



TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

# STARTUP-YRITTÄJIEN TYYTYVÄISYYS MEDIA-ALAN YRITYSKIIHDYTTÄMÖÖN

Ella Ylänen



Opinnäytetyö  
Lokakuu 2018

Liiketalouden koulutusohjelma  
Projektijohtaminen

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

YLÄNEN ELLA:

Startup-yrittäjien tyytyväisyys media-alan yrityskiihdyttämöön

Opinnäytetyö 66 sivua, joista liitteitä 3 sivua  
Lokakuu 2018

---

Yrityskiihdyttämötoiminta on Suomessa kasvava palvelukokonaisuus yritystoiminnan kehittämistä ja kasvattamista varten. Yrityskiihdyttämöiden päätavoitteena on tarjota asiakasyrityksilleen edellytyksiä ja valmiuksia nopeaan kasvuun sekä kansainvälistymiseen. Kiihdyttämöt tarjoavat usein myös työtiloja, verkostoja ja neuvontaa yritysten tarpeiden mukaisesti. Asiakasyritykset ovat useimmiten nuorehkoja ja kasvuhakuisia startup-yrityksiä. Toiminnan kasvaessa yksi kilpailukeino on tarjota asiakasyrityksille mahdollisimman hyvä asiakaskokemus.

Tampereen Mediapoliksessa toimiva media-alan yrityskiihdyttämö Mediapolis Accelerator aloitti toimintansa vuonna 2017. Ensimmäisessä kiihdytysjaksossa mukana olleelle 14 asiakasyritykselle teetettiin asiakastyytyväisyyskysely, jossa tutkittiin heidän mielipiteitä ja kokemuksia kuluneesta jaksosta. Asiakastyytyväisyyskysely tehtiin yhdessä toimeksiantajan Digital Media Finlandin kanssa, joka samalla vastaa Mediapoliksien kiihdyttämön käytännön pyöryksestä.

Työn tärkeimpänä tavoitteena oli kerätä palautetta asiakkailta, minkä avulla oli mahdollista kehittää kiihdyttämön toimintaa. Kiihdyttämön ollessa uusi, sen toimintatavat eivät vielä olleet vakiintuneet, minkä vuoksi palautteen kerääminen muodostui yhdeksi tärkeäksi tavaksi kehittää kiihdyttämöä entistä paremmin asiakkaita palvelevaksi kokonaisuudeksi. Yrityskiihdyttämössä asiakastyytyväisyyteen ei vaikuta pelkästään palvelukokemus, vaan myös sen vaikuttavuus ja tuloksellisuus. Työn tavoitteena olikin myös valottaa yrityskiihdyttämöiden toimintaa yleisesti sekä selvittää, kuinka toiminnan kannattavuutta voidaan ylipäätään mitata ja analysoida.

Mediapolis Accelerator kiihdyttämön ensimmäinen jakso oli monilla tavoin onnistunut. Suuri osa mukana olleista yrityksistä onnistui kasvattamaan liikevaihtoaan ja lisäämään työllistävyyttään jo kiihdytysjakson aikana. Paljon kiitosta saivat erityisesti kiihdyttämön eri koulutusaiheet ja niiden tarjoamat konkreettiset hyödyt asiakasyrityksille, kuten suorien asiakaskontaktien syntyminen ja verkostojen kasvaminen. Erityisesti henkilökohtaista kasvuvaimennusta pidettiin arvokkaana ja tärkeänä osana kiihdyttämön toimintaa. Mediapoliksien kiihdyttämön toinen kiihdytysjakso käynnistyi Tampereen Mediapoliksessa keväällä 2018 ja siinä aloitti 17 uutta media-alan startup-yritystä. Tämän tutkimuksen tuloksia on hyödynnetty vuoden 2018 kiihdytysjakson suunnittelussa.

---

Asiasanat: asiakastyytyväisyys, yrityskiihdyttämö, startup, media-ala

## **ABSTRACT**

Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration

YLÄNEN ELLA:

Satisfaction of startup entrepreneurs in the media business accelerator

Bachelor's thesis 66 pages, appendices 3 pages  
October 2018

---

Business accelerating is a growing service in Finland for business development and growth. The main goal of business accelerators is to provide their client companies with prerequisites and capabilities for rapid growth and internationalization. Accelerators often provide workspaces, networks, and counseling to meet business needs. Customers are mostly young and growth-oriented start-ups. As a growing service, one of the means of competition is to provide customer companies with the best customer experience possible.

Mediapolis Accelerator is a media business accelerator which operates in Mediapolis Tampere and it started operations in 2017. The 14 customer companies involved in the first acceleration period were asked for a customer satisfaction survey, which examined customers' opinions and experiences on the acceleration period. The customer satisfaction survey was conducted jointly with the client Digital Media Finland, which is also responsible for running the daily operations of Mediapolis Accelerator.

The main goal of the thesis was to collect feedback from customers and to help to develop the operations of the accelerator. With the acceleration being new, its modes of operation have not yet been stabilized. As a result, collecting feedback from customers was one of the most important ways to further develop the accelerator. Customer satisfaction is not only affected by the service experience, but also its effectiveness and profitability. The aim of the thesis was also to outline the overall activity of business accelerators and to find out how to measure and analyze the profitability of the operations.

The first implementation period of Mediapolis Accelerator was in many ways successful. A large part of the companies involved managed to increase their net sales and increase their employability already during the acceleration period. A lot of praise was given to the various training topics of the accelerator and the concrete benefits that they offer to the customer companies, such as the emergence of direct customer contacts and the growth of networks. In particular, personal counseling between coaches and entrepreneurs was considered a valuable and important part of the activity of the accelerator. The second acceleration period of Mediapolis Accelerator started at Tampere Mediapolis in the spring of 2018 with 17 new media startups. The results of this study have been utilized in the 2018 acceleration cycle.

---

Key words: customer satisfaction, business accelerator, startup, media industry

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
2	MIKÄ ON YRITYSKIIHDYTTÄMÖ? .....	6
2.1	Asiakkaat .....	7
2.2	Miksi yrityskiihdyttämöitä tarvitaan? .....	8
2.3	Yrityskiihdyttämöiden rahoitus .....	9
3	MEDIAPOLIS ACCELERATOR .....	10
3.1	Koulutusaiheet .....	12
3.2	Tapahtumat .....	13
3.3	Kiihdyttämön toiminta 2017 .....	14
3.4	Kiihdyttämöyritykset 2017 .....	15
4	ASIAKASTYYTYVÄISYYS .....	17
4.1	Asiakkaan kohtaamispisteet .....	19
4.2	Luottamuksen rakentaminen.....	21
4.3	Asiakastyytyväisyys ja palvelun laatu .....	23
4.4	Palvelufilosofia .....	27
4.5	Arvonluonti.....	28
5	ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELY .....	33
5.1	Kohderyhmä, tutkimusmenetelmä ja -ajankohta .....	34
6	TUTKIMUSTULOKSET .....	35
6.1	Vastaajien taustatiedot – asiakkaan tunnistaminen.....	35
6.2	Kiihdyttämön toiminta - palvelufilosofia ja kohtaamispisteet .....	37
6.3	Koulutusaiheet - asiakastyytyväisyys ja palvelun laatu .....	41
6.4	Tapahtumat ja odotukset jatkoon – lisäarvon luominen asiakkaalle .....	52
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	56
7.1	Kehitysehdotukset.....	58
7.2	Tutkimuksen arviointi .....	60
7.3	Tutkimuksen vaikutukset seuraavaan jaksoon .....	61
	LÄHTEET .....	62
	LIITTEET.....	64
	Liite 1. Asiakastyytyväisyyskyselylomake.....	64

## 1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö käsittelee yrityskiihdyttämöitä, asiakastyytyväisyyttä ja palvelun laatua. Työn käytännön osana on toteutettu asiakastyytyväisyyskysely Mediapoliksien yrityskiihdyttämöön osallistuneille asiakasyrityksille. Kyselyn avulla selvitettiin, kuinka hyvin media-alan startup-yrityksille suunnattu Mediapoliksien yrityskiihdyttämö (Mediapolis Accelerator) onnistui palvelemaan asiakasyrityksiään sen ensimmäisessä kiihdytysjaksossaan vuonna 2017 ja kuinka kiihdyttämön toimintaa voitaisiin parantaa jatkossa.

Työn tärkeimpänä tavoitteena oli tutkia Mediapoliksien yrityskiihdyttämössä mukana olleiden yrittäjien tyytyväisyyskokemuksia ja kerätä heiltä asiakaspalautetta kiihdyttämöstä. Kerätyn palautteen avulla oli tarkoituksena tarjota toimeksiantajalle suoraan asiakkailta saatuja parannus- ja kehitysehdotuksia koskien yrityskiihdyttämöä. Työn tarkoituksena oli lisäksi tarjota apua kiihdyttämön seuraavan jakson suunnitteluun. Tässä työssä summataan yhteen Mediapoliksien yrityskiihdyttämön ensimmäinen jakso ja esitellään yleisesti yrityskiihdyttämöiden toimintaa. Tutkimuksen tekemisen kannalta tavoitteena oli selvittää, kuinka tällaista toimintaa ja sen onnistumista on mahdollista ylipäätään tutkia ja mitata.

Idea tähän työhön syntyi tarpeesta selvittää ensimmäisen kiihdytysjakson onnistumista ja asiakasyritysten siitä saamaa konkreettista hyötyä. Mediapoliksien yrityskiihdyttämö on uusi yrityskiihdyttämö, joten palautteen saaminen ensimmäisestä kiihdytysjaksosta oli tärkeää. Onnistumisen mittaamiselle oli todellinen tarve, sillä kiihdyttämön tarjoama konkreettinen hyöty ja tarpeellisuus asiakkaille ovat suoraan riippuvaisia siihen, kuinka paljon hankkeelle myönnetään rahoitusta ja kuinka pitkään kiihdyttämötoimintaa jatketaan.

Pääpainona tässä työssä on yrityskiihdyttämön asiakasyrityksille teetetty asiakastyytyväisyyskysely ja sen tulosten pohjalta syntyneiden kehitysehdotusten esittäminen toimeksiantajalle. Työn teoriaosuus koskee asiakastyytyväisyyttä. Työn ulkopuolelle on rajattu muiden suomalaisten sekä kansainvälisten yrityskiihdyttämöiden ja –hautomoiden määrittelyt ja esittelyt.

## 2 MIKÄ ON YRITYSKIIHDYTTÄMÖ?

Yrityskiihdyttämöt ovat kasvuyrityksille suunnattuja liiketoimintaa edistäviä kasvun vauhdittajia, joissa kasvuyrityksiä valmennetaan, ohjataan ja koulutetaan pyrkimyksenä saada yritysten liiketoiminta kasvuun nopeasti. Yrityskiihdyttämöiden mentorit tarjoavat yrittäjille käyttöön osaamisensa, kokemuksensa ja verkostonsa. Usein yrityskiihdyttämöt valitsevat asiakasyrityksensä tarkoituksenaan hyötyä niistä taloudellisesti esimerkiksi sijoittamalla niihin rahaa ja sitten osallistumalla aktiivisesti niiden kehittämiseen ja kasvatamiseen. Erilaisten yrityskiihdyttämöiden kiihdytysohjelmat vaihtelevat, mutta pääasiallinen tavoite on aina sama eli saada asiakasyrityksen liiketoiminta voimakkaaseen kasvuun. (Naukkarinen 2014, 2).

Kiihdyttämö -termi tulee siitä, että liiketoimintaa pyritään nimenomaisesti kiihdyttämään ja kasvattamaan. Yleensä yrityskiihdyttämöön osallistuvalla yrityksellä on jo olemassa liiketoimintaa, y-tunnus sekä asiakkaita. On olemassa myös yrityshautomaita, jotka eroavat kiihdyttämöistä hieman, mutta usein termejä käytetään sekaisin tarkoittaen samaa asiaa. Kuitenkin yrityshautomoon osallistuvalla yrittäjällä usein on vasta mielessään liikeidea, jota halutaan kehittää ja niin sanotusti ”hautoa” valmiiksi, kun taas kiihdyttämöyrityksellä toiminta on jo käynnissä ja sitä halutaan kasvattaa.

Yrityskiihdyttämöissä tehdään usein yhteistyötä asiakasyritysten kesken sekä kokoonnutaan joukolla, jolloin verkostot kasvavat ja on mahdollista oppia muilta sekä jakaa kokemuksia muiden yrittäjien kanssa. Verkostoituminen onkin yksi tärkeä elementti yrityskiihdyttämöissä, ja kiihdytysohjelmissa on tyypillistä, että yritykset toimivat ryhmissä sen sijaan, että ne toimisivat yksin (Tuominen 2015, 6).

Ensimmäinen yrityskiihdyttämö on perustettu vuonna 2005 (Barrehag, Fornell, Larsson, Mårdström, Westergård & Wrackefeldt 2012, 1). Kiihdyttämötoiminta konseptina on siis keksitty jo yli kymmenen vuotta sitten. Tällä hetkellä Suomesta löytyy yrityskiihdytystoimintaa jokaisesta suuremmasta kaupungista. Ensimmäinen suuri kiihdyttämö Suomessa oli vuonna 2009 aloitettu julkisesti rahoitettu Vigo-ohjelma. Sen myötä Suomeen syntyi noin kymmenen uutta yrityskiihdyttämöä, ja Vigo-ohjelman myötä yrityskiihdyttämöistä tuli Suomessakin trendi. (Pietarila 2018.)

Maailmasta löytyy tällä hetkellä kiihdyttämötoimintaa yhteensä 53:sta eri maasta, 387:sta eri toimipaikasta, kuudella eri alueella. Kaikkiaan maailmassa on 259 erilaista kiihdytysohjelmaa. Eniten yrityskiihdyttämötoimintaa maailmassa löytyy Brasiliasta, Meksikosta, Kanadasta, Yhdysvalloista ja Kolumbiasta. Kaikista eniten on voittoa tavoittelemattomia yrityshautomaita (72 %) ja seuraavaksi eniten on voittoa tavoittelemattomia yrityskiihdyttämöitä (14 %). Vain 8 % yrityshautomaita maailmassa tekee toiminnallaan voittoa ja vastaavasti vain 6 % yrityskiihdyttämöistä tekee toiminnallaan voittoa. (The UBI World Benchmark Study 2017 – 2018.)

## 2.1 Asiakkaat

Yrityskiihdyttämöiden asiakkaat ovat useimmiten startup-yrityksiä. Startup-yritys tarkoittaa nuorta, kasvuhakuista yritystä. Työ- ja elinkeinoministeriön selvityksessä startup on määritelty nuoreksi, pienehköksi, itsenäiseksi ja yksityiseksi yritykseksi, jolla on juridiset perusedellytykset kasvulle (Elinkeinoelämän tutkimuslaitos, 2017). Jotkut startup-rahoitusta tarjoavat tahot määrittelevät startupin alle 5-vuotiaaksi yritykseksi. Yhteistä startup-yrityksille on se, että niiden liiketoimintamallit poikkeavat jollain tapaa jo olemassa olevista ja ne pyrkivät tuomaan markkinoille jotain uutta.

Startup-sana on muodikas, mutta vain pieni osa Suomessa perustetuista yrityksistä ovat startupeja. Niiden merkitys Suomen taloudelle on kuitenkin kasvanut. Startup-yritykset tuovat uusia ideoita, liiketoiminta-aloja ja ne luovat uusia työpaikkoja. Lisäksi ne uudistavat koko toimialarakenteita ja luovat malliesimerkkejä kasvavasta liiketoiminnasta. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2016.) Yrityskiihdyttämöissä voi olla asiakasyrityksinä startup-yritysten lisäksi myös jo kauemmin toimineita yrityksiä, jotka haluavat lähteä uudistamaan liiketoimintaansa ja tavoittelemaan voimakasta kasvua. Liiketoiminnan uudistus voi liittyä esimerkiksi uuteen innovaatioon tai esimerkiksi uuden sovelluksen tai käyttöjärjestelmän kehittelyyn ja käyttöönottoon.

## 2.2 Miksi yrityskiihdyttämöitä tarvitaan?

Yrityskiihdyttämöt tarjoavat yrityksille mahdollisuuden kehittyä nopeammin, kuin ne kehittyisivät opettelemalla kaiken itse (Tuominen 2015, 6). Monilla uusilla yrittäjillä ei välttämättä ole valmiina tietoa tai osaamista liiketoiminnan kehittämisestä kaikilla eri osa-alueilla. Tarjoamalla yrityksille ohjausta, koulutusta ja valmennusta yrityskiihdyttämöt voivat auttaa yrityksiä tekemään vähemmän virheitä.

Supercellin toimitusjohtajan Ilkka Paanasen mukaan startup-yritysten tulisi pystyä asettamaan itselleen riittävän korkeat tavoitteet sekä luopumaan nopeasti sellaisista hankkeista, joille ei nähdä tulevaisuutta (Lukkari 2013). Yrityskiihdyttämöt voivat joissain tapauksissa olla apuna kannattamattoman liiketoiminnan tunnistamisessa ja sen lopettamisessa. Yrityskiihdyttämöt eivät takaa yrityksille kasvua ja menestystä, mutta ne luovat siihen edellytyksiä ja valmiuksia. Niissä yrityksille luodaan mahdollisuus kasvattaa verkostojaan ja päästä kehittämään liiketoimintaansa ympäristössä, jossa on jatkuvasti saatavilla ulkopuolista apua ja ohjausta. Tällainen apu ja ohjaus voi olla mittaamattoman arvokasta aloittelevalle yritykselle.

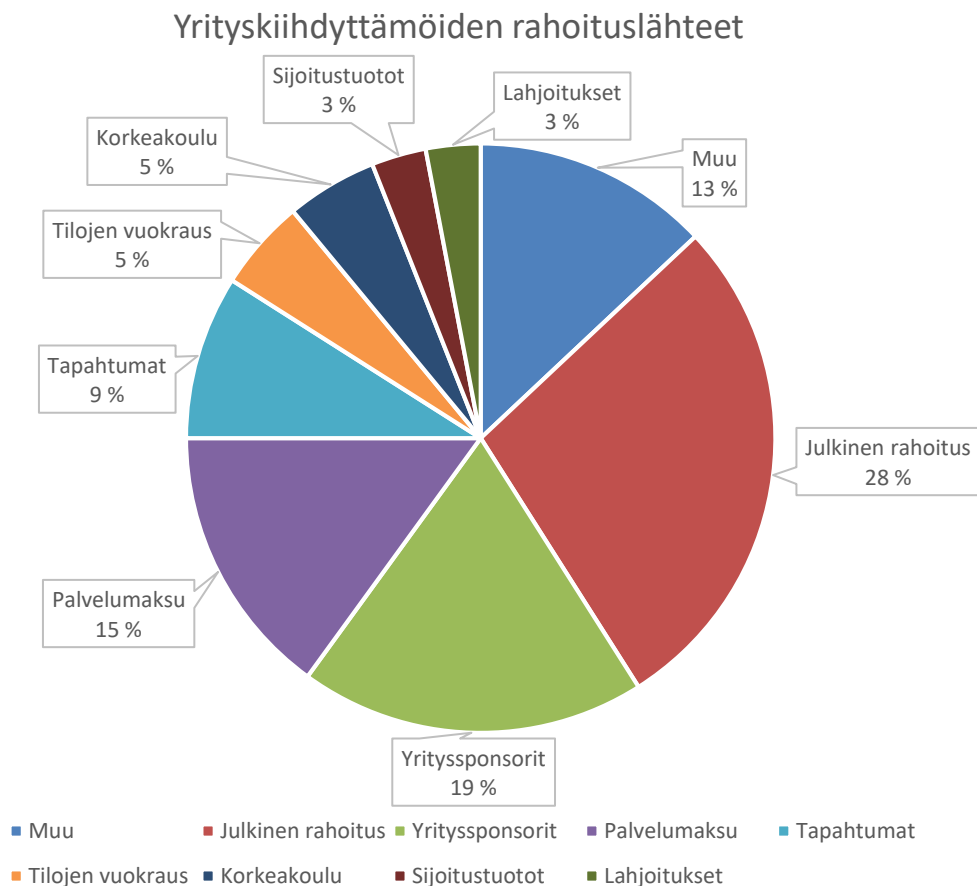
Yrityskiihdyttämöt ovat mukana synnyttämässä uusia innovaatioita, ne edesauttavat liiketoiminnan kasvua ja ovat mukana lisäämässä työpaikkoja. Uudet pienyritykset työllistävät perustajan lisäksi parhaillaan monta muuta ihmistä. Työttömyyden ehkäiseminen ja uusien työpaikkojen luominen tuovat kaupungeille ja valtiolle rahaa, jolloin yrityskiihdyttämöistä tulee myös kansantaloudellisesti merkittäviä.

Menestyneeseen liiketoimintaan tarvitaan paljon tietoa, osaamista ja omistautumista. Korkealle tähtäävät startupit – ja ylipäättään pieni kasvavien yritysten joukko – on merkittävä koko talouden kasvun kannalta. Kasvu ja menestys syntyvät oikeiden ihmisten ja liikeideoiden yhdistelmillä. (Startupit kansantaloudessa 2018.) Parhaimmillaan yrityskiihdyttämöt ovat mukana luomassa jotain uutta ja suurta – jotain, mitä ei voisi syntyä ilman kiihdyttämötoimintaa ja sen tuomaa tukea, yhteistyötä ja verkostojen jakamista.



### 2.3 Yrityskiihdyttämöiden rahoitus

Kiihdyttämöt voivat toimia kertaluontoisesti, muutaman kerran tai jatkuvasti, ja ne rahoittavat toimintaansa hyvin monenlaisilla eri ansaintalogiikoilla. On olemassa julkisrahoitteisia kiihdyttämöitä sekä yksityisesti rahoitettuja, esimerkiksi sponsoritoiminnalla pyöriviä kiihdyttämöitä. Alla olevassa kuviossa on esitelty yleisimmät yrityskiihdyttämöiden rahoituslähteet.



KUVIO 1. Yrityskiihdyttämöiden rahoituslähteet (The UBI World Benchmark Study 2017-2018)

Useimmiten yrityskiihdyttämöt saavat rahoituksensa julkiselta taholta, esimerkiksi kaupungilta (28 %). Toiseksi suurin rahoittaja on yrityssponsorit (19 %). Yrityskiihdyttämöt saavat usein rahoitusta myös keräämällä palvelumaksuja toiminnastaan (15 %). Muita rahoituskeinoja ovat muun muassa tapahtumat, tilojen vuokraus ja rahoituksen hakeminen korkeakoululta tai lahjoituksista. Useat yrityskiihdyttämöt ovat syntyneet korkeakoulujen sisälle. Myös monet suuryritykset perustavat omia kiihdyttämöitä. Suurin osa rahoituksesta menee henkilöstöön, kuten palkkoihin, konsultteihin, toimeksisaajalle, tiloihin, kiinteistönhoitoon ja erilaisiin tapahtumiin. (The UBI World Benchmark Study 2017-2018.)

### 3 MEDIAPOLIS ACCELERATOR

Tämän työn toimeksiantaja Mediapoliksens yrityskiihdyttämö (Mediapolis Accelerator) on ensimmäinen media-alan yrityskiihdyttämö Suomessa (<https://maccelerator.fi/>). Mediapoliksens yrityskiihdyttämön kotipaikka on Tampereella Mediapoliksessa, mistä myös kiihdyttämön nimi juontaa. Mediapolis on Tampereen Tohlopissa sijaitseva digi-, media- ja AV- keskittymä, joka tarjoaa eri toimijoille monipuolisia tilaratkaisuja ja palveluja. Kiihdyttämö tarjoaa palveluita media-alalla toimiville kasvuyrityksille ympäri Suomen ja myös kansainvälisesti.



KUVIO 2. Mediapolis Accelerator logo. Kiihdyttämön virallinen nimi on englanniksi Mediapolis Accelerator. Lyhemmin kiihdyttämön englanninkielisestä nimestä vakiintunut lyhenne on Maccelerator.

Kiihdyttämön missiona on auttaa median sisältöliiketoimintaa tekeviä yrityksiä kasvamaan, kehittymään ja saavuttamaan kestävästä kaupallista menestystä. Visiona on nostaa Tampereen Mediapolis Pohjoismaiden johtavien mediasisältöjen tuotantojen keskuksiksi vuoteen 2020 mennessä. Lisäksi visiona on kaikkien osapuolten innokas toiminta ja sujuva yhteistyö, asiakasyritysten tukeminen sekä niiden liiketoiminnan kansainvälistyminen.

Tavoitteena on luoda Tampereelle Mediapoliksens ympärille Pohjoismaisella tasolla vahva osaamiskeskus sekä merkittävä työllistäjä sekä synnyttää kansainvälistä osaamista Pirkanmaalle. Lisäksi tavoitteena on saada suomalainen sisältöliiketoiminta voimakkaasti kasvuun ja kansainvälistymään, samalla luoden vahva digitaalisen media-alan ekosysteemi. (Tuominen 2015, 9.) Käytännössä kiihdyttämön tärkein tavoite on saada asiakasyrityksenä menestymään mahdollisimman hyvin.

Mediapoliksens yrityskiihdyttämö on Tampereen kaupungin hanke ja samalla sen suurin rahoittaja on Tampereen kaupunki. Kiihdyttämön käytännön pyöryksestä vastaa digitaalisen maailman liiketoimintamalleihin erikoistunut konsultointiyhtiö Digital Media

Finland (DMF), joka valittiin kilpailutuksen kautta ja on samalla myös yksi kiihdyttämön rahoittajista. Digital Media Finland tarjoaa kiihdyttämön käyttöön konsultit, jotka mahdollistavat yritysten kouluttamisen ja valmentamisen.

Mediapolixen yrityskiihdyttämön yritysapu ei ole sidoksissa rahoitukseen, eikä kiihdyttämö hanki omistusta asiakasyrityksestä. Kiihdyttämö keskittyy erityisesti asiakasyritysten toiminnan rakenteisiin ja niiden parantamiseen, jotta yritykset olisivat mahdollisimman houkutteleva rahoittajien ja sijoittajien näkökulmasta. (Tuominen 2015, 9.) Kiihdyttämö tarjoaa asiakasyrityksilleen mahdollisuuksia päästä keskustelemaan sijoittajien kanssa sekä se pyrkii auttamaan asiakasyrityksiä rahoituksen saamisessa. Kiihdytysjakso on osallistuville yrityksille maksuton. Rahallisen panostuksen sijaan osallistuvilta yritykseltä odotetaan ajallinen investointi sekä sitoutumista, sillä kiihdytysjakso vaatii viikoittaista osallistumista, tehtävien tekoa ja valmiutta opiskella myös itsenäisesti.

