



Aloittavan yrittäjän neuvontapalvelun kehittäminen

Ari Loukasmäki

**Kehittämishankeraportti
lokakuu 2007**



**JYVÄSKYLÄN
AMMATTIKORKEAKOULU**
Ammatillinen opettajakorkeakoulu

Tekijä(t) Loukasmäki, Ari	Julkaisun laji Kehittämishankeraportti	
	Sivumäärä 17	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus <input type="checkbox"/> Salainen _____saakka	
Työn nimi Aloittavan yrittäjän neuvontapalvelun kehittäminen		
Koulutusohjelma Ammatillinen opettajakorkeakoulu		
Työn ohjaaja(t) Kolu, Mari		
Toimeksiantaja(t) -		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Kehittämishanke koskee Etelä-Pohjanmaalla toimivan Uusyrittäjäkeskus Neuvoa-antavan laadun kehittämistä. Hankkeen tarkoituksena oli kehittää Uusyrittäjäkeskuksen yritysneuvojen toimintaa vastaamaan paremmin asiakkaiden eli yrityksen perustajien toiveita ja odotuksia. Hankkeessa tarkasteltiin myös yritysneuvojen oppimiskäsityksiä ja niiden mukaisia neuvontamenetelmiä.</p> <p>Hanke aloitettiin tammikuussa 2007 tekemällä asiakastytyväisyyskysely Neuvoa-antavan v. 2006 asiakkaille. Postikyselyjä lähetettiin 413. Vastauksia palautettiin 110 ja vastausprosentiksi tuli 26,6 %. Vastausten perusteella Uusyrittäjäkeskus Neuvoa-antavan toiminta oli asiakkaiden mielestä pääosin kunnossa ja toiminnan laatu hyvää. Tyytyväisimpiä asiakkaat olivat toiminnan asiantuntevuuteen, osaavuuteen sekä luotettavuuteen. Sen sijaan toiminnan nopeus (=odotusaika ajanvarauksesta neuvontakäyntiin) ja neuvonnan riittävyys saivat huonoimmat arvioinnit.</p> <p>Kehittämishankkeen perusteella asiakkaan vastaanottamistilanteeseen täytyy jatkossa kiinnittää enemmän huomiota. Asiakkaan palvelutarvetta (tiedontarvetta) ja hänen odotuksiaan Uusyrittäjäkeskuksen palveluista on selvitettävä tarkemmin. Toiseksi asiakkaalle on heti alussa kerrottava millaista palvelua sisällöltään ja laajuudeltaan asiakas voi Uusyrittäjäkeskuksesta saada. Samassa yhteydessä on syytä esitellä asiakkaille Jobs and Society –toimintamallia ja siihen liittyvää asiantuntijoiden käyttöä. Kehittämishankkeen lopputuloksena Uusyrittäjäkeskus Neuvoa-antavalle kehitettiin asiakaslähtöinen neuvontapalveluprosessin kuvaus, jota jatkossa Uusyrittäjäkeskuksessa toteutetaan.</p>		
Avainsanat (asiasanat) asiakastytyväisyys, kyselytutkimus, uusyrittäjäkeskus, yritysneuvonta		
Muut tiedot -		

Author(s) Loukasmäki, Ari	Type of Publication Development project report	
	Pages 17	Language finnish
	Confidential <input type="checkbox"/> Until _____	
Title The quality development of a prospective entrepreneurs guidance		
Degree Programme Vocational Teacher Education College		
Tutor(s) Kolu, Mari		
Assigned by -		
<p>Abstract</p> <p>The development project concerns the quality development of the enterprise agency Neuvoa-antava, situated in Southern Ostrobothnia. The objective of this project is to develop the actions of the business advisors in their abilities to better accommodate the wishes and expectations of customers. In this project the emphasis was also on business advisors learning opinions and the advisements methods in accordance.</p> <p>The project was started in January 2007 with a customer satisfaction questionnaire to the customer of 2006. 413 questionnaires were sent and answers were received 110. The percent of answers was 26,6 %. According to the answers the customers gave, the service of Neuvoa-antava was in the whole in order and the quality of service good. The customers were most pleased in the expertise, competence and reliability on service. On the other hand the waiting time and adequacy of guidance had the worst evaluations.</p> <p>According to the project, customer reception must be focused more in the future. The need for knowledge and expectations of services must be clarified further. Secondly, customer must be advised of the extent and content of the services of the enterprise agency Neuvoa-antava. At the same time, the customers can be made aware of the Jobs and Society model and the experts associated to that. As a result of this development project, the enterprise agency Neuvoa-antava had description of a customer base information process developed for them. This will be put to use from now on by the enterprise agency Neuvoa-antava.</p>		
Keywords customer satisfaction, opinion questionnaire, enterprise agency, entrepreneur advisory service		
Miscellaneous -		

