tarvitsetko mahdollisesti tukea tuotekehityksen eteenpäin viemiseen?
- Onko yrityksessäsi laadunvalvontajärjestelmä? Millainen?
- Mikäli yrityksellänne on tuotantoa, onko ongelmakohtia?
- Voiko tai pitääkö tuotantoa tehostaa, nopeuttaa tai muuttaa?

Rahoitus, riittääkö käyttöpääoma tai onko kasvun ja kehittymisen edellytyksiä tai este raha. Mistä sitä voisi saada?

- Onko tarvetta uusista koneista tai laitteista?
- Onko rahoitustarvetta investointeihin, käyttöpääomaan, tuotekehitykseen tai muuhun?
- Oletko tietoinen mahdollisista rahoituskanavista tai tunnetko mahdolliset rahoituskanavat?

Rekrytointi, onko yrityksellä riittävästi sopivaa ja osaavaa henkilökuntaa. Jos ei mistä saa lisää.

- Tarvitseeko yritys lisää henkilökuntaa lähitulevaisuudessa? Vakituisia, kausityöntekijöitä tai extraajia?
- Mahdollinen avun tarve rekrytoinnissa?

5.3.3 Muutos ja murros

Tämä osio selvittää yrittäjän kannan yrityksen toiminnan mahdolliseen myymiseen tai lopettamiseen.

Omistajavaihdos, tätä omistajan kannattaa pohtia yrityksen laajenemisvaiheessa, jos omat resurssit eivät riitä, mutta yritys on hyvässä kehitystilanteessa.

- Oletko koskaan harkinnut yrityksen myymistä?
- Olisitko tällä hetkellä valmis myymään yritystoiminnan?
- Ovatko omistajanvaihdos ja/tai sukupolvenvaihdoskysymykset ajankohtaisia?

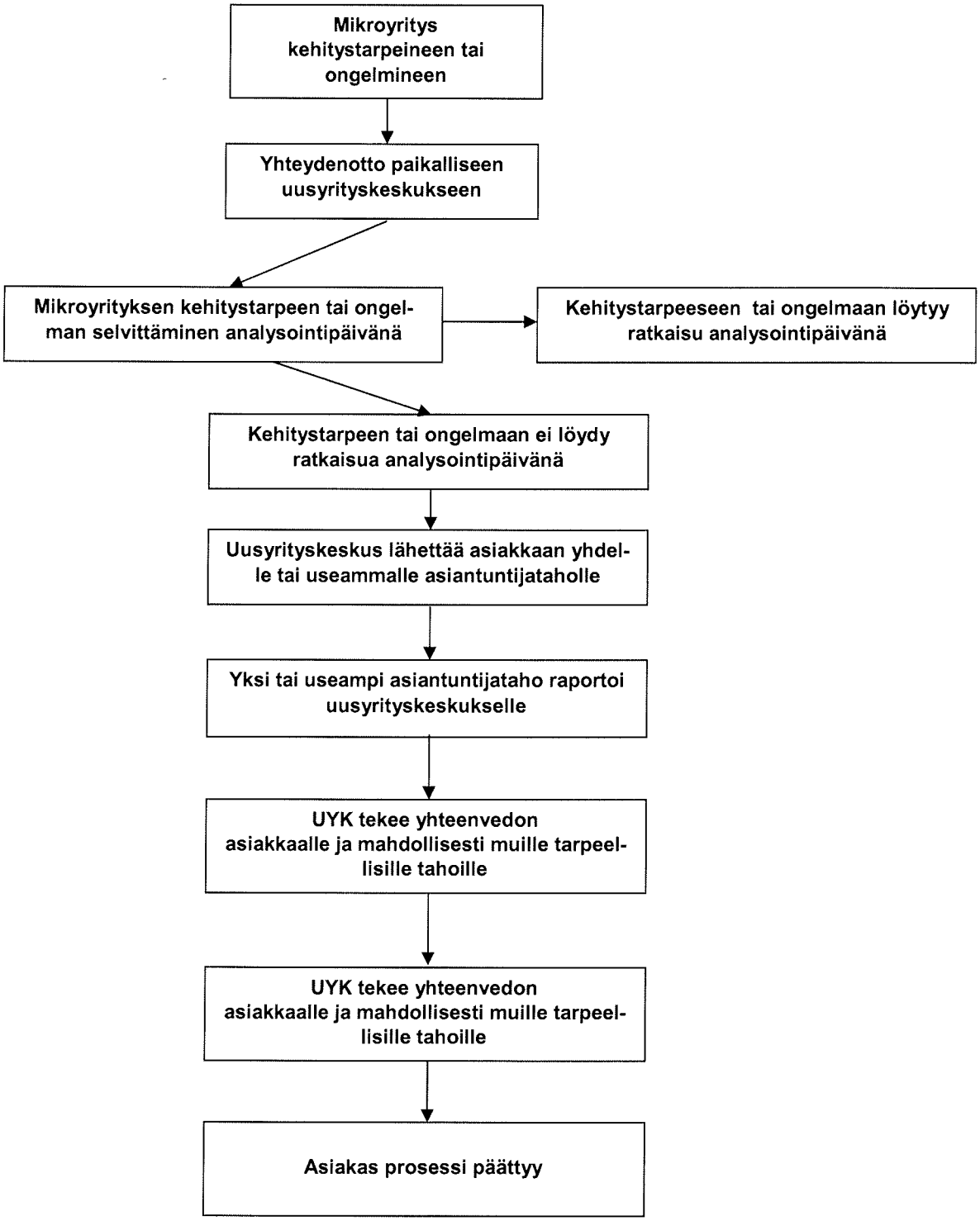
Yrityksen toiminnan lopettaminen on myös vaihtoehto, vaikkakaan yrittäjän mielestä ei yleensä mukava. Mutta on parempi lopettaa itse, kun jos sinne tulee joku toinen, joka lopettaa yrityksen virkansa puolesta.