Kiihdytysjakson kesto on pidempi kuin monilla muilla yrityskiihdyttämöillä. Kun monesti yrityskiihdyttämöiden jakso kestää yhdestä kuukaudesta muutamaan kuukauteen, Mediapolis Acceleratorin kiihdytysjakso kestää seitsemän kuukautta. Pidempää kiihdytysjaksoa seuraa vielä kahden kuukauden mittainen seurantajakso. Pidemmällä kiihdytysjaksolla pyritään rakentamaan laajempia verkostoja, kestävämpiä tuloksia ja pitkäjänteisempää kehittymistä. Se tarjoaa myös mahdollisuudet kestävämpään asiakaslähtöiseen toimintaan sekä luonnolliseen oppimiseen. (Tuominen 2015, 10.) Kahden kuukauden seurantajaksolla pyritään vielä tukemaan yrityksen toimintaa ja seuraamaan, kuinka hyvin yrityksen liiketoiminta todellisuudessa kiihdytysjakson päätyttyä kehittyy ja mihin suuntaan.

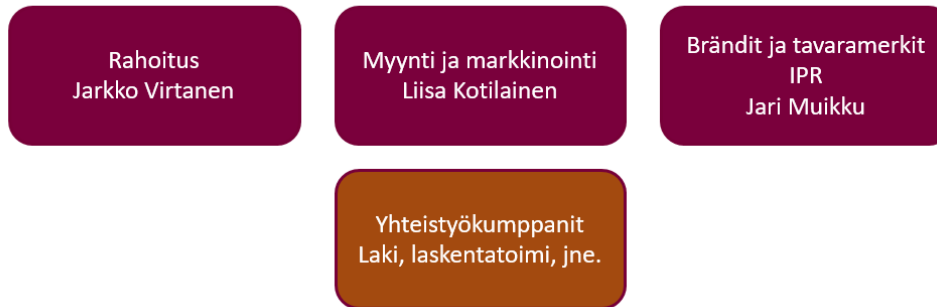
## Kiihdyttämön tiimi



### Ydintiimi



### Asiantuntijat



KUVIO 3. Kiihdyttämön tiimi

Kiihdyttämön vastuumentorina ja pääasiallisena operoijana toimii Timoteus Tuovinen. Ydintiimiin kuuluvat lisäksi ekosysteemeistä ja teknologiasta vastaava valmentaja Seppo Kalli, strategiavalmentaja Virpi Martikainen sekä verkkopalveluiden liiketoimintaan erikoistunut Petri Pekki. Asiantuntijatiimiin kuuluu joukko muita Digital Media Finlandin konsultteja omine koulutusaiheineen.

### 3.1 Koulutusaiheet

Koulutusaiheet Mediapoliiksen yrityskiihdyttämössä ovat rahoitus, markkinointi ja myynti, IPR, strategia, sekä yrityskohtaiset tapaamiset. Yrityskohtaiset tapaamiset tarjoavat yrittäjälle valmennusta, joissa paneudutaan henkilökohtaisella tasolla tarkemmin kunkin yrityksen ongelma- ja kehittämiskohtiin. Lisäksi koulutusaiheena ensimmäisessä kiihdytysjaksossa oli fokussparrausta, jonka tarjosivat Sparraustehtaan sparraajat. Siinä keskityttiin muun muassa yrittäjien henkiseen jaksamiseen ja valmiuksiin toimia yrittäjänä.

Koulutusaiheet ovat valittu tukemaan kasvuryitysten tarpeita. Koulutusaiheillaan kiihdyttämö pyrkii tarjoamaan asiakasyrityksilleen strategisen avun lisäksi kokonaisvaltaista kasvuvalmennusta. Jokaista koulutusaihetta kohden oli ensimmäisessä jaksossa varattu

kaksi eri luentokertaa, joilla paneuduttiin kuhunkin aiheeseen. Aiheisiin liittyen yrityksille annettiin tehtäviä ja tarjottiin lisäksi vielä henkilökohtaista valmennusta ja ohjausta tarpeen vaatiessa. Koulutusaiheiden materiaalit olivat pääasiassa englanniksi ja opetus suomen kielellä.

### **3.2 Tapahtumat**

Kiihdyttämön toimintaan kuuluu olennaisena osana erilaisiin startup-tapahtumiin osallistuminen, kuten Slush ja SHIFT. Vuonna 2017 Maccelerator osallistui myös kansainväliseen teknologiakonferenssiin, Mindtrekiin. Erilaisiin tapahtumiin osallistumisella ja osallistumaan kannustamisella pyritään vaikuttamaan myönteisesti muun muassa yrittäjän verkostoihin sekä sosiaalisiin valmiuksiin esimerkiksi pitää iskeviä ja kompakteja ”hisipuheita” (pitchauksia) tuotteestaan tai yrityksestään potentiaalisille yhteistyökumppaneille ja muille uusille kontakteille. Tapahtumiin osallistuminen lisää startup-henkeä ja tunnetta yhteisöön kuulumisesta, sekä ne tarjoavat uusia näkökulmia ja uutta ajattelua sekä mahdollistavat erilaisia yhteistyökuvioita. Alla on esiteltynä eri tapahtumista kolme.

#### **Mindtrek**

Mindtrek on Tampereella järjestettävä kansainvälinen teknologiakonferenssi, jonka puitteissa järjestetään digitaalouden ammattilaisille erilaisia seminaareja ja muuta toimintaa. Tapahtuma on järjestetty ensimmäisen kerran jo vuonna 1997, jolloin se kulki vielä eri nimellä. Tapahtuman tarkoituksena on tuoda yhteen yritykset, julkiset organisaatiot ja opiskelijat sekä synnyttää uusia ideoita ja verkostoja ([www.mindtrek.org](http://www.mindtrek.org)). Vuonna 2017 Maccelerator osallistui Mindtrek –tapahtumaan omalla messuosastollaan tuoden kiihdyttämöä esille ja samalla markkinoiden uutta käynnistyvää jaksoa.

#### **SHIFT**

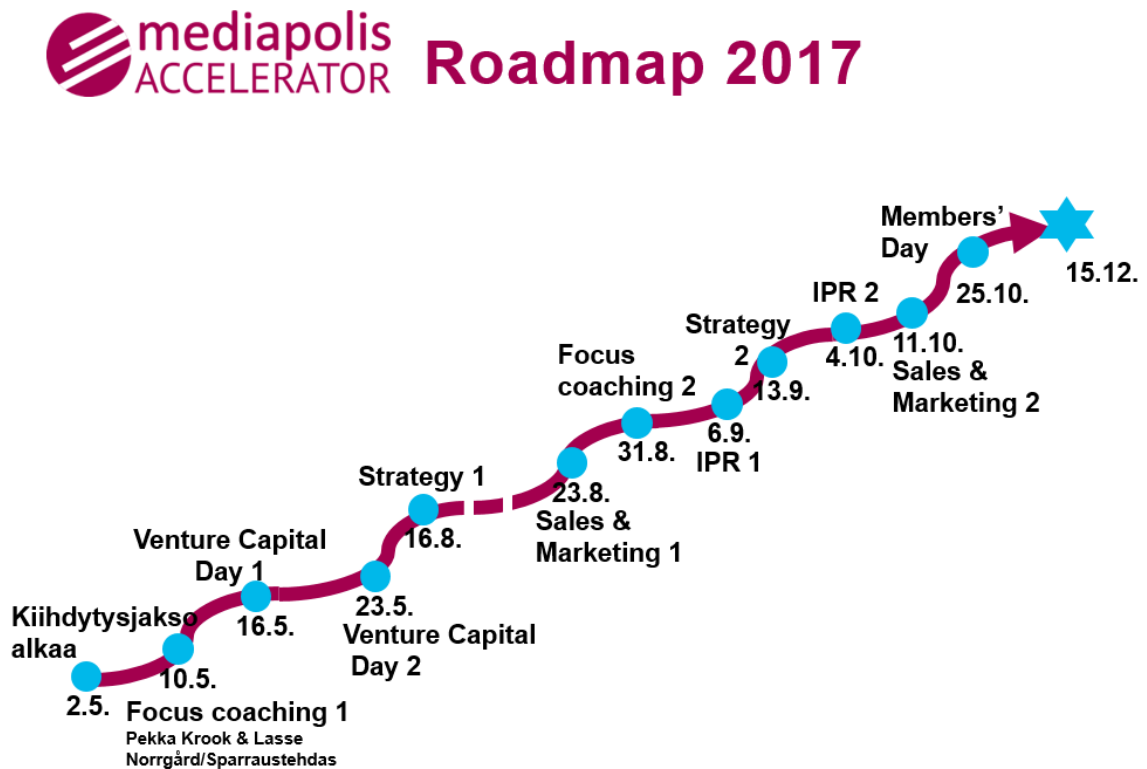
Kansainvälinen SHIFT-tapahtuma tuo yhteen kasvuyritykset, sijoittajat ja vaikuttajat. SHIFT-tapahtuma on järjestetty vuodesta 2016 alkaen Turussa. SHIFT pyrkii tuomaan tapahtumien joukkoon jotain uutta – esimerkiksi entistä osallistavamman tapahtumaohjelman kautta sen tavoitteena on edesauttaa uudistumista ja vauhdittaa muutosta tuomalla eri alojen vaikuttajia yhteen ([www.theshift.fi](http://www.theshift.fi)). Vuonna 2017 Maccelerator osallistui SHIFT –tapahtumaan tarjoten asiakasyrityksilleen liput ja majoituksen alennettuun hintaan.

## Slush

Kansainvälinen jo vuodesta 2008 järjestetty teknologia- ja startup-tapahtuma, joka järjestetään vuosittain Helsingissä. Slush yhdistää startupeja ja mahdollistaa verkostoitumisen esimerkiksi rahoittajien ja median kanssa. Vuonna 2017 Slush toi yhteen yli 2600 startupeja ja 1500 pääomasijoittajaa. Yhteensä Helsingin Messukeskuksessa järjestetty tapahtuma veti ihmisiä jo 20 000 ([www.slush.org](http://www.slush.org)).

### 3.3 Kiihdyttämön toiminta 2017

Mediapolixen yrityskiihdyttämön toiminta ja ensimmäinen jakso käynnistyi toukuussa 2017. Ensimmäinen jakso piti sisällään koulutusaiheiden lisäksi perus- ja yritys-kohtaista valmennusta, yhteisiä kahvitilaisuuksia ja seminaareja sekä muita kokoontumisia. Yhteisöllisyys edusti suurta osaa toiminnassa – yhteisillä tapaamisilla ja muulla oheistoiminnalla pyrittiin lisäämään yritysten verkostojen kasvua sekä auttamaan yrityksiä löytämään uusia yhteistyökumppaneita.



KUVIO 4. Kiihdyttämön roadmap eli etenemissuunnitelma vuonna 2017

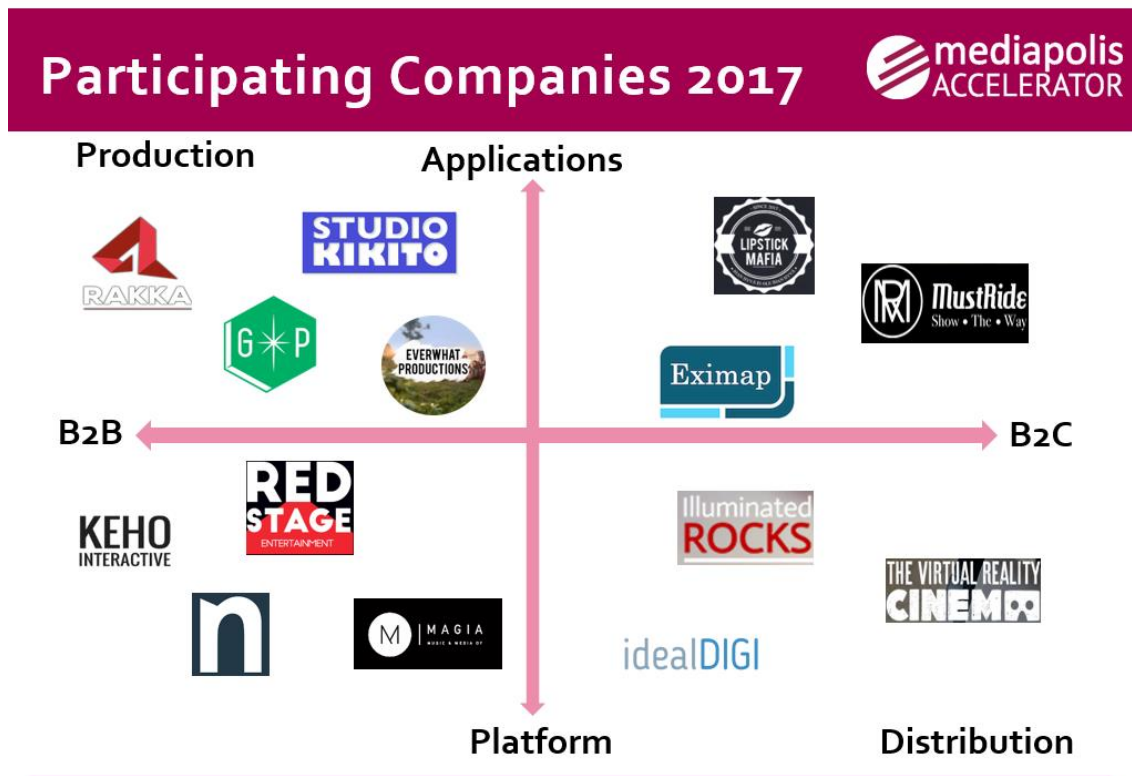
Ensimmäisessä jaksossa kiihdyttämön koulutustarjonta alkoi fokussparrauksella (Focus coaching), josta seuraava koulutusaihe oli rahoitus (Venture Capital Day) ja siitä seuraavat järjestyksessä strategia (Strategy), myynti ja markkinointi (Sales & Marketing) ja aiheettomat oikeudet (Intellectual Property Rights, IPR). Yrityskohtaisia tapaamisia eli henkilökohtaista ohjausta tarjottiin yrityksille useita kertoja koko ensimmäisen jakson ajan. Ensimmäisen jakson erilaisissa tilaisuuksissa (esim. aamukahvitilaisuudet Mediapoliksella) oli mukana vierailijoita eri aloilta ja keskustelujen teemat pyrittiin valikoimaan aina erilaisista yrittäjiä mahdollisesti kiinnostavista ja koskettavista aiheista. Ensimmäinen kiihdytysjakso kesti joulukuuhun 2017 saakka, jota seurasi kahden kuukauden mittainen seurantajakso (tammi-helmikuu 2018).

### **3.4 Kiihdyttämöyritykset 2017**

Mediapoliksen yrityskiihdyttämön ensimmäiseen kiihdytysjaksoon haettiin yrityksiä pienellä markkinoinnilla ja kaikista hakijoista noin puolet valittiin ohjelmaan mukaan. Ensimmäisessä jaksossa aloitti 14 uutta media-alalle sijoittuvaa startup-yritystä ympäri Suomen, pääasiallisesti Pirkanmaan alueelta.

Ensimmäiseen jaksoon pyrittiin valitsemaan sopivassa vaiheessa olevia kasvuyrityksiä, jotka olivat keskenään mahdollisimman synergisiä eli toisiaan tukevia. Kriteerinä oli, että yritys olisi päässyt perustamisvaiheesta jo eteenpäin. Kiihdyttämö siis haki ensisijaisesti ensimmäiselle jaksolle sellaisia yrityksiä, joilla oli jo olemassa olevaa toimintaa, liikevaihtoa ja y-tunnus.

Monipuoliseen joukkoon mukaan valittiin seuraavat media-alan yritykset: Eximap Oy, Greenlit Productions Oy, Ideal Digi Oy, Illuminated Rocks Oy, Keho Interactive Oy, Magia Music & Media Oy, Mustride Oy, Newspek Oy, Onedown Oy, Rakka Oy, Red Stage Entertainment Oy, Studio Kikito Oy, The Touchee Tales Oy ja Whatevergroup Oy.



KUVIO 5. Kiihdyttämön ensimmäisen jakson asiakasyritykset 2017

Yrityksille yhdistävänä tekijänä toimi media, eli jokaisella kiihdyttämöön osallistuneella yrityksellä on liiketoimintaa, joka jollain tavoin liittyy media-alaan. Tämä oli myös yksi hakukriteeri. Yllä olevassa nelikentässä yritykset ovat karkeasti jaettuna kuluttajamarkkinoilla toimiviin ja yritysmarkkinoilla toimiviin sekä tuotanto- ja jakeluyrityksiin. Lisäksi yritykset ovat jaoteltu sen mukaan, liittyykö yrityksen toiminta enemmän sovelluksen vai alustan tekoon.

Yrityksien valintakriteereissä synergisyydellä haettiin sitä, etteivät kiihdyttämöön osallistuneet yritykset saisi olla suoranaisesti kilpailuasetelmassa keskenään. Lisäksi kriteerinä valinnalle oli, että yrityksellä on selkeä halu kasvaa ja kansainvälistyä. Monet lähtivät hakemaan kiihdyttämöstä apua esimerkiksi liiketoiminnan suunnitteluun, verkostojen kasvattamiseen ja rahoituksen hankkimiseen. Keskeisinä haasteina yrityksille oli myös myynnin käynnistäminen ja strategian luominen.



## 4 ASIAKASTYYTYVÄISYYS

Asiakastyytyväisyys on laaja käsite ja sen merkitys on kasvanut paljon ajan saatossa. Tässä työssä asiakastyytyväisyyttä tarkastellaan erityisesti yrityskiihdyttämöiden näkökulmasta. Kuinka yrityskiihdyttämö voi tarjota asiakkaalle mahdollisimman luotettavaa ja asiantuntevaa kasvualmennusta? Miten voittaa asiakkaan luottamus? Mitkä ovat asiakkaan kohtaamispisteet yrityskiihdyttämöissä? Yrityskiihdyttämöiden koko toiminta nojaa käytännössä siihen, että asiakkaat eli yritykset ovat tyytyväisiä saamaansa palveluun ja valmennukseen. Sen vuoksi asiaan on tärkeää kiinnittää huomiota ja yrittää muovata toiminnasta mahdollisimman asiakaslähtöistä.

Alinomaa tiukentuva kilpailu pakottaa tarkastelemaan asioita asiakkaan näkökulmasta. Yrityskiihdyttämötoiminta kasvaa jatkuvasti ja palveluntarjoajia tulee lisää. Kilpailijoita ovat varsinaisten kiihdyttämöiden ja hautomoiden lisäksi esimerkiksi erilaiset konsulttito yritykset, koulutuspäivät, kurssit ja yksityiset kasvualmentajat. Millä saada asiakas sitoutumaan juuri meidän kiihdyttämömme toimintaan ja pitämään siihen osallistumista mielekkäänä?

Asiakastyytyväisyyden merkitystä on kasvattanut tiukentuvan kilpailun lisäksi asiakkaiden laatuvaatimusten kehittyminen ja tarjonnan kasvaminen. Myös sosiaalisen median kasvu ja siellä yleistynyt kokemusten jakaminen sekä asiakkaiden kirjoittamat arvostelut ovat tekijöitä, mitkä pakottavat yritykset ja organisaatiot keskittymään entistä enemmän hyvään palveluun ja asiakastyytyväisyyteen. Kaikki arvostelut ja kommentit vaikuttavat organisaation maineeseen ja imagoon, joten siksi yksikin haitallinen arvostelu, joka saa paljon huomiota, voi tehdä organisaation imagolle pysyvää haittaa.

Menestyäkseen organisaatiolla täytyy olla jokin kilpailuetu, jolla erottua muista samoilla markkinoilla toimivista tahoista. Yksi keino on panostaa asiakkaiden tyytyväisyyteen ja laadukkaaseen palveluun. Jos asiakas ei koe saavansa kaipaamaansa palvelua, on palveluntarjoajaa helppo vaihtaa. Tutkimuksen mukaan jopa 89 % asiakkaista olisi valmiita siirtymään kilpailijalle, mikäli he kokevat saamansa asiakaspalvelun huonoksi (Customer Service Impact Report 2011, 2).

Asiakastyytyväisyyttä voidaan pitää yhtenä tärkeimpänä menestyksen mittarina. Menestyneellä yrityksellä on yleensä tyytyväisiä asiakkaita ja siksi asiakastyytyväisyys onkin menestyksekkään organisaation perusta. Asiakaslähtöiset yritykset ja organisaatiot pyrkivät huomioimaan jo palvelun suunnitteluvaiheessa asiakkaiden tarpeet. Merkitsevää on tuottaa sellaisia tuotteita ja palvelukokonaisuuksia, joita asiakas haluaa ostaa, eikä sellaisia, joita organisaatio itse haluaa tuottaa. Asiakaslähtöinen ja ystävällinen palvelu auttavat asiakkaan sitouttamisessa merkittävästi: ystävällinen palvelu on tärkein yksittäinen tekijä, joka saa asiakkaan sitoutumaan brändiin tai palveluun (Customer Service Impact Report 2011, 3).

Asiakaskokemuksella tarkoitetaan mielikuvaa ja tunnetta, joka asiakkaalle muodostuu kaikista kohtaamisista organisaation, sen edustajien, kanavien ja palveluiden kanssa. Asiakaskokemukseen vaikuttavat suuresti myös brändi sekä tunnepohjaiset seikat. Tavat, joilla asiakas kohdataan ja miten häntä kohdellaan eri kanavissa, palvelun luotettavuuden aste, eli miten se toimii, sekä kokemus siitä, millaisia tunteita palveluiden käyttö herättää koko palvelupolun aikana – kaikki tämä vaikuttaa siihen, miten asiakkaat kokevat organisaation tarjoaman palvelun. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 9.) Tutkimuksen mukaan jopa 86 % asiakkaista olisi valmiita maksamaan enemmän palvelusta, jos asiakaskokemus olisi parempi (Customer Experience Impact Report 2011, 2). Tutkimalla asiakastyytyväisyyttä ja kehittämällä palvelua sen mukaan voidaan siis tienata lisää rahaa. Nykyaikana asiakas on se, joka määrittää kunkin toimijan kannattavuuden. Ilman maksavia asiakkaita liiketoimintaa ei voi syntyä. Tyytyväinen asiakas yleensä suosittelee palvelua myös muille, mikä tietää lisää asiakkaita ja rahaa – ja päinvastoin tekee tyytymätön asiakas.

Asiakastyytyväisyyden mittaaminen antaa organisaatiolle valmiuksia ja edellytyksiä palautteen avulla kehittää toimintaansa oikeaan suuntaan. Oikealla suunnalla tarkoitetaan sitä, mikä palvelee organisaation asiakkaita kaikkein parhaiten. Monesti tuotetaan palveluita omien intressien ja mielikuvien perusteella – kuvitellaan, mitä asiakas tarvitsee ja mitkä hänen ongelmansa ovat. Nämä olettamukset ja mielikuvat voivat usein mennä pieleen. Asiakas saattaakin arvostaa täysin eri asioita ja sitten kokea palvelun huonoksi ja organisaation toiminnan epäonnistuneeksi. Jotta tietäisimme, mitä asiakas oikeasti ajattelee ja haluaa, on paras keino kysyä sitä asiakkaalta suoraan itseltään. Toisaalta taas organisaation ollessa aidosti asiakaslähtöinen, on mahdotonta pystyä miellyttämään koskaan kaikkia. Tässä vaiheessa on hyvä kiinnittää huomiota myös segmentointiin.

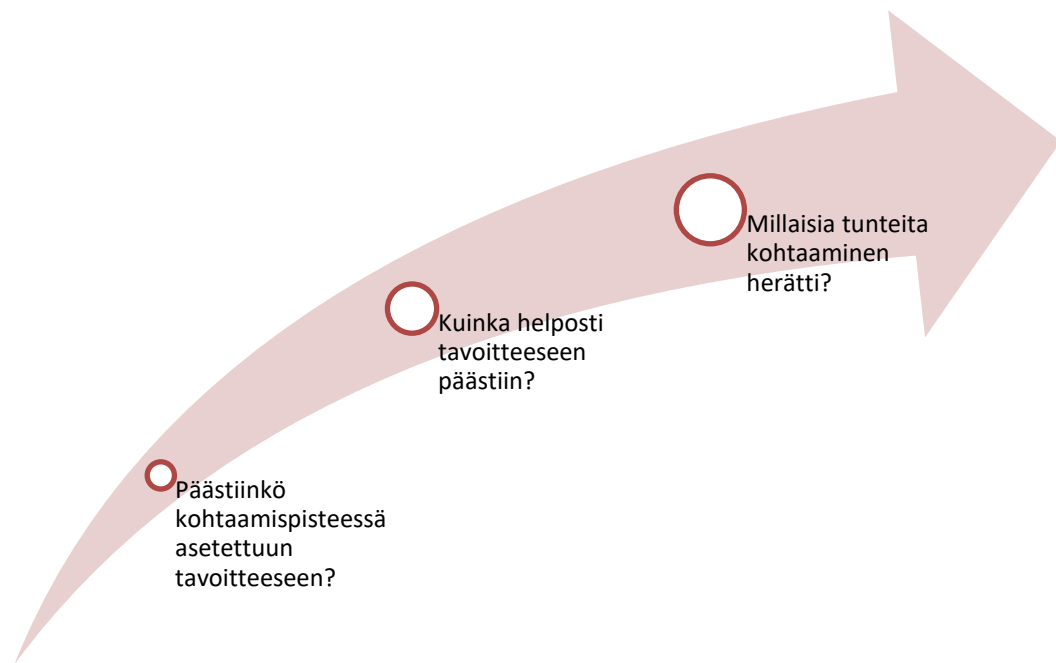
Olosuhteet, taloudellinen tilanne, ihmiset ja heidän arvonsa, tarpeensa ja elämäntilanteensa – kaikki muuttuvat kaiken aikaa. Oikeastaan ainoa pysyvä asia maailmassa on muutos. Jotta organisaatio voisi menestyä ja myös pysyä menestyksekkäänä, on sen kiinnitettävä huomiota tähän asiaan jatkuvasti. On tärkeää pysytellä ajan hermolla, jos haluaa pysyä asiakkaiden suosiossa. Tärkeää on myös pystyä mukautumaan nykypäivän kuluttajan tarpeisiin sekä uudistumaan. Asiakkaiden muuttuvat tarpeet voidaan selvittää mitaamalla asiakastyytyväisyyttä säännöllisesti. Vaikka asiakkaat olisivat tyytyväisiä nyt, se ei välttämättä automaattisesti ole niin enää muutaman vuoden päästä. Siksi asiakastyytyväisyys onkin asia, jota tulisi tutkia, mitata ja kehittää säännöllisesti.