SISÄLTÖ

<u>Aloittavan yrittäjän neuvontapalvelun kehittäminen.....</u>	<u>1</u>
<u>1.ideaista hankkeeksi.....</u>	<u>2</u>
<u>2.Uusyrityskeskus</u>	<u>2</u>
<u>2.1Uusyrityskeskus Neuvoa-antava.....</u>	<u>2</u>
<u>2.2Jobs and Society -toiminta.....</u>	<u>3</u>
<u>3Aloittavien yrittäjien neuvonta.....</u>	<u>5</u>
<u>3.1Neuvonnan toteutus.....</u>	<u>5</u>
<u>3.2Neuvonnan ja koulutuksen ero.....</u>	<u>6</u>
<u>4Kehittämishankkeen tarkoitus, toteutus ja analysointi.....</u>	<u>7</u>
<u>5Neuvontapalveluprosessin kehittäminen.....</u>	<u>14</u>
<u>6hankkeen päätös.....</u>	<u>15</u>
<u>LÄHTEET.....</u>	<u>17</u>

1. IDEASTA HANKKEEKSI

Olen ollut töissä yritysneujana Etelä-Pohjanmaalla sijaitsevassa Uusyrityskeskus Neuvoa-antavassa parisen vuotta. Sitä ennen olin yrityskouluttajana lähemmäs yhdeksän vuotta kahdessa eri aikuiskoulutuskeskuksessa. Alan vaihdos kouluttajan työstä yritysneujaksi tapahtui opettajankoulutuksen alkuvaiheessa. Suurimpana ongelmana oli silloin motivaation säilyttäminen opettajankoulutuksen jatkamiseksi. Onneksi pystyin motivaation säilyttämään, mutta opettajankoulutuksen lopputyön aiheen valintaan tuli sen sijaan ongelmia. Koulutuksen alkuvaiheessa lopputyön aihe oli selvä: yrittäjäkoulutuksen kehittäminen. Työpaikan vaihdon myötä halusin jollakin lailla tehdä pesäeroa entiseen työhöni ja tehdä lopputyö liittyen nykyiseen työhön. Toisena etuna tällaisella järjestelyllä oli, että pystyisin tekemään lopputyötä työajalla eikä työn tekeminen rasittaisi liikaa perheen kanssa viettämääni vapaa-aikaa.

Ensimmäinen vuosi uudessa työssä oli mielenkiintoista, erittäin opettavaista ja sangen haastavaa. Aikaa ei paljonkaan riittänyt opettajankoulutukseen tai edes lopputyön aiheen miettimiseen. Toisen vuoden alussa homma alkoi kuitenkin olla ns. hanskassa ja aikaa jäi miettiä myös toiminnan kehittämistä. Kehittämishankkeen idea syntyi v. 2006 lopulla tekeillä olevaan asiakastytyväisyyskyselyyn liittyen. Suomen Uusyrityskeskuksilla on käytössä ISO 9001 laatusertifikaatti. Sen mukaisesti Uusyrityskeskukset tarkkailevat toimintaansa vuosittaisilla asiakastytyväisyyskyselyillä. Henkilöstövaihdoksista johtuen asiakastytyväisyyskysely oli parina edellisenä vuonna jäänyt Uusyrityskeskus Neuvoa-antavassa puolitiehen tai kokonaan tekemättä. Vuoden 2005 asiakkaille suunnattu kysely toteutettiin vasta kesäkuussa 2006 ja sen vastausprosessi jäi alle 5 %. Kyselyn pohjana ollut kyselylomake ei myöskään vastannut tarkoitusta. Ajankohtaista, nykytilaa kuvaavaa, tietoa ei toiminnan kehittämisen pohjaksi ollut tarjolla. Tarve saada ajankohtaista ja tutkimuskriteerit täyttävää asiakaslähtöistä tietoa oli suuri. Kehittämishankkeen idea oli omalta kohdaltani optimaalinen. Tässä hankkeessa pystyisin yhdistämään oman työni ja opettajankoulutuksen lopputyön niin, että lopputulos palvelisi molempia tarkoituksia.