- Oletko koskaan harkinnut yrityksen toiminnan lopettamista?
- Olisitko tällä hetkellä valmis lopettamaan yritystoiminnan?
- Oletko tietoinen yrittäjän kriisineuvonnasta?

Edellä esitellyt kyselylomakkeet ovat siis analysointipäivän työkaluja. Kyselylomakkeiden vastausten pohjalta Uusyrityskeskuksen palveluneuvoja voi mahdollisesti päätellä yrityksen/yrittäjän kokonaiskuvan ja priorisoida jatkotoimenpiteitä Kuvion 3 mukaisesti. Tällöin palveluneuvoja yhdessä yrittäjän kanssa mahdollisesti ratkaisee ongelman tai ongelman ollessa laajempi, yrittäjä ohjataan mahdollisiin jatkotoimenpiteisiin asiakasprosessin mukaisesti.

5.4 Asiakasprosessi kaaviona

Kuviossa 3 on esitetty vaiheistettu kuvaus tämän opinnäytetyön käytännön osioon liittyvästä mikroyrityksille kehitetystä palveluprosessista yritysasiakkaan näkökulmasta.



Kuvio 3. Asiakasprosessi

Kuviossa 3 on esitetyssä asiakasprosessissa, yrittäjällä on matala kynnys ottaa yhteyttä Uusyrityskeskukseen ongelmatilanteessa, koska on saanut sieltä yrityksen perustamisvaiheen palveluita. Kaaviosta nähdään myös, että yrittäjä on koko asiakasprosessin ajan Uusyrityskeskuksen vastuulla loppuraporttiin asti, vaikka mahdollisia ulkopuolisia asiantuntijapalveluita käytettäisiin yrittäjän ongelma ratkaisemiseksi.