#### **4.1 Asiakkaan kohtaamispisteet**

Vahvat elämykset sitovat asiakkaat palveluntarjoajiin vahvemmin kuin esimerkiksi vaakuuttavasti tehty myyntityö tai markkinointi (Kettunen 2017). Asiakkaalle pitäisi siis pyrkiä tarjoamaan tunteita herättävä ja vahva asiakaskokemus, joka jää mieleen. Vahvat kokemukset herättävät asiakkaassa uskollisuutta ja tyytyväisyyttä, mikä toimii loistavana kilpailuetuna, jonka kanssa muiden on vaikeaa kilpailla. Vahvoja elämyksiä asiakkaalle voi tuottaa asiakkaan kaikissa eri kohtaamispisteissä. Organisaation onkin tärkeää varmistaa, että kaikki nämä asiakkaan kohtaamispisteet ovat kunnossa. Asiakkaan kohtaamispisteitä ovat esimerkiksi asiakaspalvelijat, digitaaliset kanavat, tukipalvelut sekä jälkimarkkinointi (Kettunen 2017).

Asiakkaat arvioivat palvelun onnistumista eri kohtaamispisteissä kolmesta eri ulottuvuudesta:

1. Päästiinkö kohtaamispisteessä asetettuun tavoitteeseen?
2. Kuinka helposti tavoitteeseen päästiin?
3. Millaisia tunteita kohtaaminen herätti?



KUVIO 6. Asiakkaat arvioivat palvelun onnistumista eri kohtaamispaikoissa kolmesta eri ulottuvuudesta (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 9-10)

Käytännön asiakastyytyväisyyttä voidaan arvioida esimerkiksi seuraavasti: kuvittele itsesi asiakkaaksi ja kohtaamispaikaksi organisaation www-sivut. Tavoitteesi on lähettää palautetta organisaatiolle ja etsit yhteydenottolomaketta tai yhteystietoa, jolle laittaa viestisi. Onko www-sivut selkeät ja ajanmukaiset? Kuinka nopeasti ne aukeavat ja löydätkö sieltä helposti tietoa? Onko sivuston värimaailma miellyttävä, antavatko sivut organisaatiosta asiakaslähtöisen vaikutelman? Tukeeko www-sivu mielikuvaasi organisaatiosta, näkyykö siellä organisaation arvomaailma? Kuinka helposti pääset haluamaasi tavoitteeseen? Vaatiiko tavoitteeseen pääsy ponnistelua, viekö etsimäsi tiedon hakeminen paljon aikaa vai onko etsimäsi tieto helposti löydettävissä? Voiko olla niin, että sivulta ei löydy lainkaan yhteydenottolomaketta tai sopivaa yhteystietoa, jonka puoleen kääntyä – millaisia asiakaskokemuksia tämä sinussa herättäisi? Jos yhteydenottolomake löytyy helposti, palaute on jätettävissä helposti ja nopeasti, ja palautteen jättämisen jälkeen saat kiitosviestin antamastasi palautteesta henkilökohtaisen vastauksen kera - millaisia kokemuksia tällainen palvelu sinussa herättäisi? Tämä on yksi esimerkki, kuinka asiakas arvioi kohtaamispaikasta ja kuinka se voi joko toimia hyvin tai huonosti. Nykypäivänä organisaation www-sivut ovat erittäin yleinen asiakkaan kohtaamispaikka ja usein myös ensimmäinen. Hyvän ensivaikutelman luomisen tärkeyttä korostetaan paljon ja tässä tapauksessa www-sivujen antama ensivaikutelma voi määrittää sen, tuleeko potentiaalisesta uudesta sivuilla kävijästä asiakasta organisaatiolle vai ei.

Tänä päivänä asiakaskokemus syntyy lukemattomissa kohtaamispaikoissa ja vuorovaikutustasoissa (Perrotta, 2015). Kullakin organisaatiolla on mahdollisuus itse määrittää omat kohtaamispaikkansa, joissa asiakkaan haluaa kohdata. Jokaisen kohtaamispaikan, joka organisaatiolla on, tulisi olla hiottu loppuun asti. Esimerkiksi jos yritys päättää perustaa Twitter-tilin, jonkun täytyy päivittää sitä aktiivisesti. Yksikin huono kohtaamispaikka ja kokemus voi vahingoittaa organisaation imagoa asiakkaan silmissä. Internet on nykypäivänä ulospäin näkyvin keino organisaatioille erottua kilpailijoista, joten siksi internetin ja sosiaalisen median kohtaamispaikoihin kannattaa panostaa erityisesti.

Jokainen asiakkaan kohtaaminen on ensiarvoisen tärkeä ja kohtaaminen koostuu monesta eri tekijästä. Luodakseen asiakkaan kanssa hyvän yhteisymmärryksen tulee monen asian osua kohdalleen. Asiakaskohtaamisten tärkeitä elementtejä ja kohtauksiin vaikuttavia tekijöitä ovat omat asenteet, oma ennakkokäsitys ja –ajatus, sanavalinnat, oma ajankäyttö ja läsnäolo (Selin & Selin 2013, 191). Myönteinen läsnäolo ja hyvä asenne ovat tärkeitä elementtejä. Jos asiakkaan saa tuntemaan itsensä kohtauksissa tärkeäksi, hyväksytyksi ja arvostetuksi, on asiakaskokemus todennäköisesti ollut myönteinen.

## **4.2 Luottamuksen rakentaminen**

Voidakseen tarjota asiakkaalle mahdollisimman hyvän asiakaskokemuksen tulee asiakkaaseen pystyä luomaan hyvä luottamussuhde. Luottamuksen rakentaminen on keskeistä hyvän asiakassuhteen ja kestävästi yhteistyön kannalta. Ihmiset ovat perusluonteeltaan luottavaisia muita kohtaan ja luontevampaa on luottaa muihin ihmisiin kuin olla luottamatta. Esimerkiksi liikenteessä luotamme tuntemattomiin ihmisiin, että he osaavat ajaa oikein ja vastaantulevat pysyvät omalla kaistallaan. Kuitenkin ihmiset ovat erilaisia ja joillakin esimerkiksi menneisyyden kokemukset vaikuttavat paljon kykyyn luottaa muihin ihmisiin ja luottamuksen rakentaminen voi olla eri ihmisten kanssa hankalampaa kuin toisten. (Selin ja Selin 2013, 192.) Lisäksi, kun kyse on liiketoiminnasta, molemminpuoliseen luottamuksen rakentamiseen vaaditaan yleensä työtä.

Ihmisten välisissä suhteissa voidaan puhua raport-suhteesta (Selin ja Selin 2013, 192). Sanalle ei ole varsinaista suomenkielistä vastinetta, mutta raport-suhteella tarkoitetaan luottamuksellista ihmisten välistä vaikutussuhdetta, johon liittyy molemminpuolinen tyy-

dyttyneisyys. Se on tarkoitushakuinen ihmissuhde, jonka kautta viestit ja reaktiot kulkevat molempiin suuntiin ja keskinäinen ymmärrys ja oppiminen ovat mahdollisia (Selin ja Selin 2013, 192). Rapport-suhde voi muodostua esimerkiksi lääkärin ja potilaan, myyjän ja asiakkaan tai vanhemman ja lapsen välille. Luottamuksellinen rapport –suhde ei kuitenkaan synny automaattisesti, vaan se pitää rakentaa ja sitä pitää ylläpitää. Jos asiakaspalvelija onnistuu rakentamaan itsensä ja asiakkaan välille tällaisen luottamuksellisen suhteen on se erittäin hyvä merkki onnistuneesta asiakaspalvelusta. Kuitenkin jos tällainen luottamussuhde saa säröjä, ne voivat kasvaa helposti suuriksi, etenkin jos ne ovat tunnetasolla.

Luottamuksellisen rapport-suhteen luomiseksi on olemassa erilaisia perussääntöjä. Yksi tärkeä sääntö on tarkastella omia uskomuksiaan toisista ihmisistä: mitä aidosti uskon muista? Tämä on tärkeää siksi, että omat tiedostetut ja tiedostamattomat uskomukset ja ajatukset muista ihmisistä heijastuvat tahtomattaankin omaan käytökseen ja voivat välittyä esimerkiksi sanavalintojen tai kehonkielen kautta. Esimerkiksi jos uskoo jonkun asiakkaan olevan vaikea, voi häntä pitää mielessään moniongelmaisena ja hankalana. Tällaiset uskomukset ja ajatukset heijastuvat helposti myös asiakkaalle tavalla tai toisella ja luottamuksellisen ihmissuhteen luominen vaikeutuu tai pahimmillaan siitä tulee mahdollonta. Ihanteellista olisi oppia tarkastelemaan asiakkaan käytöksen syvempiä tarkoituspereitä ja ymmärtämään niitä. Sanoilla, joita toisistamme ajattelemme, on suuri merkitys mielikuviimme ja uskomuksiimme sekä sitä kautta suoraan myös käytökseemme ja ajatteluumme. (Selin ja Selin 2013, 193–194.) Kun oppii avaamaan itse omia näkemyksiään, voi negatiiviset sanat asiakkaasta korvata uusilla. Esimerkiksi hankalaa asiakasta kannattaa ajatella hankalan sijaan erilaisena, mielenkiintoisena tai vaativana. Sanojen uudelleenmäärittelyn ansiosta mielikuva asiakkaasta voi muuttua myös huomaamatta omassa mielessä ja tällöin suhtautuminen asiakkaaseen muuttuu positiivisemmaksi, jolloin mahdollisuudet hyvän luottamussuhteen rakentamiseksi paranevat.

Ihmiset arvioivat ja luokittelevat toisiaan jatkuvasti. Todellisuudessa kuitenkin arviointi menee väärin, sillä emme oikeasti voi tietää toistemme taustoja, ajatuksia tai mahdollisia asioita joita toinen on tehnyt tai joita hän edustaa. Todennäköisyys virhearviointien tekkoon on erittäin korkealla, sillä näemme toisistamme vain kapean ikkunan, emmekä oikeasti pääse sisälle toisen maailmaan. On tärkeää tiedostaa, että usein myös muiden tekemät arvioinnit meistä itsestämme ovat väriä ja aivan yhtä suppeita. Tämän takia suhtautumisemme muihin ihmisiin on siis pitkälti oma valintamme. (Selin ja Selin 2013, 195.)

Hyvän luottamussuhteen rakentamiseksi asiakasta täytyy osata myös kuunnella sekä esittää hänelle oikeita kysymyksiä. Kysymysten taso ja laatu viestii asiantuntijuudesta ja ihmiset haluavat olla tekemisissä asiantuntijan kanssa (Selin ja Selin 2013, 194). Oikeilla kysymyksillä ja aktiivisella kuuntelulla voidaan rakentaa asiakkaaseen hyvää ja luottamuksellista suhdetta. Kuuntelu, kysely ja läsnäolo luovat myös uskottavuutta. Esimerkiksi kuvitellaan myyjä, joka myy palveluaan asiakkaalle. Hän kysyy asiakkaalta muutamia kysymyksiä, mutta ei kuuntele vastauksia kunnolla eikä vastausten perusteella tee lisäkysymyksiä eikä tartu asiakkaan kertomiin ongelmakohtiin. Hän ei ole tilanteessa kunnolla läsnä ja hänen mielensä ehkä harhailee jossain muualla. Tällainen myyjä ei herätä asiakkaassa uskottavuutta eikä synnytä luottamuksellista suhdetta. Aktiiviseen kuuntelemiseen ja luottamuksen rakentamiseen kuuluu aito läsnäolo juuri siinä asiassa ja asiakastilanteessa, jota käydään läpi.

Luottamuksen rakentamiseen liittyy myös kongruenssi ja terminä se tarkoittaa yhdenmukaisuutta. Viestinnässä kongruenssi tarkoittaa, että kaiken viestimämme pitäisi olla yhdenmukaista ja harmoniassa keskenään. Esimerkiksi sanaton (nonverbaalinen) ja sanallinen (verbaalinen) viestintä eivät saa olla ristiriidassa keskenään, sillä se voi aiheuttaa epäluottamusta viestin vastaanottajassa. (Selin ja Selin 2013, 195.) Sanaton viestintä käsittää kaiken vuorovaikutuksen ilmeistä ja eleistä pukeutumiseen ja käytöstapoihin – kaikki muut viestinnän elementit paitsi kielen. Helpoiten yhdenmukaisessa viestinnässä onnistuu yksinkertaisesti olemalla oma itsensä ja rehellinen. Jos myyjä yrittää esimerkiksi myydä asiakkaalleen palvelua, johon ei itse usko, se voi välittyä myyjän kehonkielestä. Myyjä ei siis ole silloin rehellinen eikä näin ollen myöskään uskottava. Niin kauan, kun ihminen on oma itsensä ja pitäytyy minä-roolissaan, kasvaa hänen uskottavuutensa ja luottamus muiden silmissä (Selin ja Selin 2013, 195). Ihmiset aistivat helposti jos joku esittää olevansa jotain muuta kuin on ja uskottavuus alkaa rapista pois. Lisäksi luottamusta herättävät sellaiset henkilöt, joilla on ehjä minäkuva ja hyvä itsetunto.

### **4.3 Asiakastyytyväisyys ja palvelun laatu**

Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavia perustekijöitä ovat:

- Asiakkaan tunnistaminen
- Luottamuksellisen asiakassuhteen luominen

- Miellyttävän asiakaskokemuksen tuottaminen
- Arvon luominen asiakkaalle (Koivula, 2017)

Asiakkaan tunnistaminen on tärkeää, sillä sen avulla organisaatio pystyy kohdistamaan palveluitaan paremmin ja palvelemaan asiakasta henkilökohtaisemmin. Organisaatio voi esimerkiksi määrittää asiakkaastaan asiakasprofiliin, johon määritellään tarkasti asiakkaan perustiedot: millaisista taustoista asiakas tulee, millaiset arvot hänellä on, millaisia ongelmia ja tarpeita hänellä on ja miten niihin voidaan vastata. Etenkin piilevien, tiedostamattomien asiakastarpeiden kartoittaminen voi mahdollistaa tuoteinnovaatioita, joilla voidaan saavuttaa huomattavasti parempaa asiakastyytyväisyyttä verrattaessa kilpailijoihin (Alanen & Krouvi 2015, 6). Tyytyväisen asiakassuhteen luomiseksi vaaditaan lisäksi raudanlujaa ammattitaitoa, tunneälyä sekä tilannetajua.

Palveluiden tuotannossa laadun määrittelemisen on hankalampaa kuin teollisuudessa. Teollisuudessa kone tai järjestelmä joko toimii tai ei toimi, mutta palveluiden tuotannossa on monesti merkitystä myös henkilöiden näkemyksillä (Reinboth 2008, 96). Yksi voi pitää tuttavallisesta palvelusta, kun toinen voi pitää tuttavallisuutta väkinäisenä. Toista miellyttää viihteellisyys, kun toinen taas haluaisi pitäytyä asiallisella linjalla. Kolmas ei välttämättä kiinnitä asiakaspalveluun huomiota lainkaan – kunhan kaikki muu toimii, palvelulla ei ole niin suurta merkitystä. Myös asiakkaan ja organisaation käsitykset hyvästä palvelusta voivat keskenään poiketa toisistaan.

Tavoitetilanne on, että asiakas on tyytyväinen samalla, kun organisaatio itse kokee laadunsa olevan kunnossa (Reinboth 2008, 96). Tällainen tavoitetilanne syntyy, kun organisaatio täyttää omat laatukriteerinsä samalla kehittäen laatua vähitellen jatkuvasti. Laadun kehittämisessä vähitellen on tärkeää ottaa aina huomioon asiakas ja kehittää erityisesti niitä kohtia organisaation toiminnassa, joita asiakas toivoisi kehitettävän. Lisäksi virheitä tulisi ennaltaehkäistä mahdollisimman tehokkaasti ja satunnaisesti saatu kielteinen palaute tulisi ottaa aina huomioon sekä hyödyntää se nopeasti toiminnan kehittämisessä. Tärkeää on tunnistaa myös onnistumiset, dokumentoida ne ja soveltaa onnistumisista saadut opit käytäntöön, sekä ylläpitää henkilökunnan motivaatiota. (Reinboth 2008, 97.)

Organisaatio voi olla myös tilanteessa, jossa asiakas on tyytyväinen, mutta organisaation mukaan laadussa on virhe. Tällöin esimerkiksi organisaation itse ennalta määrittämät laa-



tukriteerit eivät täysin täyty, vaikka asiakas ei huomaa laadussa olevan mitään vikaa. Korjatakseen tilanteen organisaatio voi tehdä laadunkohotuksen. (Reinboth 2008, 97.) Tällöin tulee korjata laatuvirheet ja nostaa hinta vastaamaan laatua. Hinnan nostamisen myötä organisaatio voi joutua etsimään itselleen uudet laatua arvostavat asiakkaat, jotka ovat valmiita maksamaan korkeamman hinnan. Lopuksi tulee tutkia asiakkaiden tyytyväisyys ja varmistaa toiminnan kannattavuus. Organisaatio voi myös tehdä laaduntäsmennuksen, eli määrittellä uudet laatukriteerit asiakkaiden tärkeäksi kokemien asioiden pohjalta (Reinboth 2008, 97). Tällöin esimerkiksi asiakastyytyväisyyskyselyn avulla voidaan tutkia jo olemassa olevien asiakkaiden tyytyväisyystekijät ja palvelun laatuun liittyvät odotukset ja tulosten pohjalta muokata laatukriteerit vastaamaan asiakkaiden odotuksia. Tällöin hintaa ei tarvitse välttämättä muuttaa eikä lähteä etsimään uusia asiakkaita. Laatukriteerit saattavat joiltain osin heikentyä, mutta tärkeintä on vastata asiakkaiden odotuksiin ja tarpeisiin. Lopuksi tutkitaan asiakkaiden tyytyväisyys ja varmistetaan toiminnan kannattavuus.

Laaduntäsmennys voi olla monesti kannattavampi ja järkevämpi vaihtoehto kuin laadunkohotus. Vaikka erittäin korkeatasoiset laatuvaatimukset voivat vaikuttaa hyvältä idealta ja ne voivat saada organisaation kuulostamaan eksklusiiviselta, eivät ne silti välttämättä kuitenkaan käytännössä toimi. Korkeiden laatuvaatimusten täyttäminen aiheuttaa kustannuksia, jotka osaltaan voivat heikentää organisaation kannattavuutta, jos näitä kustannuksia ei saada sisällytettyä hintoihin. Joskus asiakkaan ja organisaation näkemuserot laadussa voivat merkitä sitä, että asiakkaan tarpeita ei välttämättä tunnisteta riittävän hyvin. Kuitenkin molempien toimenpiteiden (laadunkohotus ja laaduntäsmennys) tarkoituksena on päästä tilanteeseen, jossa asiakastyytyväisyys, organisaation laatukriteerit, hinta ja kustannusrakenne olisivat kaikki tasapainossa keskenään (Reinboth 2008, 98).

Kolmas mahdollinen tilanne on, että asiakas on tyytymätön, mutta organisaation laatukriteerit täyttyvät. Tällaisessa tapauksessa pitää osata erottaa yksittäinen tyytymätön asiakaspalaute ja toistuvasti eri asiakkailta tulevat tyytymättömät palautteet toisistaan. Mikäli yleisesti ottaen asiakkaat ovat tyytymättömiä, mutta organisaation omat laatukriteerit ovat täytetty, voi organisaatio joko yrittää vaihtaa asiakkaitaan tai nostaa laatuaan (Reinboth 2008, 98). Asiakkaiden vaihtaminen kuulostaa radikaalilta toimenpiteeltä, mutta niin voidaan tehdä esimerkiksi imagollisista syistä, jolloin organisaatio haluaa tarkoituksellisesti profiloitua uudelleen asiakkaiden silmissä tai yksinkertaisesti jos nykyisten asiakkaiden tyytyväiseksi saattaminen ei ole kannattavaa. Olivat perimmäiset syyt mitkä tahansa,

aluksi on täsmennettävä laatu, joka organisaation on mahdollista asiakkaalleen tarjota. Sen jälkeen täsmennetään hinta vastaamaan laatua ja kustannusrakennetta, minkä jälkeen etsitään uudet asiakkaat, jotka ovat tyytyväisiä laatuun sekä hintaan. Lopuksi varmistetaan heidän tyytyväisyys esimerkiksi uusilla asiakastyytyväisyyskyselyillä. Mikäli organisaatio päättääkin nostaa laatua vastaamaan nykyisten asiakkaiden odotuksia, tulisi aloittaa asiakkaiden odotusten perusteellisella kartoittamisella. Tähänkin soveltuu esimerkiksi asiakastyytyväisyyskyselyt. Kun asiakkaiden odotukset palvelun laadun suhteen ovat selvillä, määritellään niiden pohjalta uudelleen organisaatiolle laatukriteerit eli tehdään laaduntäsmennys. (Reinboth 2008, 98-99.) Uusien laatukriteerien määrittelemisenkin olisi hyvä tehdä asiakkaiden kanssa yhteistyössä varmistaen jatkuvasti laatukriteerien vastavuus asiakkaiden odotusten kanssa.

Jos asiakas on tyytymätön palveluun ja organisaatio näkee myös itse laadussaan puutteita, ollaan laadunkehittämisessä jo varsin pitkällä. Laatuongelmien tiedostaminen organisaation sisällä on tärkeä ensimmäinen askel parempaan suuntaan. Tässäkin tilanteessa tulisi organisaation kartoittaa asiakkaiden tarpeet uudelleen ja etsiä ne laatusikat, joita asiakkaat arvostavat eniten. Toiminnan kokonaisvaltainen kehittäminen vaatii organisaatiolta vuorovaikutteista yhteistyötä asiakkaiden kanssa sekä mahdollisesti henkilökunnan uudelleen kouluttamista.

Henkilöstön rooli organisaation palvelun laadun kannalta on keskeinen. Heikon asiakaspalvelun takana voi olla erilaisia syitä, kuten esimerkiksi työntekijän osaamisessa olevat puutteet, työntekijän vääränlainen asenne, työyhteisön ongelmat tai esimiestyössä esiintyvät puutteet (Reinboth 2008, 101). Työntekijän ammatillisessa osaamisessa tai asiakaspalveluosaamisessa olevat puutteet voidaan korjata esimerkiksi sopivilla koulutuksilla ja työssäoppimisella. Organisaation toimintatapojen hallintaa voidaan parantaa esimerkiksi tarpeeksi kattavalla perehdytyksellä ja ohjaamisella. Jos työntekijän asenne ei tue asiakaspalvelun onnistumista, se voi johtua esimerkiksi työhön kyllästymisestä tai siitä, että työntekijä ei koe pystyvänsä vaikuttamaan tarpeeksi omaan työhönsä. Työntekijä saattaa myös kokea, ettei häntä arvosteta työyhteisössä tarpeeksi. Muutoksen aikaansaamiseksi työntekijän asenteen takana piilevät ongelmat tulisi ensin selvittää, minkä jälkeen mahdollisia ratkaisuja voidaan alkaa pohtimaan yhdessä työntekijän ja esimerkiksi esimiehen kesken. Joskus työntekijän omaa asennetta voi muuttaa vain työntekijä itse, jolloin tämän olisi hyvä tarkastella omia motiivejaan työn suhteen sekä kehittää omaa elämänhallintaansa.

Työyhteisön ongelmista johtuva heikko palvelun laatu voi olla peräisin esimerkiksi työjärjestelyistä, yhteisön toimintatavoista tai –käytännöistä (Reinboth 2008, 101). Työyhteisön ongelmat heijastuvat helposti työntekijöihin ja ovat omiaan aiheuttamaan kitkaa työntekijöiden välille. Kuppikunnat ja jopa työpaikkakiusaaminen voi olla seurausta työyhteisön laajemmista ongelmista. Huono työilmapiiri näkyy aina asiakaspalvelun laadussa ja palvelua on mahdollista parantaa vasta, kun työyhteisön ongelmat ovat saatu ratkaistua. Esimiestyössä esiintyvät puutteet voivat johtua esimerkiksi esimiesten jatkuvasta vaihtumisesta tai siitä, ettei esimies saa tukea omilta esimiehiltään. Hyvä esimies tukee ja johtaa toimintaa, mutta antaa toimintavapautta työntekijöilleen työssä onnistumiseen. (Reinboth 2008, 101.)

#### **4.4 Palvelufilosofia**

Usein hyvän asiakaspalvelun takana on hyvä palvelufilosofia, joka on maastoutettu koko organisaatioon. Palvelufilosofia määrittelee hyvän asiakaspalvelun periaatteet ja tämä näkyy kaikkialla yrityksen sisältä aina ulkoisiin asiakkaisiin. Ellei hyvän asiakaspalvelun periaatteita ole määriteltä, kannattaa yritysjohdon henkilöstönsä kanssa määrittellä ne ja lyödä lukkoon erilaiset toimintamallit eri asiakastilanteissa. Silloin kun henkilöstö tuntee tarpeeksi hyvin organisaation kulloinkin asettamat tavoitteet, tietävät he myös käytännössä mitä se tarkoittaa heidän tehtäviensä näkökulmasta. Myös inhimilliset virheet ja erehdykset ovat helpommin korjattavissa ja hyväksyttävissä, kun kokonaisuus toimii muuten moitteettomasti ja palvelu on ystävällistä, täsmällistä ja määrätietoista. (Selin ja Selin 2013, 196.)