2. UUSYRITYSKESKUS

2.1 Uusyrityskeskus Neuvoa-antava

Uusyrityskeskus Neuvoa-antava on Etelä-Pohjanmaalla toimiva aloittaville yrittäjille maksuttomia ja luottamuksellisia neuvonta-palveluja tarjoava organisaatio. Uusyrityskeskus Neuvoa-antavan ylläpitäjä on Etelä-Pohjanmaan Uusyrityskeskus ry, joka on perustettu vuonna 1992. Yhdistys on voittoa tavoittelematon yleishyödyllinen yhdistys, jonka toiminta rahoitetaan pääasiassa yhdistyksen jäseniltä vuosittain kerättävillä jäsenmaksuilla. Yhdistyksen jäsenistön muodostavat alueen kunnat, isot yritykset, pankit ja vakuutusyhtiöt sekä erilaiset elinkeinoelämän yhteisöt. Jäsenistössä on mukana myös joukko tili-, laki- ja mainostoimistoja. Uusyrityskeskus Neuvoa-antavan toiminta-alue on Etelä-Pohjanmaa.

Neuvoa-antavan toimisto sijaitsee Seinäjoella, mutta neuvontapalveluja annetaan laajalti muillakin paikkakunnilla. Neuvontapalveluita tarjotaan 2-3 viikon välein esimerkiksi Kauhavalla, Lapualla, Alavudella ja Kauhajoella. Neuvoa-antavan henkilöstö koostuu kahdesta yritysneuvojasta ja toimistosihiteeristä. Vuodesta 1992 neuvontapalveluja on annettu 4 911 yritysideoon, joiden pohjalta on perustettu 2 311 yritystä ja luotu 3 029 työpaikkaa. Vuonna 2006 käsiteltyjä yritysideoita oli 390, joista syntyi 224 yritystä ja 320 työpaikkaa. (Uusyrittäjäkeskus Neuvoa-antavan toimintatilasto 31.12.2006)

Uusyrittäjäkeskus Neuvoa-antavan asiakkaaksi voi tulla kuka tahansa taustasta riippumatta: työtön, työssä oleva, eläkeläinen, vuorotteluvapaalla oleva, äitiyslomalainen, opiskelija, maahanmuuttaja, yrityksen ostaja... Käytännössä ainut kriteeri asiakkaiden valinnassa on se, että asiakkaalla täytyy olla yritysidea, jota neuvonnassa käsitellään. Idean valmiusasteella ei ole merkitystä.

Suurin osa asiakkaista valikoituu työvoimatoimistojen ja elinkeinoasiamiesten ohjaamina. Osa asiakkaista saa meistä tietoa myös ystäviltä/tuttavilta, pankeista, vakuutusyhtiöistä sekä oppilaitoksista. Resurssimme ovat sen verran rajalliset ja suurella käyttöasteella, että meillä ei ole tarvetta tehdä näkyvämpää mainontaa. Vuonna 2006 käyneiden asiakkaiden taustatietoja on kuvattu taulukossa 1.