6. LOPPUPOHDINTA

Useasti pienyrittäjäksi päädytään oman ammatillisen osaamisen kautta ja useasti silloin on kyse "perusduunarista" alalta kuin alalta, joka päättää tehdä itsenäisesti töitä itsensä ja perheensä hyväksi. Koulutuksena voi olla ammatillinen tai muu tutkinto ja yrittäjällä voi olla kokemusta alasta työntekijänä ja mahdollisesti myös harrastuksen kautta saatua inspiraatiota ja kokemusta. Yrittäminen vaatii ammattitaitoa ja ennakkoluulotonta uskoa itseensä ja tulevaisuuteen. Yrittäjäksi aikova saa perustamiseen ja käynnistämiseen suhteellisen helposti neuvontaa ja tukea, sekä mahdollisesti myös starttirahaa. Yhä useampi yritys on saanut alkunsa Uusyrityskeskusten palveluiden avulla. Kun kaikki menee hyvin, yritys pyörii, on paljon töitä tai myyntiä ja yritystoiminta on kannattavaa. Mahdollisesti palkataan henkilökuntaa eli yrittäjän unelma toteutuu ja mahdollisesti hän voi pitää jopa lomaa perheen kanssa. Tällöin ongelma voi olla positiivinen ja yrittäjä saattaa haluta apua esimerkiksi laajentuakseen tai hakeakseen yritykselle tervettä kasvua.

Toisaalta on tilanteita, jossa tällainen unelma ei toteudu, vaan yrittäjä taistelee joka eurosta saadakseen yrityksen ja omat laskut ja lainat hoidettua. Ratkaisuyrityksenä ongelmiin esimerkiksi pidennetään päivää tai myydään alennuksella. Yrittäjällä on korkea kynnys pyytää apua ajoissa tai selvittää mistä sitä apua saa.

Opinnäytetyöni toimeksiantona oli luoda tuotteistettu palvelumalli, jolla saataisiin analysoitua yrityksen tilannetta ja keskeisimpiä kehityshaasteita. Samalla pyrkimys oli löytää tukimuotoja auttaa elinvoimaiset yritykset yli kuolemanlaakso-ilmiön. Oli helppoa aloittaa kehitystyö tavattuani Uusyrityskeskus Firmaxin toimitusjohtaja Pehr-Göran Kålan sekä saatuani perustiedot, paljon toimeksiannon toteutusta tukevaa aineistoa. Myös keskustelut hänen ja opinnäytetyöni ohjaajan Marko Ovaskaisen kanssa selkeyttivät kuvaa toimeksiannon sisällöstä ja haasteista. Lähtökohtaisesti pidin itsestäänselvänä, että yrittäjä saa apua ongelmiinsa useiltakin eri tahoilta ja instansseilta, mutta että lähes kaikki avuntarjoajat ovat maksullisia ja pirstoutuneita eri tahoille ja osa-alueille. Yrittäjä on usein moniongelmainen, eikä välttämättä voi maksaa palveluista tai juosta "monella luukulla pompoteltavana".

Usein, kun joutuu pankissa asioimaan "lakki kourassa" kasvuhaluinenkin yrittäjä voi turhautua juoksemaan "luukulta luukulle" saamatta apua.

Mihin yrittäjällä on matalin kynnys ottaa yhteyttä ongelmatilanteessa, jos hän haluaa kehittää yrityksen tilannetta, oli se positiivinen tai negatiivinen? Mielestäni kehitystyöni lopputuloksena oleva tuotteistettu palvelumalli eli analysointipäivä Uusyrityskeskuksessa kysymyspatteristoineen vastaa tähän haasteeseen. Näen, että yrittäjällä on apua halutessaan matala kynnys kääntyä sinne missä hän on saanut hyvää palvelua perustaessaan yrityksen, eli Uusyrityskeskukseen. Tälle lähtökohdalle perustin koko opinnäytetyöni ja pidän tärkeänä, että on yksi selkeä ja näkyvä taho, jonka puoleen yrittäjällä on asiakasprosessin joka vaiheessa mahdollisuus luottamuksella kääntyä.

Palvelumallin mahdollisimman onnistuneen hyödyntämisen turvaamiseksi tulisi tuotteistetun palvelumallin saada paljon näkyvyyttä muillakin tahoilla kuin vain Uusyrityskeskusten yhteistyöverkoston kautta. Tällä varmistettaisiin yrittäjien tietoisuus ja mahdollisimman aikaisen yhteydenotto Uusyrityskeskukseen mahdollisissa ongelmissa. Toteutus vaatisi myös panostusta yrityspalveluneuvojien kouluttamiseen kyseisen palvelukonseptin hyödyntämiseksi. Toisaalta voitaisiin miettiä myös koko maan julkisten yrityspalveluorganisaatioiden kirjon selkeyttämistä muutamalle taholle. Tämä vähentää päällekkäisyyksiä, joita on jopa samojen organisaatioiden sisällä. Joka tapauksessa tämän kehitetyn palvelumallin idea on hyödyntää Uusyrityskeskusten perustamisvaiheessa luomia kontakteja yrityksiin ja saada luotua yrittäjän näkökulmasta entistä selkeämpi palveluntarjonta ja matalampi kynnys yhteydenottoon erilaisissa ongelmatilanteissa.