Palvelufilosofiassa voidaan tunnistaa muun muassa seuraavia tekijöitä: asiakaspalveluhenkinen henkilöstö, palvelu on sovitettu asiakkaan tarpeisiin ja toiminta on täsmällistä. Menestyvä organisaatio keskittyy asiakkaiden lisäksi henkilöstöön, sillä hyvinvoiva henkilöstö palvelee lähes poikkeuksetta myös asiakkaitaan paremmin. Kun henkilöstön tilat ja muut puitteet ovat kunnossa, on myös asiakkaiden palvelu helpompaa. Myönteinen asiakaspalveluasenne näkyy niin, että kukaan ei vetäydy vastuusta. Henkilöstöllä täytyy olla myös riittävät valtuudet hoitaa erilaiset tilanteet heti ilman liian kovaa hierarkiaa. Pahinta on, jos alaiset eivät saa nauttia esimiestensä ja johdon luottamusta. Se synnyttää tilanteita, jossa asioita täytyy varmistella ja kysellä ja se kaikki näkyy asiakkaalle vain

huonona palveluna. Asiakas ei ole kiinnostunut siitä, miten organisaation sisällä asiat toimivat niin kauan, kun hän saa vastauksen ongelmiinsa ja hyvää palvelua nopeasti ja ystävällisesti. Johdon toimesta vastuun jakaminen ja luottamuksen osoittaminen alaisille lisää myös heidän työmotivaatiotaan ja valmiuksia palvella jokaista asiakasta mahdollisimman hyvin. Kun koko työorganisaatiossa vallitsee hyvä, luottamuksellinen ilmapiiri, se välittyy myös asiakkaalle positiivisella tavalla. Organisaation kohdellessa henkilöstöään kuin asiakkaitaan on lopputulos vääjäämättä erinomainen. (Selin ja Selin 2013, 196).

Kun organisaatio tuntee asiakkaansa ja tietää heidän tarpeensa sekä mitä he odottavat, on myös helpompi luoda palvelukokonaisuuksia, jotka vastaavat asiakkaiden tarpeisiin. Hyvin menestyvä organisaatio rakentaa palvelukokonaisuutensa aina asiakkaan tarpeita mukailleen, jolloin tarjonta vastaa asiakkaan toiveita ja tarpeita ja organisaatio pystyy käytännön tasolla luomaan asiakkaalleen lisäarvoa. (Selin ja Selin 2013, 197). Asiakkaiden tarpeita vastaaviin palvelukokonaisuuksiin päästään olemalla säännöllisesti yhteydessä asiakkaisiin ja keräämällä heiltä palautetta toiminnasta sekä kehitysehdotuksia. Saadun palautteen avulla on mahdollista kehittää toimintaa jatkuvasti asiakkaita paremmin palvelevaksi. Riittävällä asiakastiedolla ja –palautteilla pystytään tarpeen tullen vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin ja toimimaan heidän hyväksi jopa ennen kuin he osaavat edes sitä odottaa tai pyytää.

Hyvässä palvelufilosofiassa toiminta on myös täsmällistä. Se tarkoittaa sitä, että asiakkaan eri kohtaamispisteet ja asiakaspinnat ovat hiottu mahdollisimman tarkkaan hyvin toimiviksi ja erilaiset tilanteet sujuvat saumattoman sujuvasti. Toisin sanoen kaikki tekeminen tai tekemättä jättäminen näkyy asiakkaalle. Kun organisaation eri toiminnot ja toimintaprosessit sujuvat hyvin, näyttää silloin toiminta kokonaisuudessaan myös ulospäin ammattimaiselta ja herättää asiakkaassa luottamusta siihen, että homma toimii. (Selin ja Selin 2013, 196-197).

#### **4.5 Arvonluonti**

Arvo on jotain sellaista, joka saa ihmiset tekemään asioita. Ihmisten yhteinen tekeminen on yleensä mielekästä silloin, kun se tuottaa osapuolille arvoa. Arvoa voi tuottaa esimerkiksi asiat, jotka ovat moraalisesti oikein, yleisesti tavoiteltavissa tai oman edun mukaisia. Jotta ihminen kokisi asiat arvokkaiksi, niiden arvon täytyy olla jollain tapaa nähtävissä,

todennettavissa tai mitattavissa. Voimme nähdä asiat arvokkaiksi esimerkiksi koska ne tuottavat inspiraatiota, ne tuovat meidät lähemmäksi henkilökohtaisia tavoitteitamme, ne antavat meille kokemuksen läheisyydestä ja luottamuksesta, ne parantavat imagoa ja mainetta, tai saamme toiminnasta jotain muuta merkittävää hyötyä tai mielihyvää. Muita hyötyjä voivat olla esimerkiksi rahallinen arvo tai huomioarvo. (Työterveyslaitos: Askelia uuteen arvonluontiin 2017.)

Käytännössä kaikessa tekemisessä on mukana erilaista arvoa. Sama asia voi myös tuottaa monia erilaisia arvoja sen osapuolille. Esimerkiksi kahvin ostaminen: kahvi maistuu hyvältä (emotionaalinen arvo), kahvi piristää (välineellinen arvo), ja joskus saatamme kokeilla uteliaisuudesta uutta kahvilajia tai käydä uudessa kahvilassa, mikä tuottaa myös erilaista arvoa (Työterveyslaitos: Askelia uuteen arvonluontiin 2017). Kahvilan omistaja saa arvoa asioinnistamme rahallisena arvona ja jos kehumme paikkaa muille, syntyy kahvilalle myös imagollista arvoa. Arvon syntyminen voi joskus olla sattumastakin kiinni. Esimerkiksi uusien trendien syntyminen tai yhteiskunnalliset asiat voivat synnyttää ennalta odottamatonta arvoa.

Arvonluonnin perustuminen pelkälle sattumalle ei pidemmän päälle ole kuitenkaan kannattavaa, vaan arvoa kannattaa tietoisesti lähteä luomaan. Arvonluonti on tietoista toimintaa, kun jokainen mukana oleva henkilö kokee toiminnan jollain tapaa arvokkaaksi ja hyödylliseksi. Liiketoiminnan käsitys arvonluonnista on ollut perinteisesti melko kapea: siinä on ajatuksena, että organisaatio kehittää tuotteen tai räätälöi palvelun, jonka asiakas kokee arvokkaaksi ja haluaa ostaa. Oma toiminta on nähty arvokkaaksi, koska sillä on saatu tuotettua rahaa ja perinteisesti koko toiminnan arvokkuus ja kannattavuus on usein saatettu mitata pelkästään rahassa. Tämä luo kuitenkin melko suppeat edellytykset arvonluomiseen, eikä pelkästään rahassa mitattu arvonluonti riitä nyky-yhteiskunnassa. (Työterveyslaitos: Askelia uuteen arvonluontiin 2017.) Asiakkaalle pitäisi osata tarjota jotain hieman enemmän, jotain hieman henkilökohtaisempaa ja jotain, mikä tuottaa sellaista arvoa, mitä muualta ei löydy.

Yhden teorian mukaan on olemassa viisi arvoa, jotka ohjaavat kuluttajien valintoja:

- Toiminnallinen arvo (functional value)
- Sosiaalinen arvo (social value)
- Tunnearvo (emotional value)
- Uutuusarvo (epistemic value)

- Ehdollinen arvo (conditional value)  
(Gross, Newsman & Sheth 1991, 159-170.)

Toiminnallinen arvo syntyy tuotteen tai palvelun ominaisuuksista (Gross, Newsman & Sheth 1991, 159). Toiminnallista arvoa tunnustava kuluttaja arvioi tuotteen tai palvelun eri ominaisuuksia, kuten laatua, kestävyyttä ja hintaa. Kuluttaja arvioi tuotteen tai palvelun hyöty-kustannussuhteen ja valitsee sen perusteella itselleen parhaiten toimivan ratkaisun.

Sosiaalinen arvo tarkoittaa suhdetta muihin tarjolla oleviin vaihtoehtoihin. Kuluttaja voi kokea tuotteen tai palvelun arvokkaaksi, jos se edistää kuulumista johonkin kuluttajalle merkitykselliseen sosiaaliseen ryhmään (Gross, Newsman & Sheth 1991, 162). Sosiaalinen arvo voi myös päinvastoin merkitä erottautumista massasta. Esimerkiksi kallis merkiauto voi tuoda käyttäjälleen sosiaalista arvoa, koska siihen ei ole kaikilla varaa. Kalliilla autolla kuluttaja viestii kuuluvansa siis hyvin toimeentulevien sosiaaliseen ryhmään.

Tunnearvo syntyy silloin, kun se puhuttelee käyttäjää tunnetasolla (Gross, Newsman & Sheth 1991, 164). Tunnearvon luominen on yksi haastavimmista luoda, mutta sitäkin paljolti haastavampi. Sen luominen on haastavaa, koska se ei perustu tilastoihin vaan puhtaasti fiilikseen. Kun käyttäjälle onnistuu luomaan tunnearvoa, sitä voi olla hankala kilpailijoiden murtaa. Tunnearvo on merkityksellistä – asiakas saattaa katsoa jopa virheitä tai puutteita läpi sormien, jos hänellä on tuotetta tai palvelua kohtaan vahva tunnearvo. Esimerkiksi nostalgiaan taipuvainen ihminen voi saada tunnearvoa esimerkiksi ostamalla vanhan auton. Vaikka se ei toimitakaan kunnolla tai siitä koituisi suuria kuluja, on se silti tärkeä ja arvoa tuottava käyttäjälleen.

Uutuusarvolla tarkoitetaan halua kokea uusia asioita ja olla mukana uusissa teknologian muutoksissa (Gross, Newsman & Sheth 1991, 166). Uutuusarvoa tuottavat tuotteet ja palvelut ovat sidottu aikaan – esimerkiksi tällä hetkellä uutuusarvoa saattavat luoda virtuaalitetodellisuutta tarjoavat palvelut ja tuotteet. Uutuusarvoa peräänkuuluttava kuluttaja on usein trendien harjalla ja etsii aina sellaisia palveluntarjoajia, jotka pystyvät tarjoamaan markkinoille jotain uutta.

Ehdollinen arvo sitoo palvelun tai tuotteen sen käyttöyhteyteen (Gross, Newsman & Sheth 1991, 168). Tällöin palvelu tai tuote koetaan arvokkaaksi, kun se sopii senhetkiseen

tilanteeseen, aikaan tai paikkaan. Esimerkiksi joulupukki tuo arvoa jouluna, mutta ei juhannuksena ja kesäisen sadekuuron sattuessa sateenvarjosta on paljon arvoa käyttäjälleen, mutta sen tuoma arvo menee kuuron myötä.

Arvonluonti tänä päivänä on muuttunut paljon siitä, mitä se oli aikaisemmin. Nykyään usein arvonluonti asiakkaalle tapahtuu yhteistyön tuloksena eli puhutaan arvon yhteisluonnista. Laajimmillaan arvon yhteisluonnissa on kyse aivan uudentyyppisistä tavoista luoda arvoa luoden yhteisiä merkityksiä, joilla on vaikutuksia yhteiskunnalliseen, taloudelliseen ja kulttuuriseen kehitykseen (Turun ammattikorkeakoulu: arvonluonnin uudet alustat ja muodot 2018). Periaatteessa arvoa luodaan aina yhdessä asiakkaan kanssa; palvelussa tai tuotteessa ei itsessään sinänsä ole arvoa ennen kuin sitä käytetään. Arvoa voidaan sanoa syntyneen, jos yhteistyön tuloksena asiakas on tyytyväinen saamaansa palveluun tai tuotteeseen. Organisaatioiden onkin tärkeää tajuta syvällisemmin käyttäjän rooli arvonluonnissa.

Organisaatioiden verkottuneisuudesta johtuen nykyään saatetaan puhua arvoketjujen sijaan arvonluonnin ekosysteemeistä. Organisaation tuleekin menestyäkseen kyetä rakentamaan linkittyneistä ja vuorovaikutteista yhteistyötä eri toimijoiden kanssa sekä kehittämään eri toimijoiden kanssa yhdessä (Reinboth 2008, 75). Edellä mainittu kuvaa hyvin myös yrityskehittämöiden toimintaa ja tavoitteita - verkottuneisuus on isossa osassa luomassa arvoa eri tavoin. Arvonluonnin ekosysteemi tarjoaa laajempaa mahdollisuutta arvonluontiin asiakkaalle, kun yksittäinen toimija kykenisi itse luomaan.

Arvoa voidaan nykypäivänä luoda jo pelkästään henkilökohtaisella palvelulla ja ohjauksella. Internet-aika on siirtänyt monet palvelut koneelle lisännyt asiakkaan vuorovaikutusta eri ohjelmien ja järjestelmien kanssa, mikä nostaa henkilökohtaisen palvelun arvostusta (Reinboth 2008, 28). Ihmisen oikea kohtaaminen toimii siis uusvanhana keinona erottua kilpailijoista.

Yrityskehittämöön osallistuva yrittäjä on usein hyvin kiireinen ja tähän sopiikin sanonta ”aika on rahaa”. Mikä saa siis asiakkaan sitoutumaan palveluun ja käyttämään kallista aikaa siihen? Millä eri tavoilla asiakkaalle voidaan käytännössä tarjota jotain sellaista, josta hän kokee saavansa oikeasti hyötyä ja siten kokee käyttämänsä ajan kuluneen hyvään tarkoitukseen?

On tyypillistä ja yleistä, että organisaatiot kokevat oman palvelunsa tai tuotteen ylivertaiseksi tai jollain tavalla paremmaksi, mitä se oikeasti on. Asiakkaalle tärkeämpää on kuitenkin aina elämä ja oma arki, ja tuote tai palvelu saa aina merkityksensä osana tätä. (Korkman, & Arantola 2009, 119). Voidaan siis sanoa, että arvonluonnissa yksinkertaisimmillaan on kyse parempien toimintatapojen löytämisestä ja arkielämän helpottamisesta. Organisaatioiden, ja yrityskiihdyttämöiden, tulisi siis kehittää sellaisia tapoja toimia ja kehittää sellaisia palveluita, mitkä sopivat asiakkaan tapoihin oppia ja siten parantaa omia edellytyksiään toimia. Erityisen motivoituneet ja kiinnostuneet asiakkaat ovat halukkaita oppimaan uusia toimintatapoja ja uudistamaan tapoja käyttää eri tuotteita ja palveluita, mutta suurin osa asiakkaista kuitenkin osallistuu hyvin arkisesti ja imitoi muiden hyviä tapoja toimia.

Asiakkaalle tulisi mahdollistaa kolmenlaista oppimista: arkipäiväinen oppiminen, uuden käytännön oppiminen ja uudistava oppiminen (Korkman & Arantola 2009, 120-121). Arkipäiväinen oppiminen voi tapahtua asiakkaan huomaamatta ottamalla mallia esimerkiksi perheenjäseneltä, ystävältä tai muualta ympäristöstä. Etenkin, jos kyseessä ovat pienet parannukset nykyisiin käytäntöihin, arkipäiväinen oppiminen käy helposti. Usein voimme huomata, että teemme asioita tietyllä tavalla ilman, että sen taustalla on suurempaa päätöstä toimia juuri niin. Uuden käytännön oppiminen voi vaatia vanhojen tapojen soveltamista uuteen käytäntöön ja se vaatii hieman enemmän asiakkaan aktiivisuutta; se voi olla vanhan tavan uudistaminen toimivammaksi tavaksi esimerkiksi, jotta jokin arkipäiväinen työtehtävä hoituisi nopeammin. Uudistava oppiminen taas tarkoittaa sitä, että asiakas itse määrittelee, miten hän haluaa käyttää uutta välinettä tai palvelua tai soveltaa taitoja ja tiloja luovalla tavalla. Joskus yritykset voivatkin huomata, että asiakkaat käyttävät heidän tuotteitaan aivan eri tarkoitukseen, kuin mihin ne olivat alun perin luotu.

Uudistavan oppimisen näkökulmasta voidaan ajatella, että organisaatio on mahdollistaja, joka kehittää olosuhteita ja valtuuttaa asiakkaan toimimaan. Asiakas saa itse valita projekteja, identiteettejä ja tapoja toteuttaa omaa elämäänsä. Olisi hyvä yksinkertaistaa ajatusmallimme asiakkaista; koska asiakkaiden identiteetit ja projektit muuttuvat, ei heitä voi lokeroida yhteen ryhmään pysyvästi. On arvokasta, että organisaatio ei määrittele tai pääätä asiakkaan puolesta, koska asiakas valitsee epäjohdonmukaisesti ja joustavasti tuotteita ja palveluita. Tämä tarkoittaa myös, että liian pitkälle jalostettujen valmiiden ratkaisujen tuottaminen ei kannata, vaan parempi olisi luoda mahdollisuuksia, joista asiakas voi valita itselleen sopivimman (Korkman & Arantola 2009, 122).



## 5 ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELY

Asiakastyytyväisyyskysely on suunniteltu ja toteutettu yhdessä työn toimeksiantajan, Digital Media Finlandin, kanssa marras-joulukuussa 2017. Kyselystä saatu aineisto on analysoitu sekä esitelty toimeksiantajalle tammikuussa 2018. Tutkimuksen tavoite oli selvittää ensimmäiseen kiihdytysjaksoon osallistuneiden asiakasyritysten kokemuksia sekä tyytyväisyyttä yrityskiihdyttämö Mediapolis Acceleratoria kohtaan ja asiakastyytyväisyyskyselyn pohjalta kehittää toimintaa ja edistää palvelujen sujuvuutta sekä saatavuutta. Asiakastyytyväisyyskyselyllä selvitettiin muun muassa mitä koulutusaiheita pidettiin tärkeimpinä ja kuinka tyytyväisiä niihin oltiin toteuman perusteella oltu, kuinka onnistuneesti kiihdyttämössä käytännön asiat toimivat ja millaista konkreettista hyötyä kiihdyttämö onnistui tarjoamaan. Asiakastyytyväisyyskyselyn tulosten avulla tavoitteena oli löytää konkreettiset parannusehdotukset, joita voitiin hyödyntää seuraavan, keväällä 2018 käynnistyvän, jakson suunnittelussa.

Yrityskiihdyttämössä asiakastyytyväisyyteen ei vaikuta pelkästään palvelukokemus vaan myös sen vaikuttavuus ja tuloksellisuus. Yrityskiihdyttämö pyrki tarjoamaan yrityksille arvoa esimerkiksi työllistävyyden ja liikevaihdon kasvattamisella. Myös verkottuneisuus ja vertaistuki ovat keskeisessä asemassa. Kiihdyttämön toiminnan ollessa monimuotoista on siinä monta asiaa, joita katsoa ja mitata. Keskeistä oli selvittää, millaiset asiat olivat tuottaneet asiakkaille parhaiten arvoa ja miksi. Lisäksi tavoitteena oli selvittää eri kohtaamispisteiden aiheuttamat kokemukset asiakkaissa, miten hyvin ne olivat toimineet ja miten niitä voitaisi parantaa. Tutkimuksella pyrittiin myös selvittämään, mitä asiakastyytyväisyyden takana on ja miten hyvin asiakkaiden tarpeet tulivat täytetyiksi. Asiakastyytyväisyyskyselyn luomisen sekä vastausten analysoinnin haasteena oli, että kukin asiakasyritys on erilainen ja tästä syystä on hankala kehittää yhtä tiettyä mittaria, kun mitataan liiketoimintaa.

Julkisten yritystukien ja pääomasijoitusten vaikuttavuuden tarkastelu on haastavaa – kuten myös yrityskiihdyttämöiden todellisen hyödyn tarkastelu ja mittaaminen. Ongelmana on, että vaihtoehtoinen lopputulema – se, mitä olisi tapahtunut, mikäli yritys ei olisi ollut toimenpiteen kohteena – ei ole havaittavissa (Katsaus yritysten kasvuun ja sitä koskeviin politiikkatoimiin 2017, 18). Yrityskiihdyttämötoiminnan onnistumisen mittaamisessa on hankalaa määritellä, miten hyvin yritys olisi mahdollisesti menestynyt ja kuinka nopeasti

se olisi kasvanut ilman osallistumista kiihdytysohjelmaan. Hypoteettisesti voidaan ajatella, että yrityskiihdyttämöt tukevat asiakasyritystensä toimintaa siinä määrin, että osallistumisesta koituu yritykselle konkreettista hyötyä ja kasvua. Usein näin onkin, mutta sen toteen osoittaminen voi olla monimutkaista: mikä osa kasvusta on kiihdytysohjelman ansiota ja mikä puhtaasti vain esimerkiksi hyvän liikeidean tuottamaa?

### **5.1 Kohderyhmä, tutkimusmenetelmä ja -ajankohta**

Kiihdyttämön asiakas on aina yritys. Mediapoliiksen kiihdyttämön ensimmäiseen jaksoon vuonna 2017 osallistui 14 media-alalla toimivaa startup-yritystä. Linkki kyselyyn lähetettiin jokaisen firman kaikille jäsenille ja yhteensä kaikista 14:sta firmasta 13 vastasi (93 %). Yhteensä kyselylinkki lähetettiin 26:lle kiihdyttämössä mukana olleelle yrittäjälle ja heistä 20 vastasi kyselyyn, jolloin näin laskettuna (20/26) vastausprosentiksi muodostui 76,92 %.

Aineisto kerättiin TAMKIn sähköisellä lomakkeella ja tutkimus suoritettiin määrällisenä tutkimuksena, mutta mukana kyselyssä oli myös avoimia eli laadullisia kysymyksiä laajempien ja informatiivisempien vastausten saamiseksi. Linkki kyselylomakkeeseen lähetettiin vastaajille sähköpostitse. Linkki lähetettiin vastaajille 4.12.2017 ja viimeinen vastaus vastaanotettiin 29.12.2017, jolloin aikaa vastata kyselyyn oli 3,5 viikkoa.

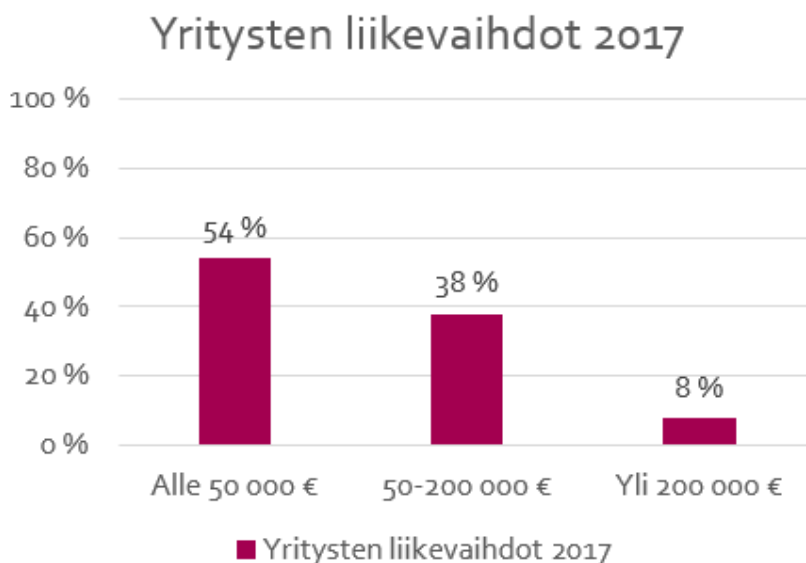
Tutkimuksesta saatu aineisto on analysoitu Excel-tilukkolaskentaohjelman avulla. Laatuokemuksia eli vastanneiden jättämiä vapaaehtoisia vapaita kommentteja on analysoitu yksitellen, tiivistäen yhdestä joukosta yleisimmät mielipiteet. Kaikki vastaukset on käsitelty luottamuksellisesti eikä niitä ole yhdistetty vastaajiin tai luovutettu toimeksiantajalle.

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

Kyselyssä on käytetty useissa kohdissa arvosteluasteikkoa. Asteikoissa kohdat, joissa kysytään asiakasta arvioimaan tyytyväisyytensä kysytyihin kohtiin asteikolla 1-5 alin luku (1) tarkoittaa tyytymätöntä ja korkein luku (5) on tyytyväinen. Kohdissa, joissa kysytään onko asiakas ollut samaa mieltä väitteen kanssa alin luku (1) tarkoittaa asiakkaan olleen eri mieltä ja korkein luku (5) tarkoittaa asiakkaan olleen samaa mieltä. Arvosteluasteikko 1-5 voidaan jakaa niin, että positiivinen vastaus on luku 4-5, neutraali on 3 ja tyydyttävä 1-2. Samaa mieltä –kohdissa asteikkoa voi tulkita niin, että eri mieltä tai joksenaan eri mieltä ovat luvut 1-2, ei samaa eikä eri mieltä luku 3 ja joksenaan samaa mieltä tai samaa mieltä luvut 4-5.

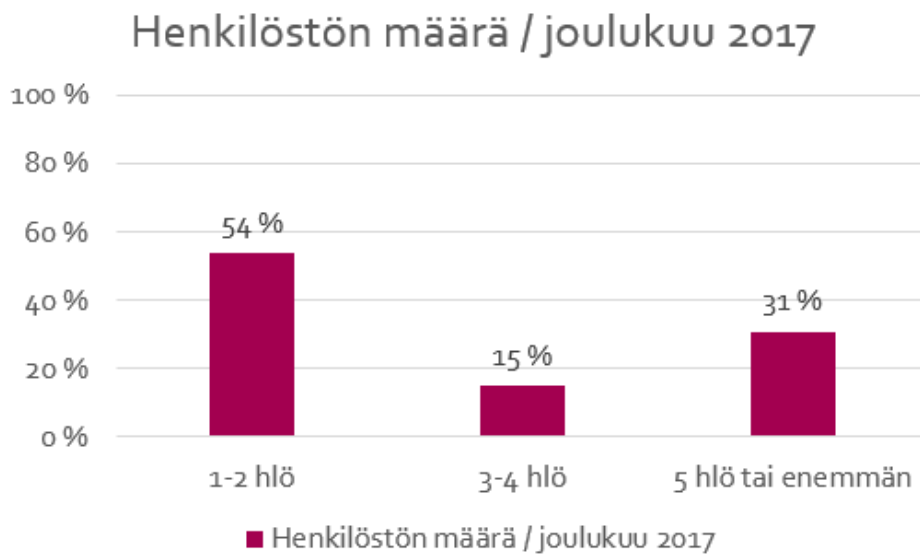
### 6.1 Vastaaajien taustatiedot – asiakkaan tunnistaminen

Asiakastyytyväisyyskyselyn alussa kartoitettiin vastaajan taustatietoja. Taustatietoihin kuuluivat vastaajan ikä, vuodet yrittäjänä, yrityksen liikevaihto kyselyyn vastaamishetkellä sekä yrityksen henkilöstön määrä kyselyyn vastaamishetkellä. Edellä mainittuja tietojen avulla haluttiin tutkia, onko esimerkiksi yrittäjänä pidempään toimineilla erilaisia kokemuksia kiihdyttämöstä kuin lyhemmän aikaa toimineilla. Lisäksi liikevaihdon muutokset ja mahdollinen kasvu haluttiin selvittää.