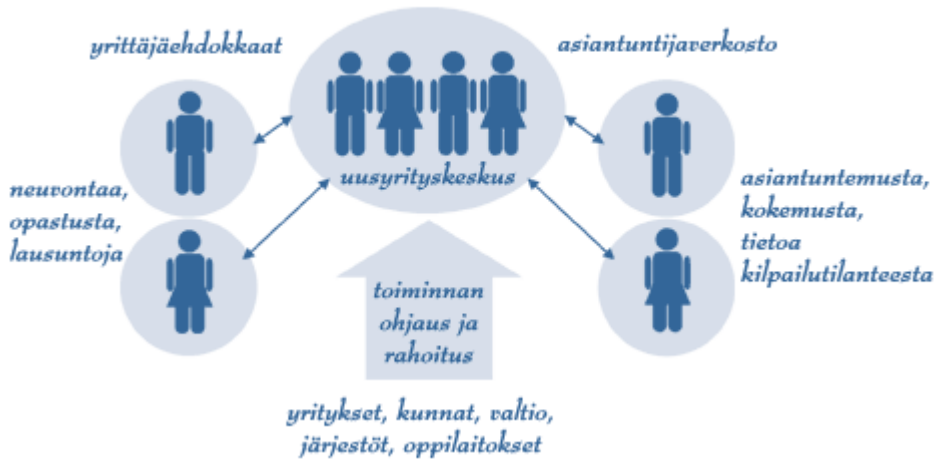
<u>sukupuoli</u>		<u>työmarkkinatilanne</u>	
miehiä	58,6 %	työssä	47,5 %
naisia	41,4 %	työttömänä	40,9 %
		opiskelijana	6,8 %
		muu tilanne	4,8 %
<u>ikä</u>		<u>toimialat ideoiden mukaan</u>	
alle 30 v.	37,0 %	kauppa	26,6 %
30-49 v.	51,1 %	palvelu	63,0 %
yli 50 v.	11,9 %	tuotanto	10,4 %
<u>koulutus</u>		<u>perustetut yritykset yhtiömuodoittain</u>	
tutkinto puuttuu	19,6 %	osakeyhtiö	5,9 %
ammattillinen koulutus	62,7 %	ay tai ky	8,2 %
korkeakoulututkinto (ml. amk-tutk.)	17,7 %	toiminimi	85,9 %

Taulukko 1. Tilastotietoa Uusyrittäjäkeskus Neuvoa-antavan asiakkaista vuodelta 2006. (Uusyrittäjäkeskus Neuvoa-antavan toimintatilasto 31.12.2006)

2.2 Jobs and Society -toiminta

Uusyrittäjäkeskus Neuvoa-antava on osa valtakunnallista 28 uusyrittäjäkeskuksen verkostoa, jonka kattojärjestönä toimii Suomen Jobs and Society ry. Suomen uusyrittäjäkeskusten toteuttaman Jobs and Society –toimintamallin (kuva 1.) tarkoitus on antaa elinkeinoelämän asiantuntijoihin tukeutuvaa neuvontaa yrittäjiksi aikoville, siirtää toimivien yrittäjien osaamista ja kokemuksia alkaville yrittäjille, synnyttää elinkelpoisia yrityksiä, vähentää epäonnistumisen riskiä, vahvistaa elinkeinoelämän, valtion, kuntien ja opetussektorin yhteistyötä sekä hyödyntää verkostomaisen toiminnan edut kustannustehokkaasti

Miten mallia toteutetaan



Kuva 1. Jobs and Society –toimintamalli

Uusyrityskeskus ja asiantuntijaverkosto tarjoavat apuaan yritysideoiden arvioinnissa, liikeideoiden kehittämisessä, tuloslaskelmien teossa, rahoitusmahdollisuuksien selvittämisessä, toiminta- ja yritysmuodon valinnassa, lupa- ja ilmoitusasioiden selvittämisessä, markkinointisuunnitelman teossa, yrittäjän sosiaaliturva- ja eläkeasioiden suunnittelussa sekä toimitilaratkaisuissa. Uusyrityskeskusten neuvontapalvelua on kuvattu kuvassa 2.

Uusyrityskeskusten toiminnan laadun takeena on pitkä kokemus, asiantunteva henkilöstö, uusyrityskeskusverkoston koulutus- ja tukipalvelut sekä laaja yhteistyöverkosto. Toimintaa säätelee ISO 9001 laatusertifikaatin mukainen laatukäsikirja. Sen mukaisesti Uusyrityskeskukset sitoutuvat:

1. Asiakkaiden tarpeista lähtevään neuvontaan
2. Luottamukselliseen asioiden käsittelyyn
3. Toimivien yritysten asiantuntemuksen hyödyntämiseen
4. Uusyritysten liikeideoiden toimivuuden varmistamiseen
5. Kumppanuuteen viranomaisten ja yrityselämän kanssa
6. Laillisuuden ja hyvän yritysetiikan noudattamiseen
7. Avoimuuteen suhteessa asiakkaisiin ja taustatahoihin

Uusyrityskeskusten neuvontapalvelu



Kuva 2. Uusyrityskeskusten neuvontapalveluprosessin kuvaus.