LÄHTEET

Bridge S., O`Neil K, Cromie S. [1998] Understanding Enterprise, Enterpreneurship & Small Business. Basingstoke: Macmillan Press Ltd. (Kallio 2002, 72).

Elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskus 2013. Tuotteistetut asiantuntijapalvelut pk-yrityksille. Www-dokumentti. Saatavissa: http://www.firmaxi.kokkola.fi/doc/ely_tuotteistetutut_palvelut.pdf. Viitattu 6.11.2015

Kallio J. 2002. Pienyrityksen kehittymisen tiet. Helsinki: Tietosanoma Oy

Kattilakoski S. 2015. Firmaxi on keskiarvoa parempi. KP24.fi. Saatavissa: http://www.kp24.fi/uutiset/teemat/1480/381160/Firmaxi-on-keskiarvoa-parempi Viitattu 9.11.2015

Storey D.J. [1994] Understanding the Small Business Sector. London: Routledge. (Kallio 2002, 88).

Työ ja elinkeinoministeriö 2010. Työ ja yrittäjyys 24/2010. Tutkimus 2-3 vuotta toimineiden yritysten palveluntarpeista.. Www-dokumentti. Saatavissa: http://www.firmaxi.kokkola.fi/doc/2-3v_tutkimus_palvelutarpeet2010-05.pdf. Viitattu 5.11.2015

Työ ja elinkeinoministeriö 2012. Yrittäjyys katsaus 2012. Työ ja Yrittäjyys 46/2012.. Www-dokumentti. Saatavissa: http://www.tem.fi/files/35080/TEMjul_46_2012_web.pdf. Viitattu 20.5.2015

Uusyrityskeskus Firmaxi 2013. Uusyrityskeskus. Aloittavien yrittäjien ja PK-yritysten liiketoimintaosaamisen kehittämisohjelma 1.6.2008-31.12.2012. Kakkosvaihde-projekti. tiivistelmä lomake paperiversio, saatu Firmax tsto 28.1.2015

Uusyrityskeskus Firmaxi 2015. Palvelut. Www-dokumentti. Saatavissa: http://www.firmaxi.kokkola.fi/palvelut. Viitattu 9.11.2015

Vahtera Pauli 2011. Yrittäminen on kaunein tapa ottaa vastuu omasta elämästä. Saarijärvi: Pauli Vahtera Oy

PALVELUKONSEPTI MIKROYRITYKSILLE

ANALYSOINTIPÄIVÄ

AMK CENTRIA 2013
LIIKETALOUS KOKKOLA
JARI ÅGREN
ALIS11K

ANALYSOINTIPÄIVÄ

Laadukasta neuvontaa
Uusyrityskeskukset
Suomi

ASIAKASPROSESSIN VASTUU

KONTAKTIPINTA YRITYKSEEN

KOORDINOIJA

ANALYSOINTIPÄIVÄ

- ANALYSOINTIPÄIVÄN TAVOITTEENA ON YRITYKSEN YLEISTILANTEEN JA PÄÄONGELMAN SELVITTÄMINEN.
- TYÖKALUNA : *KYSYMYSPATTERISTO*

ANALYSOINTIPÄIVÄ
YRITYKSEN ONGELMAN PRIORISOINTI

TEHOKKUUS

- MYYNTI, MARKKINOINTI, ASIAKAS, TALOUDEN-HALLINTA , RESURSSIT

KASVU JA KEHITYS

- OMISTUSPOHJAN MUUTOS, YHTIÖMUODON VAIHTO,VERKOSTOITUMINEN, TUOTEKEHITYS, RAHOITUS, REKRYTOINTI

MUUTOS JA MURROS

- OMISTAJA VAIHDOS, YRITYKSEN LOPETTAMINEN

ANALYSOINTIPÄIVÄ

- **YRITYKSEN ONGELMA PIENIMUOTOINEN**
  - UUSYRITYSKESKUS YHDESSÄ YRITTÄJÄN KANSSA PÄÄTTÄÄ TARVITTAVISTA TOIMISTA JA JATKOTOIMENPITEISTÄ YRITYKSEN ONGELMAN RATKAISEMISEKSI.
  - VAIHE MAKSUTON