KUVIO 7. Yritysten liikevaihdot 2017

Hieman yli puolilla yrityksistä (54 %) liikevaihto vuonna 2017 ensimmäisen kiihdyttämöjakson päättyessä oli alle 50 000 €. Reilu kolmasosa yrityksistä ylsi 50 000-200 000 € liikevaihtoon (38 %) ja yhden yrityksen liikevaihto oli yli 200 000 €. Kyselyn hetkellä joulukuussa lopulliset tilinpäätökset eivät olleet yrityksillä vielä valmistuneet, joten vuoden 2017 liikevaihdot olivat arvioituja. Tämä jaottelu (alle 50k, 50-200k, yli 200k) on sama kuin kiihdyttämön alussa käytetty, jolloin alkuhaastattelutietojen mukaan kaikkien yritysten liikevaihdot olivat vuonna 2016 olleet alle 50 000 €. Yrityksistä huomattavan osan liikevaihdot olivat siis kasvaneet kiihdytysjakson aikana.



KUVIO 8. Henkilöstön määrä yrityksissä joulukuussa 2017

Vakituisen henkilöstön määrä yrityksissä joulukuussa 2017 oli 54 %:lla yrityksistä 1-2 henkilöä, 15 %:lla 3-4 henkilöä ja 31 %:lla 5 henkilöä tai enemmän. Kiihdytysjakson alkaessa keväällä 2017 vakituisen henkilöstön määrä yrityksissä oli 69 %:lla yrityksistä 1-2 henkilöä ja 31 %:lla yrityksistä 3-4 henkilöä. Kiihdytysjakson alkaessa keväällä 2017 yhdelläkään yrityksistä ei ollut vakituista palkattua henkilöstöä viittä tai yli viittä henkilöä. Tuloksista voidaan siis todeta, että kiihdyttämön päättyessä yritysten henkilöstön määrät olivat kasvaneet.

Kiihdyttämön tavoitteena oli kiihdyttää yritysten liiketoimintaa eli kasvattaa liikevaihtoa ja lisätä yritysten työllistävyyttä. Yrityksistä 7 kpl onnistui kasvattamaan liikevaihtoaan kiihdytysjakson aikana ja työllisyyden lisääntyminen toteutui 6 kpl yrityksistä kiihdytysjakson aikana.

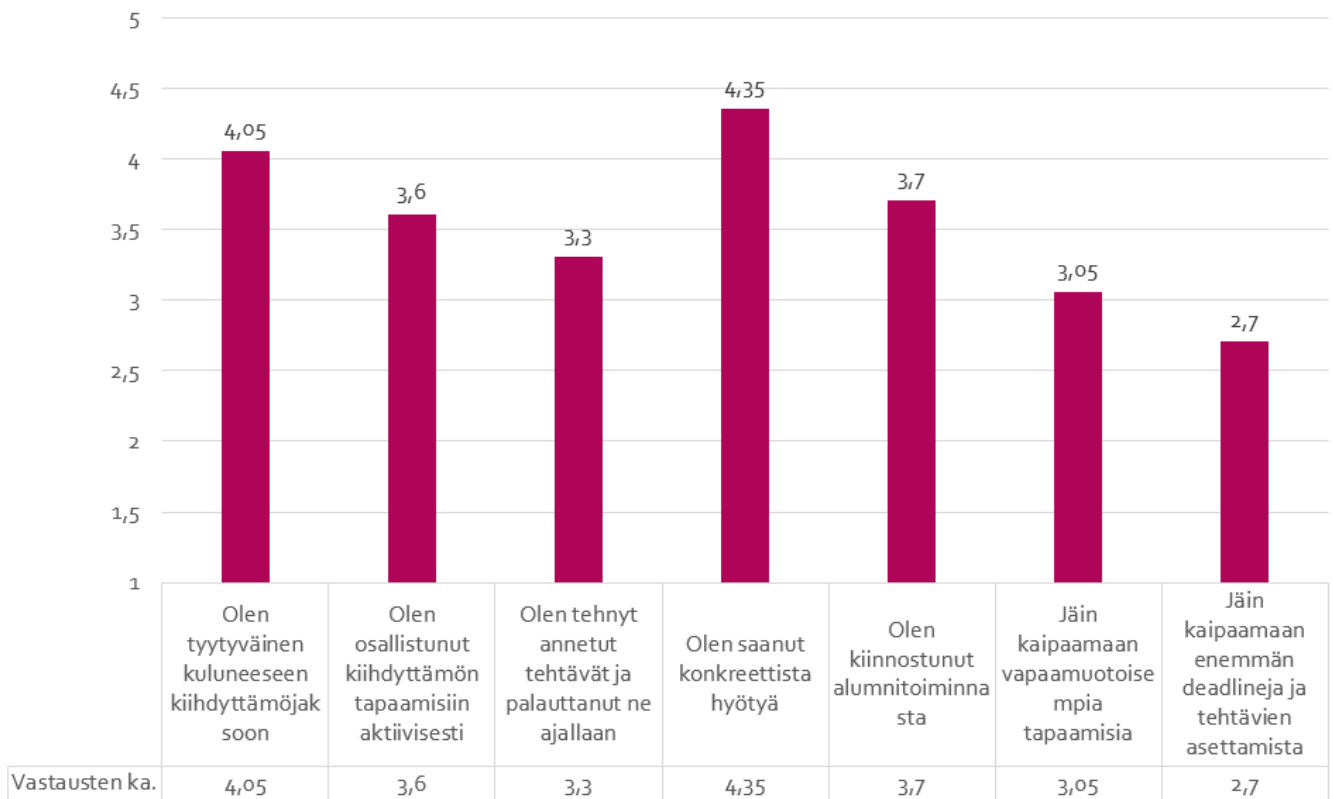
Vastaajilta kysyttiin ikää, sillä haluttiin tutkia onko iällä vaikutusta tyytyväisyyskokemuksiin koskien kiihdyttämöä. Lisäksi kysyttiin, kuinka monta vuotta vastaaja oli toiminut yrittäjänä. Hypoteesina oli, että yrittäjänä vähemmän aikaa toimineet hyötyvät enemmän kiihdyttämöstä kuin jo kokeneemmat, kauemmin yrittäjänä toimineet. Toinen hypoteesi oli, että nuoremmat haluavat enemmän vapaamuotoisempia tapaamisia ja bileitä.

Kyselytutkimuksen perusteella kaikkien kyselyyn vastanneiden keski-ikäsi muodostui 36 vuotta ja keskimääräinen aika yrittäjänä oli 3 vuotta. Kyselyn perusteella ei käynyt ilmi, että vastaajan ikä olisi vaikuttanut millään tavalla tyytyväisyyteen ja kokemuksiin koskien kiihdyttämöä. Tutkimuksen perusteella alle 3 vuotta yrittäjänä toimineet olivat vähäisessä määrin tyytyväisempiä kiihdyttämöön ja he hyötyivät kokemustensa perusteella enemmän kiihdyttämön koulutusaiheista, kuin 3 vuotta tai kauemmin yrittäjänä toimineet vastaajat. Vastaajat jakautuivat niin, että yhdeksän (45 %) vastaajista olivat toimineet yrittäjänä alle 3 vuotta ja yksitoista vastaajista (55 %) 3 vuotta tai kauemmin.

## **6.2 Kiihdyttämön toiminta - palvelufilosofia ja kohtaamispisteet**

Asiakastyytyväisyyskyselyn toisessa osiossa keskityttiin kysymään kiihdyttämön käytännön toiminnasta, palvelufilosofiaan liittyvistä asioista ja eri kohtaamispisteiden onnistumisesta. Tutkittavia asioita olivat kiihdyttämöjakso kokonaisuutena, asiakasyritysten osallistumisaktiivisuus kiihdyttämön yhteisiin tapaamisiin, oliko vastaaja tehnyt annettuja tehtäviä ja palauttanut ajallaan ne, oliko vastaaja saanut kiihdyttämöstä konkreettista hyötyä ja millaista, oliko vastaaja kiinnostunut alumnitoiminnasta, jäikö vastaaja kaipaamaan vapaamuotoisempia tapaamisia ja jäikö vastaaja kaipaamaan enemmän deadlineja sekä tehtävien asettamista. Ensimmäisen jakson aikana vapaamuotoisempia tapaamisia ei juuri ollut, millä tarkoitetaan ilman tarkempaa protokollaa tapahtuvaa seurustelua sekä vapaa-ajan viettämistä yhdessä ryhmäytymisen merkeissä. Ensimmäisen kiihdytysjakson aikana osallistuville yrittäjille annettiin itsenäisiä tehtäviä, mutta niiden tekeminen jätettiin yksilön vastuulle.

Jokaista kohtaa asiakas arvioi asteikolla yhdestä viiteen, jossa luku alin luku (1) tarkoitti asiakkaan olevan täysin eri mieltä annetun väittämän kanssa ja korkein luku (5) tarkoitti asiakkaan olevan täysin samaa mieltä annetun väittämän kanssa. Kuvion luvut ovat saatu laskemalla kaikkien saatujen vastausten keskiarvot.

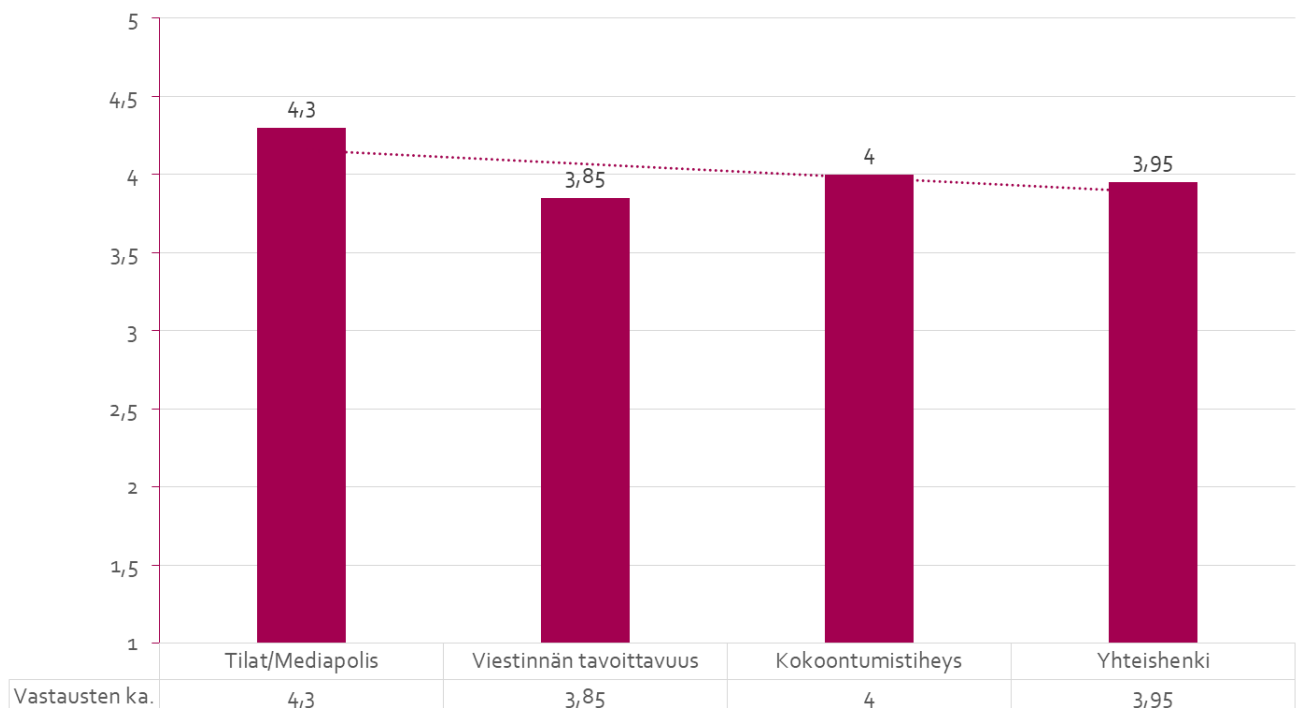


KUVIO 9. Arvioi tyytyväisyytesi seuraaviin kohtiin asteikolla 1-5. (1 = Täysin eri mieltä... 5 = Täysin samaa mieltä)

Suurimmaksi osaksi kuluneeseen kiihdyttämöjakssoon oltiin tyytyväisiä (vastausten keskiarvo 4,05). Yhteisiin tapaamisiin oli osallistuttu vaihtelevan hyvin (vastausten keskiarvo 3,6). Annettuja tehtäviä oli tehty sekä palautettu ajallaan kohtalaisesti (vastausten keskiarvo 3,3). Vastausten perusteella voi päätellä, että huomattavan monet asiakkaat olivat saaneet kiihdyttämöstä konkreettista hyötyä (vastausten keskiarvo 4,35). Myös alumnitoiminnasta oltiin suhteellisen kiinnostuneita (vastausten keskiarvo 3,7). Vapaamuotoisempia tapaamisia kaivattiin, mutta selkeästi se ei ollut tärkein asia jota asiakkaat olisivat jääneet kaipaamaan (vastausten keskiarvo 3,05). Pienimmän vastausten keskiarvon (2,7) eli eniten eri mieltä edellä mainituista kohdista oltiin kohdan ”Jäin kaipaamaan enemmän deadlineja (aikarajoja) ja tehtävien asettamista” -kanssa. Kyseessä olevan kohdan vastaukset olivat eniten hajanaiset, sillä osa oli vastannut 5 (täysin samaa mieltä) ja osa 1 (täysin eri mieltä). Tästä voidaan päätellä, että osa ihmisistä kaipaa tehtävien määräaikojen asettamista ja osa ei pidä sellaisesta lainkaan.

Eniten samaa mieltä oltiin väitteen ”Olen saanut kiihdyttämöstä konkreettista hyötyä” kanssa (kuvio 9). Vastausten keskiarvo oli 4,35, mikä tarkoittaa sitä, että suurin osa vastaajista oli väitteen kanssa täysin samaa mieltä. Vapaa sana –kenttään pyydettiin vastaajia kertomaan, mitä konkreettista hyötyä kiihdyttämö on heille tarjonnut. Monille vastaajista kiihdyttämö oli tarjonnut paljon käytännön vinkkejä ja avustusta esimerkiksi rahoituksen hankkimiseen. Kiihdyttämö myös auttoi selkiyttämään tavoitteita ja reittejä niihin pääsemiseksi. Suurin konkreettinen hyöty tuli koulutusaiheista, yrityskohtaisista tapaamisista ja uusista kontakteista. Uudet kontaktit pitävät sisällään uudet asiakaskontaktit ja myös kaikki muut hyödylliset kontaktit mukaan lukien kiihdyttämön muut osallistujat. Asiakasyritysten toisilleen jakamista käytännön kokemuksista ja vinkeistä oli saatu runsaasti konkreettista hyötyä. Myös liikevaihdon kasvu oli mainittu konkreettisenä hyötynä sekä kiihdyttämön tarjoamat työtilat ja edellytykset kasvulle.

Asiakastyytyväisyyskyselyllä haluttiin tutkia myös konkreettisia käytännön asioita, kuinka hyvin ne olivat asiakkaiden mielestä toteutuneet ja kuinka tyytyväisiä asiakkaat olivat olleet kiihdyttämön eri kohtaamispisteisiin. Tutkittavia asioita olivat kiihdyttämön tilat, viestinnän tavoitavuus, kokoontumistiheys ja yhteishenki.

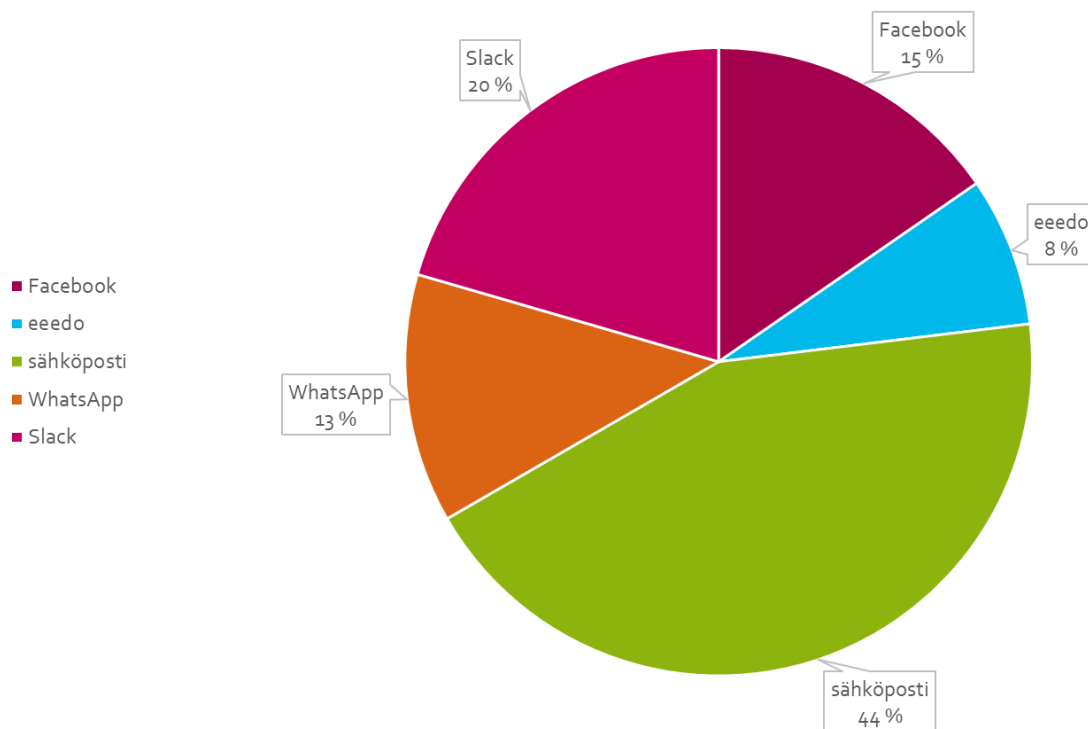


KUVIO 10. Arvioi tyytyväisyytesi seuraaviin kohtiin asteikolla 1-5. (1 = Tyytymätön... 5 = Tyytyväinen)

Kuvion 10 perusteella voidaan havaita, että asiakkaat olivat olleet melko tyytyväisiä jokaiseen kohtaan ja kohtaamispisteeseen. Erityisen tyytyväisiä oltiin oltu Mediapoliikseen ja sen tarjoamiin tiloihin. Mediapoliiksen haaste on, että se on kaukana keskustasta (noin 6 km). Yllä olevista neljästä kohdasta vähiten tyytyväisiä oltiin viestinnän tavoitavuuteen. Viestinnän tavoitavuudella tarkoitetaan kaikkea viestintää ja sitä, miten hyvin viestit olivat tavoittaneet asiakkaat ja oliko kiihdyttämön viestiminen johdonmukaista ja selkeää. Viestinnästä palautetta annettiin erityisesti liian monesta eri viestimiskanavasta ja eedon käyttöönoton hankaluudesta. Seuraavassa kappaleessa käsitellään viestintää laajemmin.

### Kiihdyttämön viestintä

Viestintä oli keskeisessä asemassa kiihdyttämön toiminnan kannalta. Tärkeimpiä viestintävälineinä ensimmäisessä kiihdytysjaksossa olivat sähköposti sekä Facebook. Lisäksi käytössä oli yhteinen alusta eedo ([www.eee.do/fi](http://www.eee.do/fi)), johon koottiin tiedotteet ja koulutusaiheiden materiaalit. Eedo on tehokas ja turvallinen erityisesti organisaation viestintään kehitetty alusta ja monipuolisten ominaisuuksiensa ansiosta se valittiin yhdeksi kiihdyttämön tärkeimmäksi viestimiskanavaksi. Eedoon jaettiin yrittäjille kiihdyttämöjaksos alkaessa omat käyttäjätunnukset sekä salasana ja tavoitteena oli saada eedo toimimaan pääasiallisena viestimiskanavana.



KUVIO 11. Mitä viestintäkanavaa haluaisit käyttää tämän tyyppisessä kiihdyttämössä mieluiten?



Viestintäkanavia koskeva kysymys oli ”Mitä viestintäkanavaa haluaisit käyttää tämän tyyppisessä kiihdyttämössä mieluiten?” (kuviot 11). Vastaajan oli mahdollista valita tähän kysymykseen useampi vastausvaihtoehto (vastausvaihtoehdoista oli valittava 1-6 eli vähintään yksi ja maksimissaan kaikki). Selkeästi suurin osa valitsi mieluisimmaksi viestintäkanavaksi sähköpostin (44 % äänistä). Seuraavaksi eniten kannatusta sai Slack (20 % äänistä) ja sen jälkeen Facebook (15 % äänistä). Myös WhatsApp sai ääniä (13 %). Vähiten kannatusta sai eedo (8 % äänistä).

Viestinnästä annettiin palautetta paljon. Suurin palaute koski sitä, että viestintä koettiin sekavaksi liian monen viestintäkanavan takia (käytössä olleet kolme: sähköposti, Facebook sekä eedo). Toive oli, että viestintäkanavia tulisi olla vähemmän ja niiden käytöstä täytyisi olla ohjeistus kiihdytysjakson alussa. Kiihdyttämön käyttöön räätälöity palvelu eedo ei vakuuttanut asiakkaita. Sen käyttö jäi suurimmalta osalta asiakkaista kokonaan ja se koettiin hankalaksi käyttää. Kommentti tuli myös siitä, että aina kun tarvitsee luoda ja muistaa erilliset käyttäjätunnukset ja salasanat uuteen palveluun, menee hankalaksi. Slack –viestintäkanava ([www.slack.com](http://www.slack.com)) sai viidesosalta vastaajista ääniä ja monet suosittelivat viestinnän alustaksi mieluummin kyseistä kanavaa.

### **6.3 Koulutusaiheet - asiakastyytyväisyys ja palvelun laatu**

Kiihdyttämön tärkein anti asiakkaille olivat eri koulutusaiheet. Koulutusaiheet olivat valittu palvelemaan mahdollisimman hyvin startup-yrittäjiä. Koulutusaiheita pyydettiin arvioimaan asteikolla 1-5.

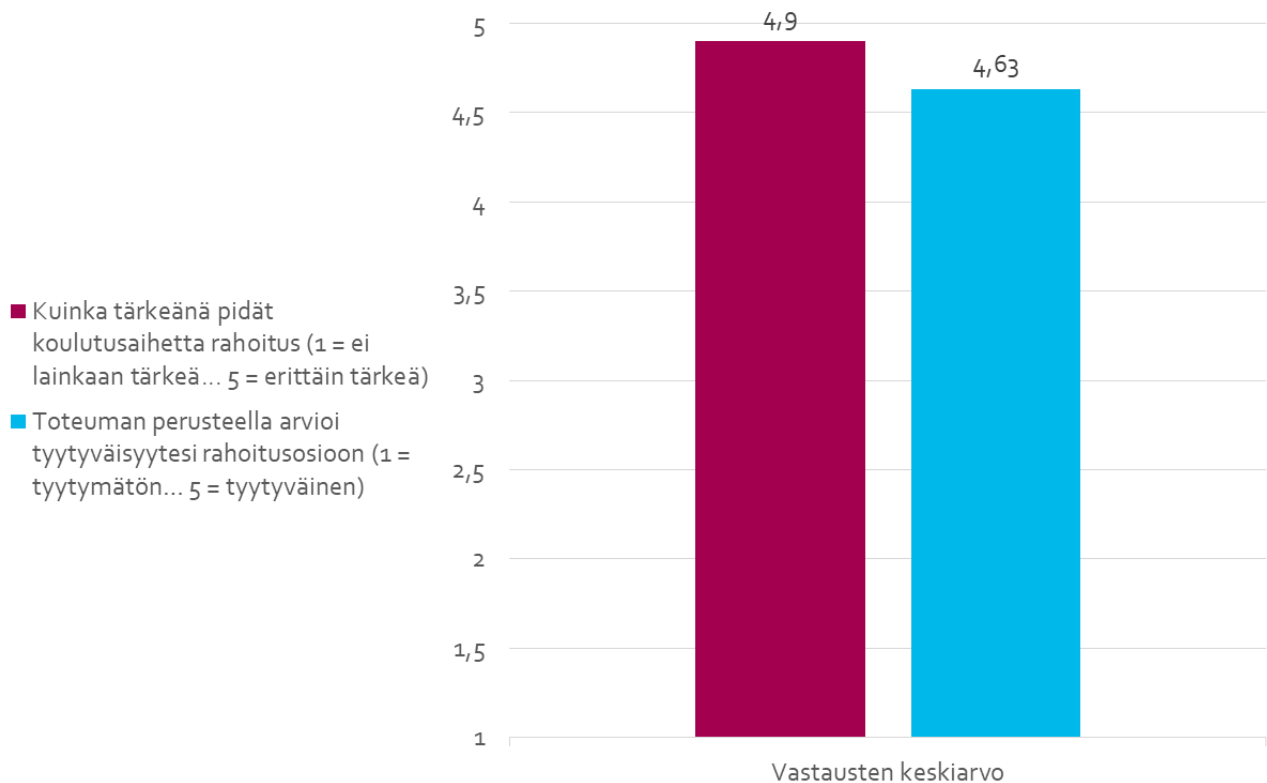
Ensin asiakkaalta kysyttiin, että: ”kuinka tärkeänä pidät seuraavia koulutusaiheita (1 = ei lainkaan tärkeä, 5 = erittäin tärkeä)”. Tällä haluttiin kartoittaa kyseisen koulutusaiheen tarpeellisuutta asiakkaan näkökulmasta, jotta asiakkaiden tarpeiden perusteella niihin voitaisiin jatkossa vastata paremmin. Sen jälkeen asiakasta pyydettiin arvioimaan toteuman perusteella tyytyväisyys eri koulutusaiheisiin (1 = tyytymätön, 2 = melko tyytymätön, 3 = ei tyytymätön eikä tyytyväinen, 4 = melko tyytyväinen, 5 = tyytyväinen, en osallistunut). Näin haluttiin tutkia, kuinka hyvin koulutusaihe oli onnistuttu asiakkaille tarjoamaan ja oltiinko toteumaan tyytyväisiä. Tavoitteena oli saada tietoa, oliko esimerkiksi jotain

koulutusaihetta pidetty tärkeänä, mutta jostain syystä sitä ei onnistuttu järjestämään asiakkaita tarpeeksi hyvin palvellen – ja päinvastoin, oliko joku turhanakin pidetty koulutusaihe lopulta ollut toteuman perusteella tarpeellisempi kuin luultiinkaan.