Vuosittain Uusyrityskeskuksissa käy asiakkaita yli 13 000, joiden yritysideoista syntyy uusia yrityksiä 5 800 ja niihin perustamisvaiheessa 6 500 työpaikkaa. Vuodesta 1989

Uusyrityskeskusten kautta on syntynyt yhteensä 50 000 yritystä ja niihin lähes 100 000 työpaikkaa. (Suomen Jobs and Society ry, toimintatilasto)

3 ALOITTAVIEN YRITTÄJIEN NEUVONTA

3.1 Neuvonnan toteutus

Aloittavien yrittäjien neuvonnan ydin on kahdenkeskisyys ja luottamuksellisuus. Jos yrityksen perustajia on useampia, niin silloin tapaamisessa on yleensä mukana kaikki perustajaosakkaat. Aloittavien yrittäjien neuvonta tapahtuu ajanvarausten perusteella. Suurin osa asiakkaista varaa neuvonta-ajan puhelimitse. Jotkut käyvät toimistolla paikan päällä ja osa varaa aikaa sähköpostitse. Laatukäsikirjan mukaan meidän pitää pystyä järjestämään aika asiakkaalle viimeistään kahden viikon kuluttua yhteydenotosta. Ensimmäisen tapaamiskerran kesto on 1½-2 tuntia. Neuvonnan lähtökohta on asiakkaan taustatietojen kartoitus ja palvelutarpeen arviointi. Asiakkailla on neuvontaan tullessaan selkeä päämäärä, yrityksen perustaminen, jota he tavoittelevat ja jota varten he tietoa tarvitsevat. Neuvontatarpeet ovat yleensä konkreettisia. Suurin osa tarvitsee neuvoa yritysmuodoista, perustamistoimista, yrityksen ja yrittäjän verotuksesta ja vakuutuksista, rahoituslaskelmissa ja rahoituksesta sekä idean arvioinnissa. Meiltä haetaan myös starttirahalausuntoa, jota asiakas tarvitsee hakiessaan työvoimatoimistoilta aloittaville yrittäjille myönnettävää starttirahoitusta.

Uusyrityskeskusten yritysneuvojen neuvonnan apuna on aloittavien yrittäjien neuvontakansio, joka jaetaan kaikille asiakkaille. Kansioon on koottu kaikki olennainen tieto yrityksen perustamiseen ja siinä huomioitaviin asioihin liittyen. Kansion ja siinä olevan yrityksen perustajan oppaan läpikäynti ja sen asioiden selittäminen asiakkaille on ensimmäisen neuvontakerran pääsisältö. Osalle asiakkaista tämä

yksi kerta riittää varsinkin, jos suunnitelmat ovat muuten kirkkaana mielessä. Jos ideassa ja/tai talouslaskelmissa on epäselvyyttä, sovitaan asiakkaan kanssa toinen käyntikerta. Voimme tarjota asiakkaalle kaksi mahdollisuutta tehdä yritykselleen suunnitelmaa. Yrityksen perustajan oppaassa on alustava liiketoimintasuunnitelma, joka soveltuu pienempiin lähinnä palvelualan ja itsensä työllistämiseen tähtääviin ideoihin. Toinen vaihtoehto on tehdä internetpohjaista laajempaa liiketoimintasuunnitelmaa, joka soveltuu isompiin liiketoimintoihin ja samalla myös tarkempaa suunnitelmaa vaativiin ideoihin. Internetpohjaisessa liiketoimintasuunnitelmassa on laajemmat talouslaskelmat. Toisella ja tarpeen mukaan kolmannella tai useammalla käyntikerralla käydään läpi asiakkaiden tekemiä suunnitelmia laskelmineen. Yritysneuvoja voi ohjata suunnitelmien teossa ja antaa arvioita niiden realistisuudesta. Päävastuu suunnitelmien teosta on kuitenkin aina asiakkailla, yritysneuvoja ei lähde niitä tekemään. Jos asiakkaan osaaminen ei suunnitelmien tekoon riitä, niin ohjaamme hänet yrittäjäkoulutukseen tai käyttämään maksullisia palveluita niiden teossa.