JATKOVAIHEET

- **YRITYKSEN ONGELMA LAAJEMPI JA MONI-MUOTOINEN**
  - HYÖDYNNETÄÄN YHTEISTYÖVERKOSTON JÄSENIÄ JA ASIANTUNTIJAPALVELUITA, JOKO YHDELTÄ TAI USEALTA TAHOLTA TAPAUSKOHTAISESTI
  - VAIHE ON MAKSULLINEN (PALVELUSETELI)

ASIAKASPROSESSI

- **VÄHÄN AIKAA TOIMINUT MIKROYRITYS KEHITYSTARPEINEEN TAI ONGELMINEEN**

VAIHE 2

- YHTEYDEN OTTO PAIKALLISEEN UUSYRITYSKESKUKSEEN (UYK)

ASIAKASPROSESSI

VAIHE 3

- MIKROYRITYKSEN KEHITYSTARPEEN TAI ONGELMAN SELVITTÄMINEN ANALYSOINTIPÄIVÄNÄ
- KEHITYSTARVE TAI ONGELMA SELVIÄÄ ANALYSOINTIPÄIVÄNÄ UYK:SSA

VAIHE 4

- ONGELMA TAI KEHITYSTARVE EI SELVIÄ ANALYSOINTIPÄIVÄNÄ
- UYK VOI LÄHETTÄÄ ASIAKKAAN YHDELLE TAI USEAMMALLE ASIANTUNTIJATAHOLLE , JOLLA RAPORTOINTIVELVOLLISUUS UYK:LLE

ASIAKASPROSESSI

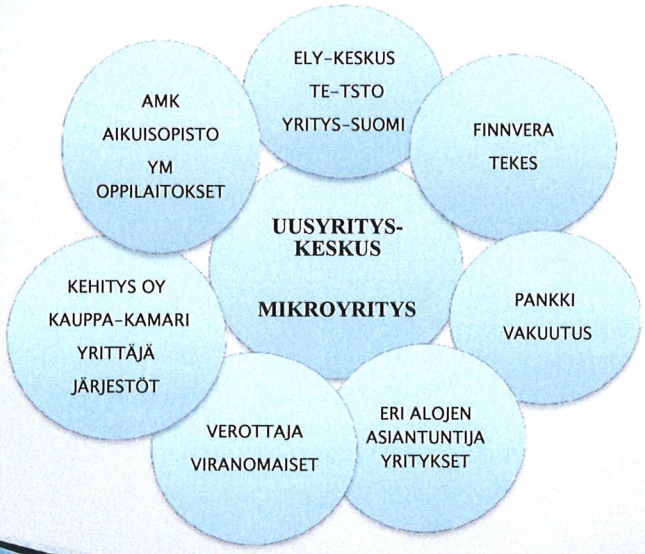
VAIHE 5

- MYÖS KONSULTTI VOI LÄHETTÄÄ ASIAKKAAN EDELLEEN TOISELLE TAHOLLE MUTTA KAIKILLA VELVOLLISUUS RAPORTOIDA UYK :LLE

VAIHE 6

- UYK TEKEE YHTEENVEDON ASIAKKAALLE / ESIMERKIKSI JULKISILLE TAI MUILLE TARPEELLISILLE TAHOILLE
- ASIAKASPROSESSI PÄÄTTYY

ANALYSOINTIPÄIVÄ

- **MIKSI JUURI UUSYRITYSKESKUKSET AVAINASEMASSA PALVELUKONSEPTISSA**
  - **TUTTU JA TURVALLINEN** > KONTAKTIPINTA
  - **EI YRITTÄJÄN LUUKUTTAMISTA** > KOORDINOIJA
  - **SEURANTA** > ASIAKASPROSESSIN VASTUU

YHTEISTYÖVERKOSTO