Kaikissa seuraavissa koulutusaiheita käsittelevissä kuvioissa (kuviot 12-17) vasemmanpuoleinen palkki (esitetty violetilla/tumman lilalla värillä) osoittaa, kuinka tärkeänä kyseistä koulutusaihetta pidettiin. Oikeanpuoleinen palkki (esitetty sinisellä/turkoosilla värillä) osoittaa, kuinka tyytyväisiä asiakkaat olivat kyseiseen koulutusaiheeseen olleet toteuman perusteella. Lisäksi mikäli asiakas oli ollut erityisen tyytyväinen ja/tai tyytymätön johonkin koulutusaiheeseen, pyydettiin tätä jättämään aihetta koskien vapaa kommentti. Seuraavissa kappaleissa esitellään yksitellen kustakin koulutusaiheesta saatu palaute ja pylväskuvioiden avulla saatujen vastausten keskiarvot lukuina.

### **Rahoitus**

Rahoitusosiossa (Venture Capital Day) keskityttiin muun muassa antamaan yrityksille valmiuksia rahoituksen hankkimiseen ja tietoa erilaisista rahoitusmahdollisuuksista. Yrittäjille tarjottiin paljon käytännön avustusta ja vinkkejä esimerkiksi siitä, miten rahoittajat arvioivat startupeja ja mitkä asiat kannattaa ottaa huomioon rahoitushakemusta tehdessä. Budjetin laatiminen ja muut yrityksen talouden hoitamiseen liittyvät asiat olivat myös keskeisessä osassa. (Seuraavalla sivulla käsiteellään rahoitusta).



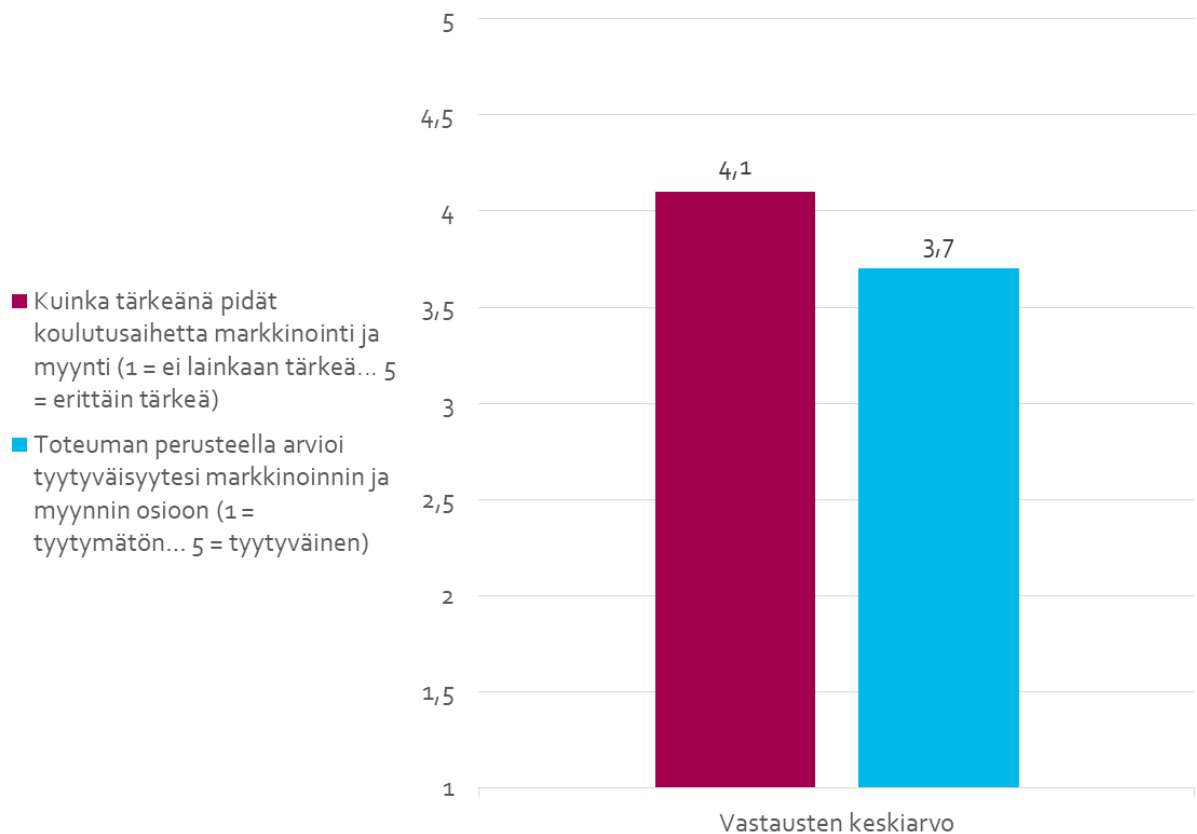
KUVIO 12. Vasemmanpuoleinen palkki osoittaa, kuinka tärkeänä koulutusaihetta ”rahoitus” pidettiin ja oikeanpuoleinen palkki osoittaa, kuinka tyytyväisiä siihen oltiin toteuman perusteella (1 = ei lainkaan tärkeä/tyytymätön... 5 = erittäin tärkeä/tyytyväinen)

Kuvion 12 perusteella voidaan todeta, että rahoitusta pidetään selkeästi yhtenä kaikkein tärkeimpänä koulutusaiheena (vastausten keskiarvo 4,9). Rahoitus ja sen hankkiminen ovat keskeisimpiä asioita ja elinehto startup-yritykselle. Asiakkaat olivat selkeästi olleet myöskin tyytyväisiä koulutusaiheen esitystapaan ja toteumaan (vastausten keskiarvo 4,63).

Rahoitus-osio sai erityisen paljon kiitosta. Rahoitusluentoja pidettiin erityisen antoisina ja palautteen mukaan ne antoivat paljon valmiuksia ja esimerkiksi tietoa siitä, miten rahoittajat arvioivat startupeja. Saatua tietoa pidettiin relevanttina ja arvokkaana myös siksi, että se oli jotain mitä pelkästään kirjat tai Google ei pystyisi asiakkaille tarjoamaan. Käytännön vinkkejä ja ohjeita pidettiin hyvänä. Lisäksi luentojen toteutustapaan oltiin pääosin hyvin tyytyväisiä. Asiapitoisen aiheen seuraaminen usean tunnin ajan oli osalle osallistujista työlästä ja osa olisi kaivannut lisää tauottamista rahoituspäiviin.

## Myynti ja markkinointi

Myynti ja markkinointi –osuudessa yrityksiä valmennettiin esimerkiksi laatimaan markkinointisuunnitelma ja kerrottiin avaintekijöitä myynnissä onnistumiseen ja myynnin kasvattamiseen. Monille aloitteleville yrityksille myyntityön tekeminen voi tarkoittaa joutumista oman mukavuusalueen ulkopuolelle. Ilman myyntiä ei kuitenkaan ole mahdollista tehdä tulostakaan ja siksi myynti ja markkinointi koulutusaiheena oli keskeinen. Aihealueen luentokerralla käytettiin paljon käytännön esimerkkejä. Toinen myynti ja markkinointi –osuus pidettiin yrittäjille klinikkatyyliisesti, eli kukin yritys sai henkilökohtaista ohjausta aihealueeseen haluamallaan tavalla.



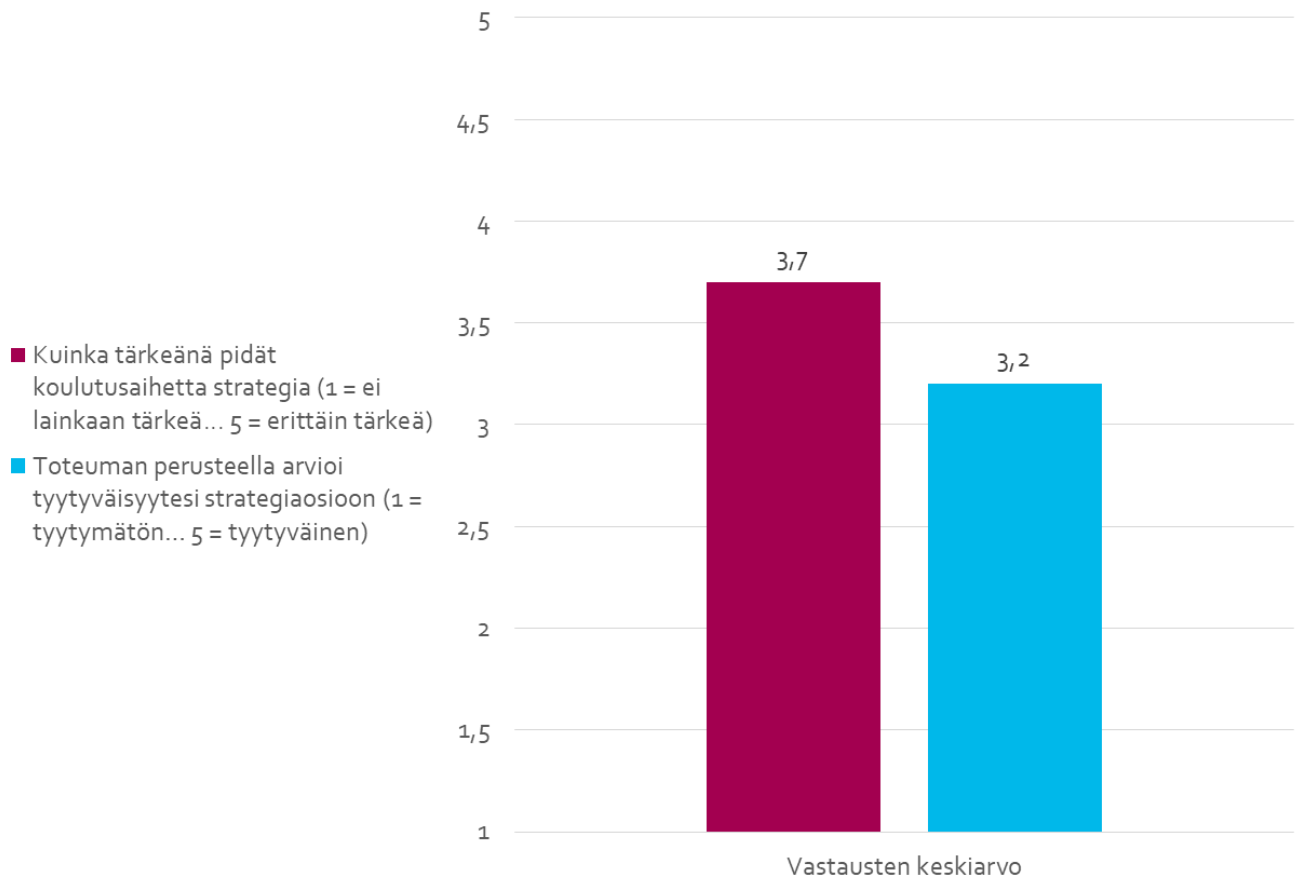
KUVIO 13. Vasemmanpuoleinen palkki osoittaa, kuinka tärkeänä koulutusaihetta ”myynti ja markkinointi” pidettiin ja oikeanpuoleinen palkki osoittaa, kuinka tyytyväisiä siihen oltiin toteuman perusteella (1 = ei lainkaan tärkeä/tyytymätön... 5 = erittäin tärkeä/tyytyväinen)

Kuvion 13 perusteella myynti ja markkinointi –osuudesta voidaan nähdä, että sitä on pidetty tärkeänä koulutusaiheena (vastausten keskiarvo 4,1). Toteuman perusteella koulutusaiheeseen oltiin myös melko tyytyväisiä (vastausten keskiarvo 3,7). Positiivista palautetta tuli siitä, kun ensin oli yhteinen luento ja sen jälkeen yrityskohtainen klinikka, joka koettiin hyödylliseksi. Monien mielestä se oli sopiva toteutustapa ja toimi hyvin.

Vinkkejä kaivattiin lisää markkinoimisesta Facebookissa ja AdWords-kampanjojen luomisesta ja kokeilemisesta. Edellä mainituista haluttiin käytännön ohjeita lisää, miten kannattaa opetella ja mistä aloittaa. Lisäksi kaivattiin lisää markkinoinnin ja myynnin suunnitteluun ja seurantaan liittyvien ilmaisten työkalujen esittelyä, sillä aloittavalle yrittäjälle ne voivat olla tuntemattomia. Jotkut vastaajat olivat kokeneet markkinoinnin ja myynnin organisoinnin ja erityisesti niiden seurannan hieman hankalaksi.

### Strategia

Strategia -koulutusaiheen ensimmäisessä osiossa haettiin vastauksia sille, että miksi strategiatyötä tehdään ja mitä on strateginen ajattelu. Toisessa osiossa syvennyttiin syvemälle strategian syövereihin ja käytiin läpi strategiatyötä käytännön tasolla esimerkkien ja työkalujen avulla. Käytännön tasolla yrityksille esiteltiin esimerkiksi piirtotyökalu, jonka avulla yritysten strategiaa voidaan hahmotella ja suunnitella.



KUVIO 14. Vasemmanpuoleinen palkki osoittaa, kuinka tärkeänä koulutusaihetta ”strategia” pidettiin ja oikeanpuoleinen palkki osoittaa, kuinka tyytyväisiä siihen oltiin toteuman perusteella (1 = ei lainkaan tärkeä/tyytymätön... 5 = erittäin tärkeä/tyytyväinen)

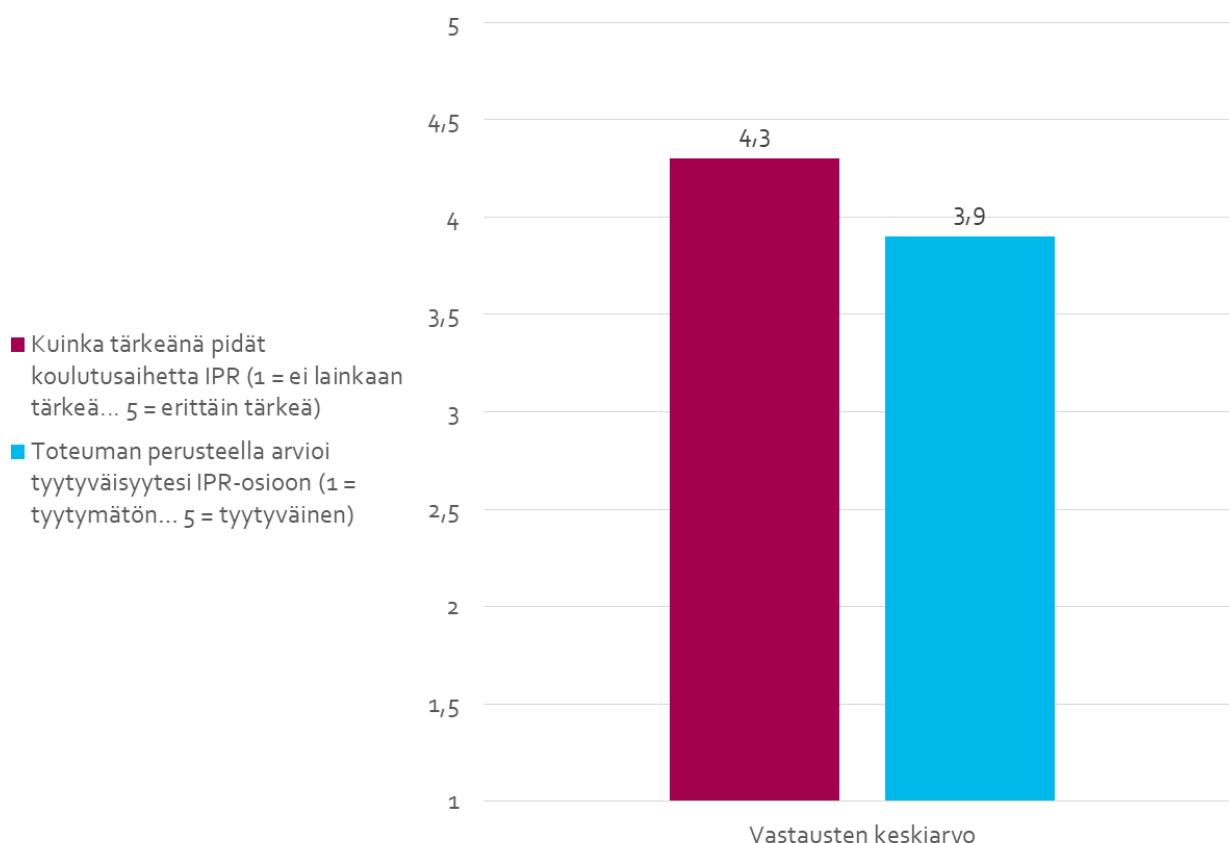
Kuviosta 14 voidaan nähdä, että strategia-osuutta pidetään tärkeänä koulutusaiheena (vastausten keskiarvo 3,7), mutta ei kuitenkaan yhtä tärkeänä kuin esimerkiksi edellä esitellyt rahoitus- sekä myynti ja markkinointi –osioita. Vaikka aiheena strategia on tärkeä ja mielenkiintoinen, pidettiin sitä kuitenkin hieman haastavana aiheena startup-yrityksen näkökulmasta (vastausten keskiarvo toteuman perusteella 3,2).

Palautetta annettiin siitä, että aiheen käsittelyssä pysyttiin lähinnä pinnallisella tasolla. Osa yrittäjistä koki, että heidän oli hankalaa suhteuttaa strategia –koulutusaiheesta saamia oppeja omaan tekemiseensä. Strategian suunnittelu pienen startup-yrityksen näkökulmasta voi tuntua helposti kaukaiselta ja vieraalta.

Lisäksi osa yrityksistä olisi kaivannut strategia-osuuteen enemmän workshopmaista muotoa, jotta yritykset olisivat voineet oppia vielä enemmän toisiltaan. Yritysten ollessa eri vaiheessa keskenään henkilökohtaisempi valmennus saattaisi toimia paremmin ja strategiaosuuteen kaivattiinkin mukaan samanlaisia yrityskohtaisia klinikoita, kuin myynti ja markkinointi –osuudessa.

### **Immateriaalioikeudet (IPR)**

Immateriaalioikeuksia käsittelevä koulutusaihe IPR (Intellectual Property Rights) tarjosi yrittäjille tietoa ja opastusta aineettoman omaisuuden oikeuksista, mikä on erityisen tärkeä aihe monelle kiihdyttämössä mukana olleelle media-alan yritykselle. Aiheessa käsiteltiin muun muassa tekijänoikeus, teollisoikeudet, lainsäädäntö, IPR-liiketoiminta ja sopimusasioita, kuten mitä kannattaa huomioida sopimusta tehtäessä. (Immateriaalioikeudet –osuus jatkuu seuraavalla sivulla).

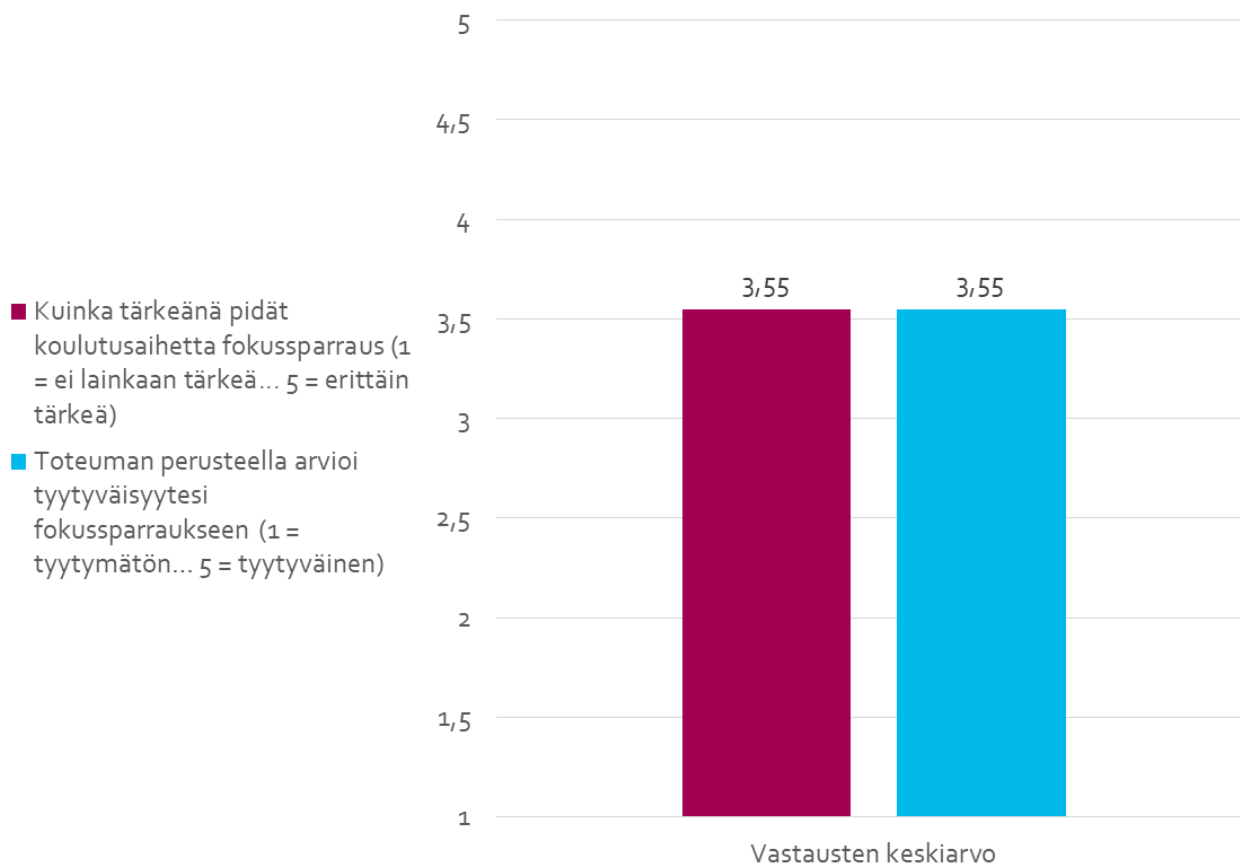


KUVIO 15. Vasemmanpuoleinen palkki osoittaa, kuinka tärkeänä koulutusaihetta ”IPR” pidettiin ja oikeanpuoleinen palkki osoittaa, kuinka tyytyväisiä siihen oltiin toteuman perusteella (1 = ei lainkaan tärkeä/tyytymätön... 5 = erittäin tärkeä/tyytyväinen)

IPR-koulutusaihe oli tärkeänä pidetty (vastausten keskiarvo 4,3). IPR-osio toteutettiin samalla tavalla, kuin myynti ja markkinointi –osuus, eli ensin oli yhteinen luento ja toisella kerralla yritysکوhtainen klinikka. Toteuman perusteella koulutusaihe sai keskiarvoksi 3,9 eli siihen oltiin melko tyytyväisiä. Palautetta tuli siitä, että IPR-tapaamiseen oli varattu liian lyhyt aika yritystä kohden. Monilla yrityksillä juuri tässä aihealueessa oli tarvetta yritysکوhtaiselle neuvonnalle ja avulle. Positiivinen palaute osoitti sen, että aihe tuli tarpeeseen ja monet pitivät jälleen kyseistä toteutustapaa hyvänä eli ensin yhteinen luento ja sen jälkeen yritysکوhtainen klinikka.

### Fokusvalmennus

Kiihdyttämön fokusvalmennuksessa keskityttiin yrittäjän omaan jaksamiseen ja yrittäjänä olemiseen. Koulutusaiheella aloitettiin kiihdyttämön ensimmäinen jakso. Esittäytymisten ja ryhmäytymisen merkeissä käytiin läpi myös syvempää asiaa. Fokussparrauksessa sparraajina olivat Sparraustehtaan Lasse Norrgård sekä Pekka Krook ([www.sparraustehtas.fi](http://www.sparraustehtas.fi)). (Osion käsittely jatkuu seuraavalla sivulla).



KUVIO 16. Vasemmanpuoleinen palkki osoittaa, kuinka tärkeänä koulutusaihetta ”fokussparraus” pidettiin ja oikeanpuoleinen palkki osoittaa, kuinka tyytyväisiä siihen oltiin toteuman perusteella (1 = ei lainkaan tärkeä/tyytymätön... 5 = erittäin tärkeä/tyytyväinen)

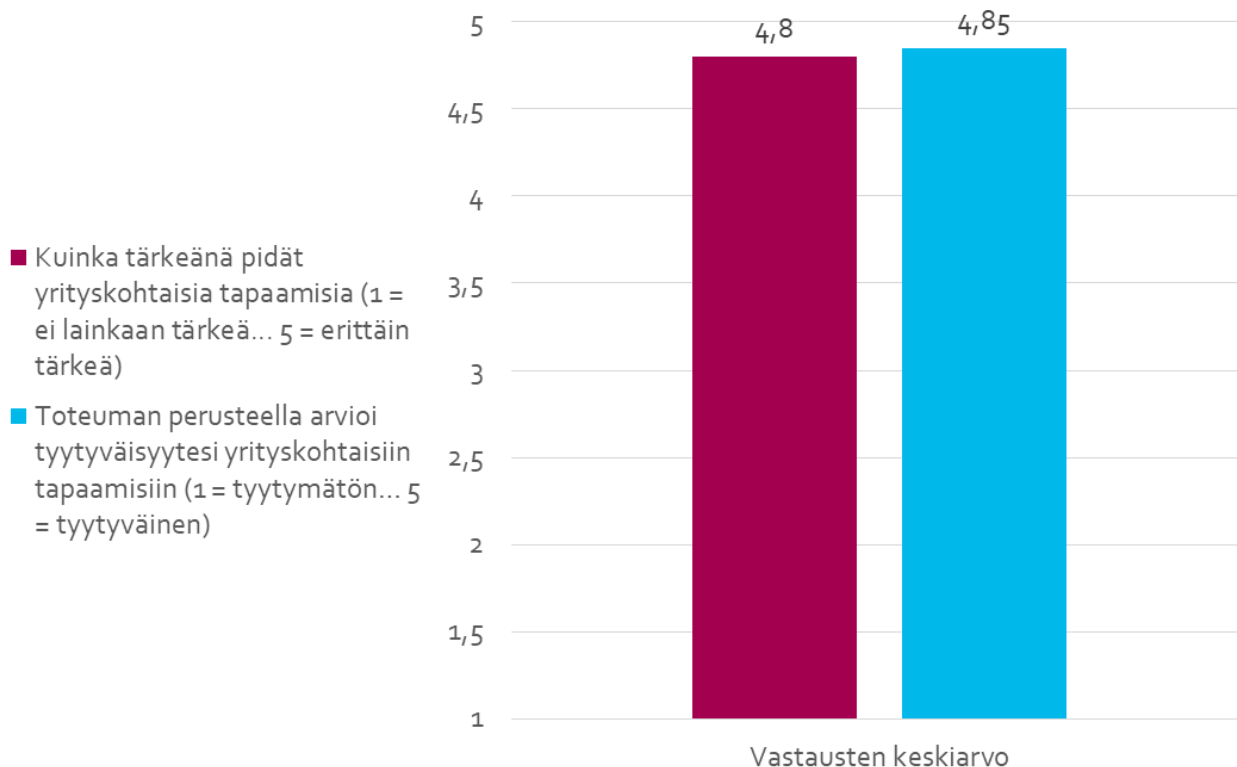
Sekä koulutusaiheen tärkeys asiakkaiden mielestä sekä tyytyväisyys toteumaan (kuvio 16) saivat keskiarvokseen saman (3,55). Tämä aihe jakoi vastaajat moneen eri ryhmään – osan mielestä fokussparraus oli oleellista ja tärkeää sekä antoi hyviä valmiuksia ja ajattelun aiheita. Osa ei pitänyt kyseistä aihetta juurikaan tarpeellisena eikä saanut siitä paljoa irti. Osan mielipiteet olivat neutraalimpia kahden edellä mainitun välimaastosta.