Yrityksen perustamiseen liittyen on paljon asioita, joita yksittäisen yritysneuvojan on täysin mahdoton tietää eikä kaikkea voi myöskään osata. Tämän vuoksi Uusyrittäjäkeskuksilla, niin myös Neuvonta-antavalla, on laaja asiantuntijaverkosto, johon asiakkaita voidaan ohjata kysymään lisätietoa. Tarpeen mukaan ohjaamme asiakkaita kysymään lisätietoja mm. toimialaan liittyvistä asioista, rahoituksesta, vakuutuksista ja verotuksesta. Tarkoitus on neuvoa asiakkaille myös mitä toimenpiteitä hänen on tehtävä ennen yrityksen perustamista ja mihin organisaatioihin/henkilöihin hänen on näissä toimenpiteissä oltava yhteydessä. Neuvontaan osallistuminen on vapaaehtoista ja asiakkailla on täysi oikeus lopettaa ideansa suunnittelu tai perustaa yrityksensä missä vaiheessa tahansa. Käsitellyistä yritysideoista puolet johtaa yleensä yrityksen perustamiseen.

3.2 Neuvonnan ja koulutuksen ero

Yritysneuvontaa toteutetaan pääasiassa kahdenkeskisestä tai korkeintaan muutaman hengen ryhmässä. Koulutuksessa läsnä on yleensä huomattavasti isompi joukko. Tosin myös kahdenkeskistä samoin kuin pienryhmäohjausta käytetään nykyisin myös opetusmenetelmänä. Tavoitteet yritysneuvojan ja yrityskouluttajan työssä eivät merkittävästi eroa toisistaan. Molempien tavoitteena on saada opiskelijoissa/asiakkaissa aikaan ymmärrys yritystoimintaa kohtaan. Uusyrittäjäkeskuksen neuvonta on koulutukseen verrattuna lyhytkestoisempaa ja konkreettisempaa. Selkeä ero löytyy myös asiakkaiden motivaatiosta.

Ilpo Vuorisen (1995, 9-10) käyttämä tehtäväorientaatio-suuntautuneisuus kuvaa Uusyrittäjäkeskuksen asiakkaita hyvin. Asiakkaamme ovat lähes poikkeuksetta tosissaan liikkeellä ja heidän motivaationsa saada tietoa on erittäin hyvä. Vuorisen mukaan tehtäväorientaatio-suuntautunut henkilö pyrkii hyviin oppimistuloksiin. Hän on keskittynyt ja paneutunut asiaan ja pyrkii itsenäisesti asioiden ymmärtämiseen ja hallintaan. Tehtäväorientoitunut asiakas ottaa itse vastuun omasta oppimisestaan. Hän ei tähtää neuvojan/kouluttajan hyväksyntään vaan omaan arvioon siitä milloin tulos on hyvä. Kouluttajan työssä opiskelijaryhmän motivaatiotaso vaihtelee enemmän. Vuorisen käyttämää jaottelua käyttäen samassa opiskelijaryhmässä on usein tehtävä-, riippuvuus-, minädefensiiviseen ja omistautumattomaan orientaatioon suuntautuneita henkilöitä, joiden kaikkien motivointi asettaa kouluttajalle suurimman haasteen. Tämä edellyttää monesti hyvinkin erilaisten oppimismenetelmien käyttöä. Tässä suhteessa neuvojan työ on helpompaa.

Toisaalta lyhytkestoissa neuvonnassa asiakkaan odotus palvelun asiantuntemuksesta ja sen riittävydestä on huomattavasti suurempi kuin pidempikestoisissa koulutuksissa. Yritysneuvonnassa

yritetään lyhyeen aikaan puristaa kaikki konkreettinen tieto yrityksen perustamiseen ja asiakkaan liikeideaan liittyen. Kouluttajana pystyy antamaan enemmän aikaa keskusteluille ja omien oivallusten tekemiseen. Asioiden ymmärtämistä auttaa myös se, että niitä koulutuksessa niitä voi käydä läpi useampaankin kertaan. Tähän ei yritysneuvonnassa ole mahdollisuuksia.