Vapaissa kommentteissa palautetta tuli siitä, että aiheen käsittely jäi melko pinnalliseksi eikä koettu tulleen tarpeeksi selväksi, mihin fokussparrauksella pyrittiin. Positiivista oli sparraajien aito lähestymistapa asiakkaisiin eli sparrattaviin. Henkilökohtaisten kokemusten jakaminen ja myös heikkouksien esilletuonti oli virkistävää. Parannusehdotuksena tuli muun muassa, että fokussparraus keskittyisi enemmän ryhmittöihin, joissa yrittäjät voisivat oppia tuntemaan omaa tilannettaan ja siinä piileviä riskejä systemaattisemmin.



## Yrityskohtaiset tapaamiset

Yrityskohtaisissa tapaamisissa mentorit tapasivat asiakasyrityksiä ja kävivät läpi yritys-kohtaisesti esimerkiksi yritysten haasteita ja tavoitteita. Tapaamisissa valmennettiin ja ohjattiin yrityksiä. Yrityskohtaisia tapaamisia sovittiin kullekin yritykselle läpi kiihdytys-jakson. Tapaamisissa käytiin muun muassa yrityksen tilanne läpi sillä hetkellä ja pyrittiin antamaan ohjeita ja etenemisvinkkejä koskien seuraavia tavoitteita.



KUVIO 17. Vasemmanpuoleinen palkki osoittaa, kuinka tärkeänä koulutusaihetta ”yrityskohtaiset tapaamiset” pidettiin ja oikeanpuoleinen palkki osoittaa, kuinka tyytyväisiä siihen oltiin toteuman perusteella (1 = ei lainkaan tärkeä/tyytymätön... 5 = erittäin tärkeä/tyytyväinen)

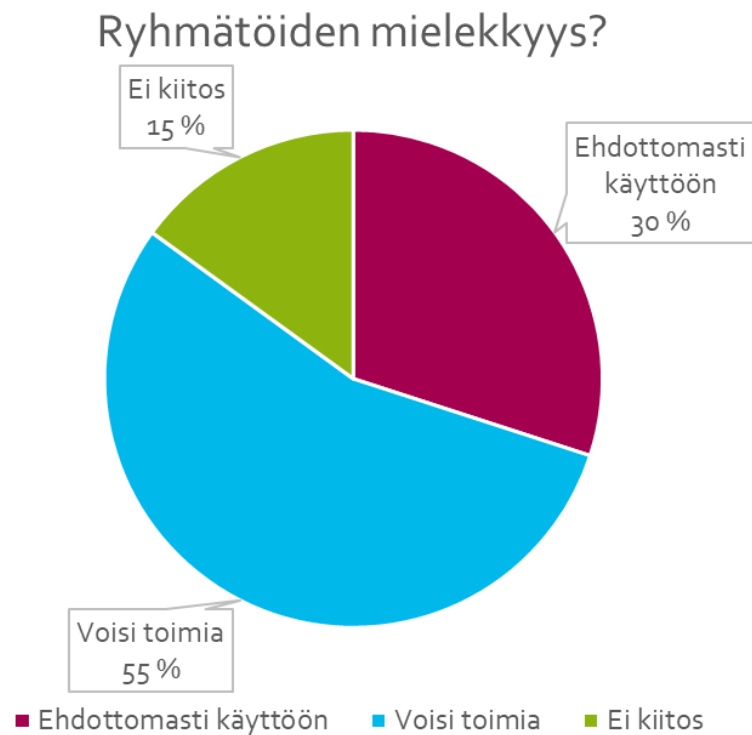
Asiakaspalautteen perusteella (kuvio 17) yrityskohtaisia tapaamisia pidettiin tärkeinä (vastausten keskiarvo 4,8) ja toteutustapa oli asiakkaiden mielestä onnistunut (vastausten keskiarvo 4,85). Lähes kaikki vastaajat antoivat näihin molempiin kohtiin korkeimmat arvosanat (5). Huomioitavaa on, että tämä on ainoa koulutusaihe, jossa toteutus ylitti sen, kuinka tärkeänä koulutusaihetta pidettiin.

Avoimissa kommentteissa yrityskohtaisia tapaamisia keuhuttiin onnistuneiksi ja valmentajat saivat kiitosta. Palautteessa keuhuttiin, että yrityskohtaisissa tapaamisissa sai hyvin näkemyksiä ja vinkkejä juuri oman yrityksen kannalta ajankohtaisiin kysymyksiin. Lisäksi

ne mahdollistivat pureutumisen omalle yritykselle kaikkein oleellisimpiin asioihin. Valmennus oli keskittynyttä ja jäsenneltyä. Tapaamisia keuhuttiin kullannarvoisiksi ja pidettiin olennaisena osana kiihdyttämöä.

### Ryhmätyöt

Tutkimuksessa haluttiin omalla ryhmätöihin liittyvällä kohdalla selvittää, kuinka mielekäänä ryhmätyöskentelyä pidetään. Palautteen avulla seuraavaan kiihdytysjaksoon olisi mahdollista mahdollisesti sisällyttää enemmän ryhmätyöskentelyä.

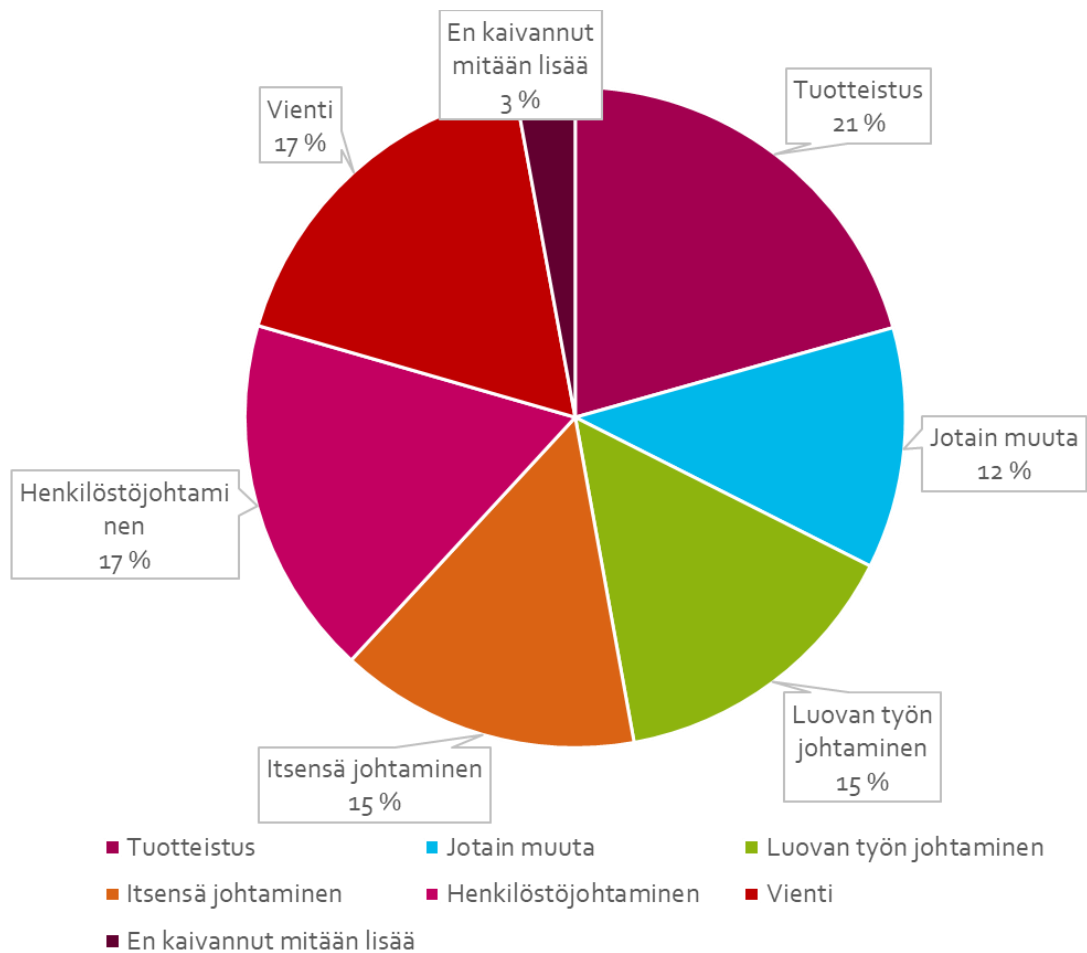


KUVIO 18. Pidätkö ryhmätyöskentelyä mielekkäänä?

Kuvion 18 perusteella voidaan havaita, että suurin osa suhtautuu ryhmätyöskentelyyn positiivisesti ja näkee siinä mahdollisuuksia. Vain 15 % vastaajista oli sitä mieltä, että he eivät halua ryhmätyöskentelyä. Ryhmätyöskentelyssä nähtiin potentiaalisena hyötynä muun muassa mahdollisuus vertaisoppimiseen ja kokemusten jakamiseen. Palautteesta ilmeni, että yritykset voisivat oppia vieläkin enemmän toisiltaan. Vapaissa kommentteissa ehdotettiin yhteistä sessiota, jossa joka yritys avaisi 1-2 päähaastettaan ja niihin etsittäisiin yhdessä ratkaisua.

### Tarpeiden kartoitus

Tutkimuksessa selvitettiin myös, mitä asiakkaat mahdollisesti olisivat kaivanneet kiihdyttämöön lisää. Kysymys esitettiin: ”Mitä seuraavista aiheista olisit halunnut lisää?”. Vastajaan oli mahdollista valita tähän kysymykseen monesta annetusta vaihtoehdosta 1-6 vaihtoehtoa. Kysymyksen jälkeen oli mahdollista jättää vapaaseen kenttään oma kommentti, jos asiakas vastasi kohdan ”jotain muuta”.



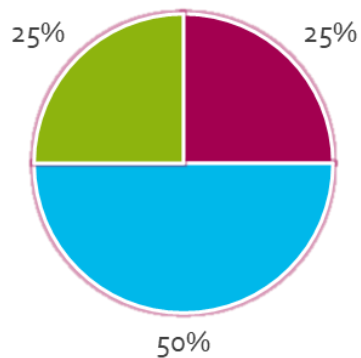
KUVIO 19. Mitä seuraavista aiheista olisit halunnut lisää?

Kuviosta 19 voidaan havaita, että noin joka viides asiakkaista (21 %) halusi oppia lisää tuotteistamisesta. Sekä luovan työn johtamista, että itsensä johtamista halusi lisää 15 % vastaajista, henkilöstöjohtaminen sai äänistä 17 % kuten myös vienti (17 %) ja vaihtoehto ”En kaivannut mitään lisää” sai äänistä 3 %. Havaintona on, että johtaminen (luova työ, itsensä johtaminen ja henkilöstöjohtaminen) sai paljon ääniä (johtamista äänesti yhteensä 47 % vastaajista) eli johtaminen kokonaisuudessaan koettiin mielenkiintoiseksi aiheeksi ja sitä haluttiin lisää. Paljon toivottiin lisää myös yrityksille räätälöityä henkilökohtaista

ohjausta, sillä kaikki kahdenkeskeiset tapaamiset mentoreiden ja yrittäjän välillä koettiin todella hyödyllisiksi.

### Jotain muuta, mitä?

- Kansainvälistymisen neuvontaa
- Pitchaus ja esiintyminen
- Rahoituskierroksen valmistelut ja käytännöt



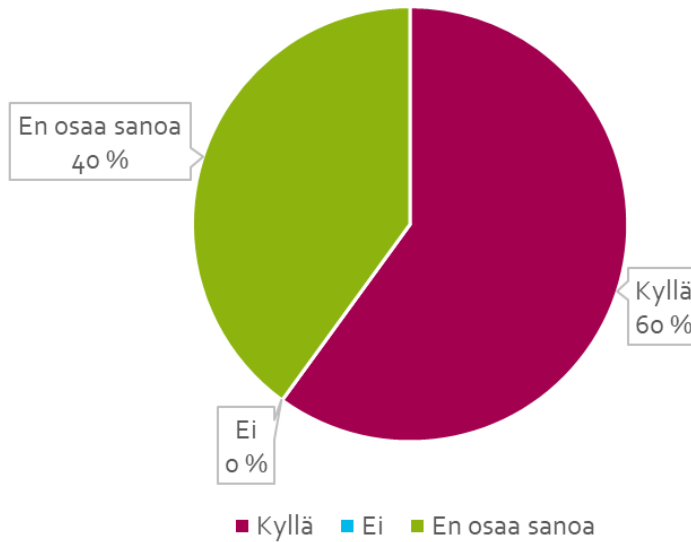
KUVIO 20. Mitä seuraavista aiheista olisit halunnut lisää?

Äänet jakautuivat niin, että 12 % vastaajista valitsi kohdan ”Jotain muuta” (kuvio 20). Yllä olevassa kuviossa on esiteltyä vapaiden kommenttien perusteella, mitä muuta asiakkaat olisivat halunneet lisää. Puolet kommentoivat halunneensa oppia lisää pitchauksesta sekä esiintymisestä. Neljäsosa kaipasi lisää kansainvälistymisen neuvontaa ja yksi neljäsosa lisää rahoituskierroksen valmisteluista ja käytännöistä.

#### 6.4 Tapahtumat ja odotukset jatkoon – lisäarvon luominen asiakkaalle

Kiihdyttämö pyrki luomaan lisäarvoa asiakkaille muun muassa erilaisten tapahtumien kautta. Tapahtumat tarjoavat monenlaista arvoa kävijälleen esimerkiksi toiminnallista arvoa tarjoamalla asiakkaille edullisemmän pääsyn tapahtumiin, sosiaalista arvoa edistämällä kuulumista asiakkaalle merkitykselliseen sosiaaliseen ryhmään (startup-verkostot) ja tunnearvoa tarjoamalla elämyksellistä yhteistä toimintaa.

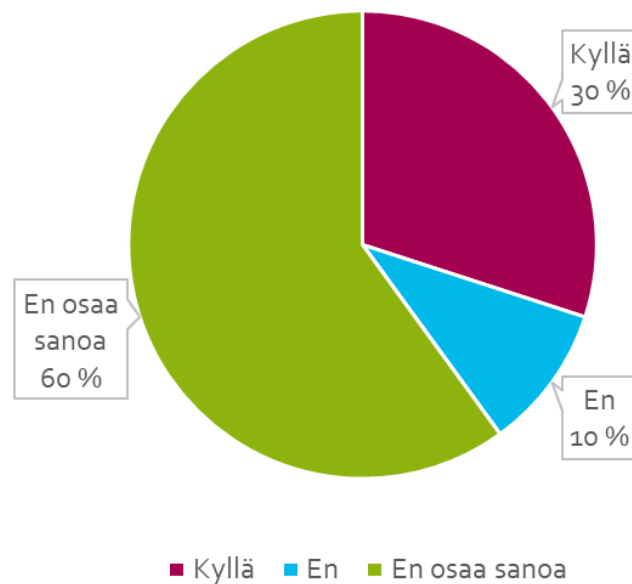
Onko mielestäsi erilaisiin tapahtumiin osallistuminen oleellista? (esim. SHIFT, SLUSH)



KUVIO 21. Onko mielestäsi erilaisiin tapahtumiin osallistuminen oleellista?

Asiakkaiden tarpeiden kartoittamiseksi haluttiin ottaa selvää, kuinka oleellisena tapahtumiin osallistuminen koettiin. Selkeä enemmistö vastaajista (60 %) olivat sitä mieltä, että erilaisiin tapahtumiin osallistuminen on oleellinen osa kiihdyttämön toimintaa ja startup-yrittäjälle oleellista. 40 % vastaajista ei osannut sanoa ja kukaan ei vastannut kieltävästi (0 %). Tästä voidaan havaita, että erilaisiin tapahtumiin osallistuminen tuo lisäarvoa ainakin suurimmalle osalle asiakkaista.

## Olisitko halukas lähtemään ensi vuoden SHIFTiin pitchaamaan?



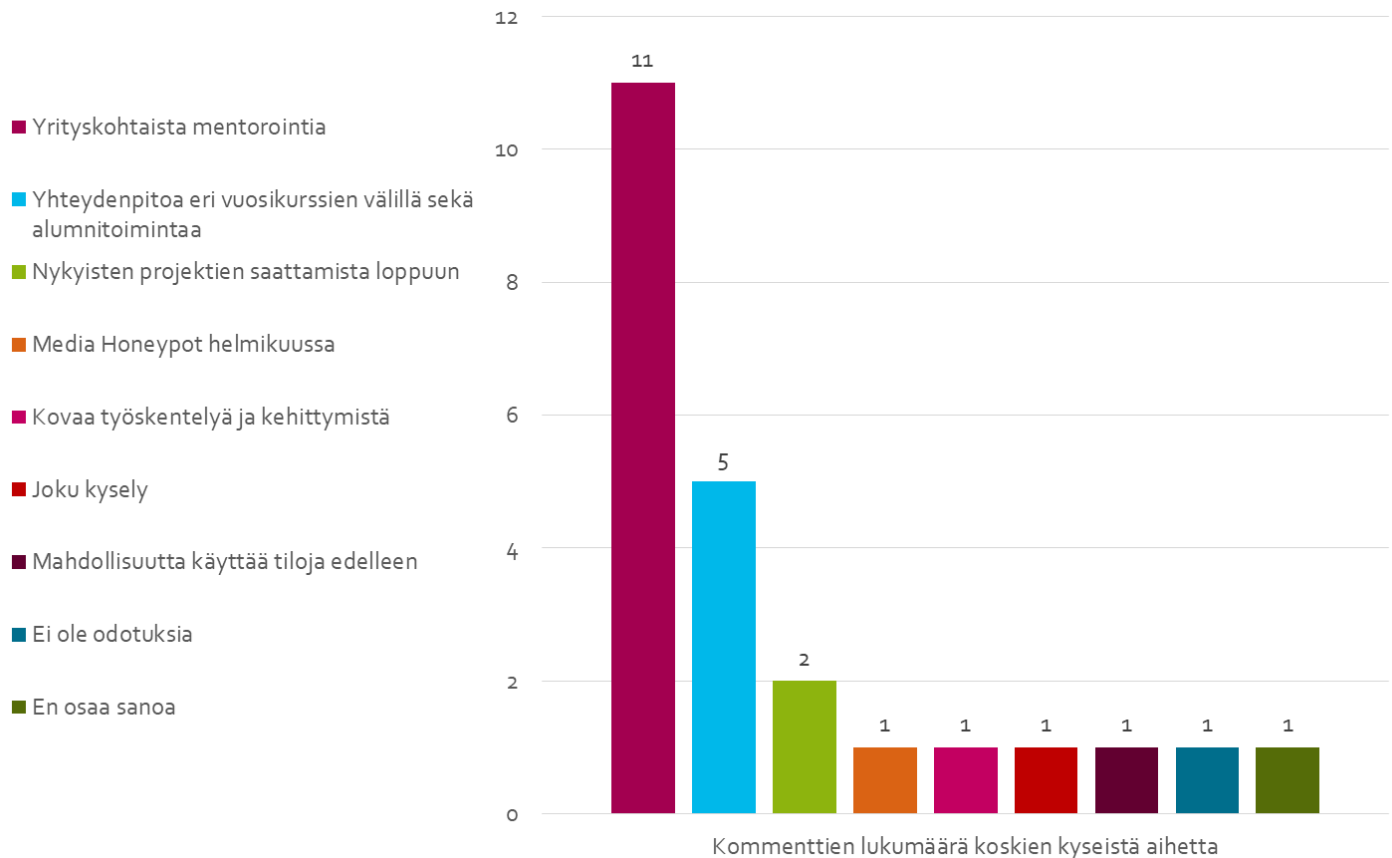
KUVIO 22. Olisitko halukas lähtemään ensi vuoden SHIFTiin pitchaamaan?

SHIFT on kaksipäiväinen startup-tapahtuma Turussa (tietoa sivulla 13). Vastaajista 30 % olivat halukkaita lähtemään pitchaamaan SHIFTiin 2018. Reilu enemmistö (60 %) eivät osanneet sanoa ja 10 % vastaajista ei ollut valmiita lähtemään. Tällä kysymyksellä haluttiin kartoittaa esimerkiksi mahdollisuuksia SHIFTin ja Macceleratorin asiakasyritysten yhteistyön kannalta sekä yleisesti yritysten pitchaus-valmiutta.

### Odotukset seurantajaksolta

Lisäarvoa asiakkaille pyrittiin luomaan myös seurantajakson avulla (tammi-helmikuu 2018). Seurantajakson aikana oli tarkoituksena summata yhteen kuluneen jakson onnistumiset yritysten kanssa ja suunnata katse tulevaan: mitä odotetaan jatkolta ja miten tuleviin tavoitteisiin päästään askel kerrallaan? Lisäksi seurantajakson tarkoitus oli seurata ja tukea yritysten menestymistä vielä kiihdytysjakson jälkeenkin.

Asiakaskyselyssä kysyttiin, että ”mitä odotat seurantajaksolta (tammi-helmikuu), entä jatkossa?”. Seuraavaan kuvioon on koottuna kaikki erilaiset vastaukset pylväsdiagrammimuotoon. Kysymys oli avoin kohta eli siihen ei ollut annettuna yhtään valmista vastausvaihtoehtoa.



KUVIO 23. Mitä odotat seurantajaksolta (tammi-helmikuu), entä jatkossa?

Vastauksista voidaan nähdä, että eniten seurantajaksolta odotettiin yrityskohtaista mentorointia: yhteensä 11 vastaajista mainitsi kommentissaan odottavansa yrityskohtaista mentorointia. Seuraavaksi eniten odotettiin yhteydenpitoa eri vuosikurssien välillä sekä alumnitoimintaa: yhteensä viisi kommenttia koskivat edellä mainittua. Kolmantena odotukset koskivat nykyisten projektien saattamista loppuun. Odotuksia oli myös Media Honeypotin suhteen, lisäksi odotettiin kovaa työskentelyä ja kehittymistä, uutta kyselyä ja mahdollisuutta käyttää Mediapolixen tiloja edelleen. Myös yhdet kommentit kertoivat, että ”ei ole odotuksia” ja ”en osaa sanoa”.

Tästä voidaan huomata, että yrityskohtainen mentorointi todella oli yrityksille tarpeellista ja he kokivat saavansa siitä hyötyä, ja siksi sitä jäätettiin odottamaan myös seurantajaksolta. Yhteydenpito eri vuosikurssien välillä ei koskenut seurantajaksoa vaan yleisesti koko jatkoa kiihdyttämön kannalta. Asiakasyrityksistä osalta löytyi siis todellista halua ja mielenkiintoa päästä verkostoitumaan myös uusiin kiihdyttämön yrityksiin.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää asiakastyytyväisyyskokemuksia Mediapoliksien kiihdyttämön (Mediapolis Accelerator) ensimmäisestä kiihdytysjaksosta ja asiakaspalautteen avulla saada konkreettisia parannusehdotuksia jatkoa varten. Tutkimuksessa haettiin myös tutkia kiihdyttämön vaikutuksia asiakasyritysten työllistävyyden sekä liikevaihdon kasvuun.

Kohderyhmänä tutkimuksessa olivat Mediapoliksien yrityskiihdyttämön ensimmäiseen jaksoon osallistuneet startup-yrittäjät. Ensimmäinen jakso kesti 2017 keväästä vuoden loppuun saakka ja siihen osallistui yhteensä 14 media-alalla toimivaa startup-yritystä, joista jokainen aloittanut yritys suoritti kiihdytysjakson loppuun saakka.

Yrityksistä huomattavan osan liikevaihdot kasvoivat kiihdytysjakson aikana. Kiihdyttämön päättyessä myös yritysten henkilöstön määrät olivat kasvaneet. 14:sta yrityksestä 7 kpl onnistui kasvattamaan liikevaihtoaan kiihdytysjakson aikana ja työllisyyden lisääntyminen toteutui 6 kpl yrityksistä kiihdytysjakson aikana.

Kyselyn perusteella ei käynyt ilmi, että vastaajan ikä olisi vaikuttanut millään tavalla tyytyväisyyteen ja kokemuksiin koskien kiihdyttämöä. Sen sijaan tutkimuksen perusteella alle 3 vuotta yrittäjänä toimineet olivat vähäisessä määrin tyytyväisempiä kiihdyttämöön ja he hyötyivät kokemustensa perusteella enemmän kiihdyttämön koulutusaiheista, kuin 3 vuotta tai kauemmin yrittäjänä toimineet vastaajat.

Monille vastaajista kiihdyttämö oli tarjonnut paljon käytännön vinkkejä muun muassa oman liikeidean jalostamiseen ja kasvukeskeiseen ajatteluun sekä avustusta esimerkiksi rahoituksen hankkimiseen. Kiihdyttämö ja etenkin kahdenkeskeiset tapaamiset valmentajien kanssa auttoivat myös selkiyttämään tavoitteita ja reittejä niihin pääsemiseksi. Kiihdyttämö onnistui tarjoamaan asiakkailleen konkreettista hyötyä ja tukea erityisesti eri koulutusaiheihin, yritysکوhtaisilla tapaamisilla ja uusien kontaktien myötä.

Riippuen yrityksistä jokainen koki koulutusaiheet ja niiden tarjoamat konkreettiset hyödyt hieman eri tavoin. Kuitenkin yleisen mielipiteen pystyi kustakin koulutusaiheesta



muodostamaan keskiarvojen ja yleisimpien kommenttien perusteella. Esimerkiksi immateriaalioikeuksista hyötyivät eniten ne, joita asiat lähimmin koskettivat ja jotka olivat juuri kiihdyttämön aikaan esimerkiksi solmimassa merkittäviä sopimuksia ja puolestaan rahoitushankkeiden kanssa kamppailevat hyötyivät eniten rahoitus-osiosta. Kiihdyttämön anti pyrittiinkin kokoamaan ja tarjoamaan osallistujille niin, että jokaiselle löytyisi jotakin ja kaikki saisivat irti juuri sen konkreettisen hyödyn, mikä oli heille tarpeen. Tämä osaltaan saattoi aiheuttaa sen, etteivät kaikki kokeneet kaikkea hyödylliseksi juuri itselleen. Esimerkkinä tästä esimerkiksi fokussparraus, joka jakoi mielipiteet kahtia. Osalle se tuli juuri tarpeeseen, kun osuudessa käsiteltiin esimerkiksi omaa jaksamista ja tavoitteiden asettamista sekä niihin pääsyä. Osa taas ei kokenut saavansa osiosta juuri mitään irti.

Kiihdyttämön tarjoamia uusia kontakteja pidettiin tärkeänä konkreettisena hyötynä. Osa asiakkaista kertoi kyselyssä saaneensa kiihdyttämön kautta suoria asiakaskontakteja ja yhteistyökuvioita. Kiihdyttämö pyrkiikin pitkän jakson tarjoamaan asiakkaille mahdollisimman paljon erilaisia verkostoitumistilaisuuksia ja saattamaan erilaiset ihmiset yhteen, esimerkiksi rahoittajat ja rahoitusta tarvitsevat.

Erityisen tyytyväisiä oltiin oltu Mediapolikseen ja sen tarjoamiin tiloihin. Mediapoliksella oli kiihdyttämön käytössä suuret kokoustilat, neuvottelutila ja yhteiskäytössä oleva tila, johon jokaisella osallistujalla oli oma kulkulupa ja mahdollisuus tulla työskentelemään. Yhteistilan huono puoli oli se, että avokonttorin tyylinen tila ei sopinut jokaisen tarpeisiin ja sen hyödyntäminen ei siksi ollut kaikille mahdollista. Myös yhtenä Mediapoliksen huonona puolena mainittiin sen sijainti (noin 6 km keskustasta).

Viestinnästä tuli kyselyyn paljon palautetta ja avoimia kommentteja. Suurin osa koski sitä, että viestintään oli käytössä monta kanavaa, mikä sai sen tuntumaan sekavalta. Tärkeintä viestintäalustaa eedoa ei saatu käyttöön halutulla tavalla lainkaan kiihdyttämön aikana ja monet yrityksistä eivät kirjautuneet sinne ollenkaan.

Kiitellyimmät koulutusaiheet olivat rahoitus (tärkeys 4,9 ja tyytyväisyys toteumaan 4,63) ja yrityskohtaiset tapaamiset (tärkeys 4,8 ja tyytyväisyys toteumaan 4,85). Yrityskohtaiset tapaamiset olivat ainoa koulutusaihe, jossa tyytyväisyys toteumaan ylitti odotukset/kuinka tärkeänä aihetta pidettiin. Monet ehdottivat workshopmaisempaa toteutusta eri koulutusaiheisiin ja ryhmätyöskentelyä toivottiin myös lisää. Kaikki yrityskohtaiset ses-

siot, joita kiihdyttämö tarjosi, koettiin erityisen hyödyllisiksi ja tarpeellisiksi. Koulutusaiheista erityisesti johtaminen nousi aiheeksi, jota toivottiin lisää. Erilaisiin tapahtumiin osallistuminen tuo lisäarvoa ainakin suurimmalle osalle asiakkaista. Seurantajaksolta odotettiin eniten yrityskohtaista mentorointia: yhteensä 11 vastaajista mainitsi kommentissaan odottavansa yrityskohtaista mentorointia seurantajakson aikana.

Ensimmäisestä kiihdytysjaksosta jäi kaiken kaikkiaan positiivinen kuva. Kiihdyttämö sai asiakasyrityksiltä paljon kiitosta. Monet kiittivät hyvää kokemuksesta ja toimineista järjestelyistä. Kiitosta sai myös osaava ja verkostoitunut Digital Media Finlandin porukka. Positiivista kommenttia tuli myös sopivan leppoisesta meiningistä ja siitä, että valitut yritykset muodostivat hyvän ja sopivasti erilaisten yritysten joukon.

## 7.1 Kehitysehdotukset

Kehitysehdotukset ovat koottu asiakastyytyväisyyskyselyn pohjalta. Kehitysehdotuksia annettiin seuraavista aiheista:

- Yhteishenki
- Kokoonnutumistiheys
- Koulutusaiheet
- Viestintä

Kiihdyttämön yhteishengen oltiin oltu pääasiallisesti tyytyväisiä. Etenkin tapaamisissa usein käyneet olivat pääsääntöisesti kokeneet myös yhteishengen hyväksi. Vapaiden kommenttien perusteella kuitenkin muutamat asiakkaat kertoivat kiihdyttämön yhteishengen jääneen hieman vaillinaiseksi ja he antoivat kehitysehdotuksia yhteishengen parantamiseksi. Yhteishengen vaillinaisuuteen saattoivat vaikuttaa esimerkiksi kokoonnutumistiheyden vähentyminen loppua kohden tai huonoon aikaan tullut kesätauko. Useimmat tapaamiset etenkin vapaamuotoisemmissa merkeissä voisivat nostattaa yhteishenkeä: toisin sanoen siis enemmän bileitä ja verkostoitumista rennossa tunnelmassa. Yhteishengen luomiseksi ja nostattamiseksi ehdotettiin myös positiivisuuden kautta tapahtuvaa kevyttä tutustumistilaisuutta ”yritysdeitti” –tuntia, jossa yritykset pääsisivät ilmaisemaan kiinnostuksensa toisiinsa perustuen lyhyeen alkuvaiheen esittelyyn. Vaikkakin kiihdyttä-

mössä kaikilla on mahdollisuus tunnustella jo alussa sopisiko jokin taho yhteistyökumppaniksi, suomalaisille voisi olla etua siitä, että siihen tunnusteluun jopa vähän alussa leikin kautta ”pakotetaan”.

Kokoontumistiheys kiihdyttämössä koettiin myös pääasiallisesti onnistuneeksi. Kehitysehdotuksia kuitenkin annettiin sitä koskien. Ehdotuksena oli, että kokoontumisia voisi olla joka toinen viikko, esimerkiksi kaksi tai kolme tapaamista per viikko. Näin saataisiin intensiivisempi ja sitovampi viikko, jossa tietoa välittyy startupien välillä ja otetaan aikaa liiketoiminnan eri osa-alueiden läpikäymiseen. Sitten olisi välissä viikko tai useampi, kun ei nähdä lainkaan, jolloin jätetään aikaa enemmän toteuttamiseen.

Koulutusaiheissa pidettiin tyylistä, että ensimmäiseksi on yhteinen luentomainen setti, jonka jälkeen seuraavalla kerralla pidetään yrityskohtainen klinikka, jossa läpikäydään kunkin yrityksen kanssa kahdenkeskeisesti ongelmakohtia ja annetaan valmennusta. Kahdenkeskeisiä tapaamisia pidettiin kaikkein parhaimpana antina. Workshop-tyylisille kokoontumisille voisi olla tarvetta ja niitä ehdotettiin. Yhdessä kommentissa todettiin, että luentojen muuttaminen workshopmaiseen muotoon tekisi yleisistä koulutusaiheista joista yritystä hyödyttäviä. Jokaista yksittäistä koulutusaihetta koskevat kehitysehdotukset löytyvät omista kappaleistaan kohdassa ”6.3 Koulutusaiheet - asiakastyytyväisyys ja palvelun laatu”.

Viestintää koskien annettiin paljon palautetta ja kehitysehdotuksia. Tärkein anti oli se, että viestintäkanavia haluttiin vähemmän. Lisäksi eedon käyttöä ei koettu toimivaksi ja sen tilalle haluttiin jokin tutumpi esimerkiksi jo olemassa oleva kanava, joka ei vaadi uutta kirjautumista, käyttäjätunnusta ja salasanaa. Näiden kehitysehdotuksien pohjalta koottu kehitysehdotus sujuvampaan viestintään olisi se, että käyttöön jätetään kolme pääasiallista viestintäkanavaa: pääasiallisena viestimiskanavana sähköposti, vapaamuotoisena tiedonjakamis-välineenä suljettu Facebook-ryhmä ja lisäksi materiaalipankki, johon kootaan materiaalit koulutusaiheista.

Sähköpostissa tapahtuisi kaikki tärkeä viestintä ja tiedottaminen. Useiden sähköpostien sijaan kerran viikossa koottu selkeä sähköpostitiedote, josta löytyy koottuna kaikki tärkeä tieto, tulevat tapahtumat ja ajankohtaiset asiat (uutiskirje). Tiedote lähetetään ennalta ilmoitettuna viikonpäivänä, tarpeen vaatiessa useammin tai harvemmin kuin kerran vii-

kossa. Facebook jo olemassa olevana kanavana toimii edelleen kiihdyttämön omana suljettuna ryhmänä, jossa jaetaan kevyempiä uutisia, linkkejä ja muuta hyödyllistä oheisinfoa. Kiihdyttämön uudet jäsenet lisätään ryhmään joten ryhmästä tulee väline, jolla Macceleratorin uudet ja vanhat jäsenet voivat tavoittaa toisensa. Facebook ei tule olemaan pääasiallinen viestintäkanava, eikä siten myöskään pakollinen liittyä, mutta oivallinen tapa jakaa asioita nopeasti suurelle joukolle. Kiihdyttämö tarvitsee myös paikan, josta löytyy kaikki kiihdyttämön materiaali, esimerkiksi koulutusten Powerpoint-esitykset. Tähän tarkoitukseen jokin materiaalipankki, esimerkiksi eeddo. Perusteluna eeddolle se, että sieltä löytyvät jo ennestään kaikki vanhat materiaalit, joita myös uudet kiihdyttämön yritykset voisivat hyödyntää. Kiihdytysjakson alussa viestinnästä annetaan kaikille yleisesti selkeä oheistus, jossa käydään läpi kaikki viestintäkanavat ja mitkä niiden tarkoitukset ovat, miten niihin pääsee kirjautumaan ja mistä löytää tiedon mihinkin tarpeeseen.

## **7.2 Tutkimuksen arviointi**

Asiakkaat lähtivät vastaamaan tyytyväisyyskyselyyn pääasiassa erittäin hyvin. Monet kirjoittivat pitkiä kommentteja ja antoivat rehellisiä mielipiteitä kiihdyttämöstä. Kehitys- ja parannusehdotuksia tuli usealta vastaajalta eri osa-alueisiin. Vastaajat kommentoivat monipuolisesti eri osa-alueita ja kommenttien perusteella yleiset mielipiteet oli helppoa muodostaa. Kiihdyttämöjaksoon osallistuneiden yrittäjien kanssa olin koko jakson ajan toukokuun alusta joulukuuhun saakka tekemisissä ja yhteyksissä, joten yrittäjien lähestyminen tyytyväisyyskyselyn lomasta kävi luontevasti. Pääsin seuraamaan yrittäjien toimintaa yhteensä seitsemän kuukauden ajan.

Kyselyssä vaadittiin vastaajan nimi, jotta toimeksiantajalla oli mahdollisuus olla yhteydessä jälkikäteen niihin vastaajiin, jotka ilmoittautuivat halukkaiksi alumnitoimintaan tulevaisuudessa ja/tai halukkaiksi lähtemään pitchaamaan seuraavaan SHIFT-tapahtumaan. Lisäksi nimen kysyminen mahdollisti sen, että saimme pyydettyä vastauksia vielä kyselyn määräajan umpeutumisen jälkeen kyselyyn vastaamattomilta henkilöiltä. Nimiä ei liitetty vastauksiin, eikä tyytyväisyyskyselyn tuloksia ole julkistettu niin, että ne voisi yksilöidä vastaajiin. Vastauksia ja nimiä ei myöskään luovutettu toimeksiantajalle vaan aineiston analysoijana olen ainoa, joka ne saattoi nähdä. Tämä kaikki ilmoitettiin vastaajille myös kyselyn yhteydessä. Koko kiihdyttämön yhteisöllisen ja luottamuksellisen ilmapii- rinkin ansiosta emme epäile, että nimen kysyminen olisi muuntanut kyselyn tuloksia.

Kiihdyttämö ensisijaisesti pyrkii palvelemaan kutakin yritystä samalla tavalla tarjoten yhtäläiset edellytykset ja mahdollisuudet kaikille, mutta kuitenkin myös mukautuen kunkin tarpeisiin tarjoten hieman toisistaan eroavia palvelukokonaisuuksia. Tämä voi synnyttää erinäisiä näkemyksiä ja asiakaskokemuksia riippuen ihmisestä. Asiakastyytyväisyyskyselyn yhtenä haasteena oli se, että yrityskiihdyttämön toiminnan onnistumista on hankalaa mitata todenmukaisesti millään tietyllä mittarilla tai menetelmällä. Paljon pohdittiin, mitkä ovat onnistumisen mittareita ja miten asioita pitäisi kysyä, sillä toiminnassa on niin paljon eri tekijöitä ja erilaisia mitattavia asioita. Koen kuitenkin, että tutkimus onnistui sillä tutkimustulokset tarjoavat monia kehitysehdotuksia toimeksiantajalle. Kaikki kehitysehdotukset ovat suoraan asiakkailta kerättyjä ja useat hyvin toteutettavissa olevia.

### **7.3 Tutkimuksen vaikutukset seuraavaan jaksoon**

Kaikki tutkimuksessa esiin tulleet parannusehdotukset pyrittiin ottamaan huomioon seuraavan jakson suunnittelussa. Tässä raportissa esiin tulleet seikat on esitelty tutkimuksen toimeksiantajalle tammikuussa 2018. Kiihdyttämön toinen jakso käynnistyi keväällä 2018.

Viestinnän työkaluissa siirryttiin pois eedosta. Pohdimme, että parempi olisi pitää viestintäkanavat sellaisina, joihin kaikilla on jo olemassa olevat käyttäjätunnukset valmiina. Viestintäkanavissa päädyttiin ottamaan käyttöön materiaalipankkina Google Drive ja nopeaan viestintään ja yhteydenpitoon WhatsApp. Sähköposti jäi tärkeimmäksi viestintätyökaluksi ja siinä käyttöön otettiin viikoittainen uutiskirje, joka lähetetään joka maanantai kaikille asiakasyrityksille ja muille sidosryhmille. Facebook-ryhmä jätettiin käyttöön ja se toimii yhteisenä alustana kaikille Macceleratorin kiihdytysohjelmaan osallistuneille. Se on vapaamuotoisempi alusta, jossa tarkoitus on jakaa esimerkiksi mielenkiintoisia linkkejä ja kokemuksia. Yrityskohtaista mentorointia lisättiin toiseen jaksoon. Lisäksi uudeksi koulutusaiheeksi lisättiin luova johtaminen.

## LÄHTEET

- Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. 2. painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Alanen, A & Krouvi, J. 2015. Piilevien asiakastarpeiden tunnistaminen – repertory grid –tekniikka. Kandidaatintyö. Luettu 29.3.2018. <http://www.doria.fi/handle/10024/104634>
- Askelia uuteen arvонуontiin. 2015–2017. Työterveyslaitos. Luettu 9.5.2018. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/opas/arvонуonti/>
- Barrehag, L., Fornell A., Larsson, G., Mårdström, V., Westergård, V., Wrackefeldt, S. 2012. Accelerating Success: A Study of Seed Accelerators and Their Defining Characteristics. Department of Technology Management and Economics. Chalmers University Of Technology. Bachelor thesis. Luettu 5.3.2018. <http://acceleratorstudy.com/Accelerating-Success.pdf>
- Customer Experience Impact Report. Getting to the Heart of the Consumer and Brand Relationship. (Oracle). 2011. Luettu 7.4.2018. <http://www.oracle.com/us/products/applications/cust-exp-impact-report-epss-1560493.pdf>
- Eeedo. 2018. Viestintä- ja asiakaspalvelujärjestelmä. Luettu 26.8.2018. <https://eee.do/fi/>
- Gross, B., Newman, B. & Sheth, J. 1991. Why we buy what we buy: A theory of consumption values. Journal of Business Research. 22(2), 159–170.
- Katsaus yritysten kasvuun ja sitä koskeviin politiikkatoimiin. 2017. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. Luettu 24.3.2018. <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Raportit-Reports-79.pdf>
- Kettunen, S. 2017. Räjäytä asiakaskokemus pitämällä lupauksesi. Luettu 27.3.2018. <https://blog.kauppalehti.fi/viiivan-alla/rajayta-asiakaskokemus-pitamalla-lupauksesi>
- Koivula, E. 2017. Miksi toiset onnistuvat ja toiset eivät? Blogiteksti. Luettu 27.3.2018. <https://pkco.fi/miksi-toiset-onnistuvat-ja-toiset-eivat/>
- Korkaman, O. & Arantola, H. 2009. Arki. Eväitä uuteen asiakaslähtöisyyteen. WSOYpro Oy: Helsinki.
- Lukkari, J. 2013. Supercellin menestysresepti: epäonnistu nopeasti. Tekniikka & Talous artikkeli. Luettu 4.5.2018. <https://www.tekniikkatalous.fi/tekniikka/ict/2013-01-24/Supercellin-menestysresepti-ep%C3%A4onnistu-nopeasti-3312451.html>
- Maliranta, M., Pajarinen, M. & Rouvinen, P. (toim.) 2018. Startupit kansantaloudessa. Helsinki: Taloustieto Oy. (ETLA B277). <https://pub.etla.fi/ETLA-B277.pdf>
- Mediapolis Accelerator. 2018. Mediapoloksen yrityskehittämön kotisivut. Luettu 5.1.2018. <https://maccelerator.fi/>

- Mindtrek. 2018. Kansainvälisen teknologiakonferenssin kotisivut. Luettu 26.8.2018. [www.mindtrek.org](http://www.mindtrek.org)
- Naukkarinen, J. 2014. Katsaus yrityskiihdyttämöihin Suomessa ja maailmalla. Luettu 24.3.2018. [https://www.lut.fi/documents/10633/30047/Yrityskiihdytt%C3%A4m%C3%B6t\\_061114\\_ST.pdf+kansilla.pdf/495d58ce-328a-46bc-a1e6-faaa78efd58e](https://www.lut.fi/documents/10633/30047/Yrityskiihdytt%C3%A4m%C3%B6t_061114_ST.pdf+kansilla.pdf/495d58ce-328a-46bc-a1e6-faaa78efd58e)
- Perrotta, A. 2015. Brändin tarina ja asiakaskokemus. Luettu 26.8.2018. <https://digitalist.global/talks/brandin-tarina-ja-asiakaskokemus/>
- Pietarila, P. 2018. Kiihdyttämö voi tarkoittaa lähes mitä tahansa. Kauppalehti 22.5.2018.
- Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Tammi.
- Selin, E. & Selin, J. 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta. Avaimia asiakastyöskentelyn hallintaan. 2. uudistettu painos. Espoo: Hansaprint Oy.
- SHIFT. 2018. Kansainvälisen startup-tapahtuman kotisivut. Luettu 15.5.2018. [www.theshift.fi](http://www.theshift.fi)
- Slack. 2018. Viestintäalusta. Luettu 26.8.2018. [www.slack.com](http://www.slack.com)
- Slush. 2018. Kansainvälisen startup-tapahtuman kotisivut. Luettu 15.5.2018. [www.slush.org](http://www.slush.org)
- Sparraustehdas. 2018. Luettu 26.8.2018. <http://sparraustehdas.fi/>
- The UBI World Benchmark Study. 2017-2018. University-linked Business Incubators & Accelerators. Luettu 10.5.2018. <http://ubi-global.com/wbs1718/>
- Tuominen, T-M. 2015. Selvitys Mediapoliksien yrityskiihdyttämöstä. IPR.VC Management Oy. Helsinki.
- Turun ammattikorkeakoulu. 2018. Arvonluonnin uudet alustat ja muodot. Luettu 26.8.2018. <https://www.turkuamk.fi/fi/tutkimus-kehitys-ja-innovaatiot/tutkimusryhmat/aineeton-arvonluonti-digitalisaatio-ja-innovaatioj/>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2016. Suomen start up -yrityksistä ajantasainen tieto nyt verkossa. Tiedote. Luettu 24.3.2018. [http://tem.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/suomen-start-up-yrityksista-ajantasainen-tieto-nyt-verkossa](http://tem.fi/artikkeli/-/asset_publisher/suomen-start-up-yrityksista-ajantasainen-tieto-nyt-verkossa)
- Työterveyslaitos. 2017. Askelia uuteen arvonluontiin: opi kehittämään organisaatiossasi uusia arvonluonnin tapoja. Luettu 28.5.2018. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/opas/arvonluonti/>

# LIITTEET

## Liite 1. Asiakastyytyväisyyskyselylomake

1 (6)

Tämän tyytyväisyyskyselyn avulla on tarkoituksena löytää kehittämiskohteita seuraavaan kiihdyttämöjakssoon, joka alkaa 16.4.2018. Tyytyväisyyskysely on lisäksi osa Ellan opinnäytetyötä. Kyselyn tulokset tullaan julkistamaan myöhemmin.

On tärkeää, että jokainen yrityksestä vastaa tähän kyselyyn henkilökohtaisesti, ts. yrityskohtainen vastaus ei riitä, vaan jokaiselta tarvitaan oma vastaus.

Kaikki palaute on erittäin arvokasta jatkoa ajatellen. Kiitos, että käytät kyselyn täyttämiseen hetken ajastasi! :-)

### Mediapolis Accelerator - Tyytyväisyyskysely

#### Vastaaajan tiedot

\* 1. Vastaaajan nimi ?

\* 1.1 Vastaaajan ikä

\* 1.2 Kuinka monta vuotta olet toiminut yrittäjänä?

2. Yrityksen liikevaihto  alle 50 000 €  
 50 000 - 200 000 €  
 yli 200 000 €

3. Yrityksen henkilöstön määrä  1-2  
 3-4  
 5 tai yli

2 (6)

#### Kiihdyttämön toiminta

4. Arvioi kokemuksesi perusteella numeroin 1-5 (1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5
Olen tyytyväinen kuluneeseen kiihdyttämöjakssoon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen osallistunut kiihdyttämön tapaamisiin aktiivisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tehnyt annetut tehtävät ja palauttanut ne ajallaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että kiihdyttämöstä on ollut minulle konkreettista hyötyä (Mitä hyötyä? Jätä kommentisi alla olevaan kenttään)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen kiinnostunut alumnitoiminnasta/yhteistyöstä uusien kiihdyttämöön osallistuvien start-upien kanssa vuonna 2018	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jäin kaipaamaan bileitä/vapaamuotoisempia tapaamisia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jäin kaipaamaan lisää piiskaamista, deadlineja ja tehtävien asettamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vapaa sana:

5. Arvioi tyytyväisyytesi seuraaviin kohtiin

	tyytymätön	melko tyytymätön	ei tyytymätön eikä tyytyväinen	melko tyytyväinen	tyytyväinen
Tilat/Mediapolis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestinnän tavoitavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokoontumistiheys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteishenki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



3 (6)

Mikäli olit tyytymätön johonkin edellä mainittuun, jätä tähän kehitysehdotuksesi:

6. Mitä viestintäkanavaa haluaisit käyttää tämän tyypisessä kiihdyttämössä mieluiten?

- Facebook  
 eeedo  
 sähköposti  
 WhatsApp  
 Slack  
 Jokin muu

Mikä muu?:

### Koulutusaiheet

7. Arvioi asteikolla 1-5 kuinka tärkeänä pidät seuraavia koulutusaiheita (1 = ei lainkaan tärkeä, 5 = erittäin tärkeä)

	1	2	3	4	5
Rahoitus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Markkinointi ja myynti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IPR	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fokussparraus / Lasse & Pekka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityskohtaiset tapaamiset / Seppo & Timoteus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4 (6)

8. Toteuman perusteella arvioi tyytyväisyytesi koulutusaiheisiin

	tyytymätön	melko tyytymätön	ei tyytymätön eikä tyytyväinen	melko tyytyväinen	tyytyväinen	en osallistunut
Rahoitus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myynti ja markkinointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IPR	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fokussparraus / Lasse & Pekka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityskohtaiset tapaamiset / Seppo & Timoteus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Mikäli olit erityisen tyytyväinen ja/tai tyytymätön johonkin osa-alueeseen, jätä tähän kommenttisi:

10. Ryhmätöiden mielekkäisyys?
  Ehdottomasti käyttöön  
 Voisi toimia  
 Ei kiitos

11. Mitä seuraavista aiheista olisit halunnut lisätä?

- Tuotteistus ja tuotekehitys  
 Vienti  
 Luovan työn johtaminen  
 Itsensä johtaminen, ajankäyttö ja jaksaminen  
 Henkilöstöhallinto, rekrytointi ym.  
 Jotain muuta  
 En kaivannut mitään lisää

## 5 (6)

Jotain muuta, mitä?

12. Mikä olisi mielestäsi paras tasapaino yleisten koulutusaiheiden ja yrityksellesi räätälöidyn tarjonnan kesken? Jos toteutunut tapa oli mielestäsi toimiva ja hyvä, voit jättää tämän kentän tyhjäksi.

### Tapahtumat

13. Onko mielestäsi erilaisiin tapahtumiin osallistuminen oleellista? (esim. SHIFT, SLUSH)

- Kyllä  
 Ei  
 En osaa sanoa

14. Olisitko halukas lähemään ensi vuoden SHIFTiin pitchaamaan?

- Kyllä  
 En  
 En osaa sanoa

## 6 (6)

### Avoimet kysymykset

\* 15. Mitä odotat seurantajaksolta (tammi-helmikuu), entä jatkossa?

16. Vapaat kommentit  
 Kommentoi, mikäli mieleesi jäi mitä tahansa kuluneeseen kiihdyttämöjaksioon liittyen. Sana on vapaa!

### Tietojen lähetykset

Tallenna

Kun olet vastannut kaikkiin kohtiin, paina tallenna.

Kiitos vastauksistasi!

Ps. Macceleratorin joulujuhla perjantaina 15.12. klo 16 alkaen. Muista ottaa kulkulupa mukaan.

Macceleratorin uusi haku starttaa 15.1. osoitteessa <http://maccelerator.fi/>