Aivan kuten koulutuksissa niin myös yritysneuvonnassa käytetään erilaisia oppimiskäsityksiä. Uusyrityskeskukseen neuvontapalveluissa näkyy niin behavioristinen, kognitiivinen kuin konstruktiiivinenkin oppimis- ja ihmiskäsitys. Behaviorismi näkyy faktatiedon jakona, kun kerrotaan esimerkiksi yrityksen perustamisasiakirjoista. Tällöin tavoitteena on, että asiakas muistaa tai ainakin tietää mistä hakea tarvittavat asiakirjat ja täyttöohjeita niihin. Kognitiivinen oppimis- ja ihmiskäsitys pyrkii asiakkaiden ajattelutaitojen kehittämiseen. Neuvojan roolina on välittää asiakkaille tietoa, että he osaavat yhdistää opitut asiat toisiinsa ja ymmärtävät asioiden väliset suhteet. Kaikkea tietoa ei anneta heti tai ei aina edes pystytä antamaan, vaan neuvoja pyrkii siihen, että asiakkaat itse havainnoivat ja saavat asiasta oivalluksen. Kognitiivisia opetusmenetelmiä käytetään, kun halutaan kehittää opiskelijoiden muistia, taitoa oppia ja luoda merkityssuhteita. Yritysneuvonnassa pyydetään asiakkaita hakemaan itsekin tietoa mm. markkinoihin ja kilpailutilanteisiin liittyen. (Uusikylä & Atjonen 2000; Ruohotie & Honka 2003, 20).

Osaltaan toiminnassamme on myös konstruktiiivisen oppimiskäsityksen piirteitä. Sen olennainen idea on, että oppiminen on kehä, jossa opiskelijan omiin kokemukset vaikuttavat ympäristön havainnointiin, havaintojen pohjalta asioiden todellistamiseen ja ymmärtämiseen. Asioiden ymmärtäminen auttaa uuden kokeilemista. Kokeilu synnyttää kokemuksen ja kehä on valmis. Konstruktiiivisia oppimismenetelmiä käyttävä neuvoja auttaa asiakkaita rakentamaan mielekkäitä ja joustavia tietorakenteita. Hän ohjaa heitä ymmärtävään ajatteluun: luokittelemaan, arvioimaan, tekemään analyysejä ja synteesejä. Opiskelutehtävät pyritään yhdistämään todellisiin tilanteisiin; vrt asiakkaiden tekemät liiketoimintasuunnitelmat. Opettajan/Neuvojan roolina on keskustella asioiden merkityksistä oppijan kanssa ja auttaa uusien merkitysten rakentamisessa. Konstruktiiivisia oppimismenetelmiä käyttämällä opiskelijasta tulee parhaimmassa tapauksessa itseohjautuva, ja omaa toimintaansa ja toimintaympäristöään havainnoiva ja myös kehittävä. Tähän myös neuvonnassa pyritään. Kaiken kaikkiaan yritysneuvojan ja kouluttajan työ on hyvin samankaltaista niin tavoitteiltaan kuin menetelmiltään. Olennaisin ero on neuvonnan henkilökohtaisuudessa, joka koulutuksissa ei välttämättä aina toteudu. (Uusikylä & Atjonen 2000; Ruohotie & Honka 2003, 20)

4 KEHITTÄMISHANKKEEN TARKOITUS, TOTEUTUS JA ANALYSOINTI

Olli Lecklinin (1999, 71-114) mukaan laatuyrityksen toiminta on asiakassuuntautunutta. Lähtökohtana on asiakkaiden ja heidän tarpeidensa tunnistaminen. Laadun kehittämisessä asiakastyytyväisyys on yrityksen tärkein painopiste ja asiakas laadun lopullinen arvioija. Kuten luvussa 1 jo kerroin, ei ajankohtaista, nykytilaa kuvaavaa tietoa Uusyrityskeskukseen toiminnan kehittämisen pohjaksi ollut tarjolla. Tarve saada ajankohtaista ja tutkimuskriteerit täyttävää asiakaslähtöistä tietoa oli suuri. Tähän velvoitti jo käytössä oleva ISO 9001 laatusertifikaattikin. Kyselyn avulla oli tarkoitus hakea tietoa siitä täyttääkö toimintamme laatuksikirjan mukaiset kriteerit. Kehittämishankkeen varsinaisena tarkoituksena oli kuitenkin kehittää omaa toimintaamme vastaamaan paremmin asiakkaidemme toiveita ja odotuksia. Vastausten avulla pyrimme kehittämään toimintaamme ohjaavia oppimiskäsityksiä ja niiden mukaisia neuvontamenetelmiä sekä muita avainprosessejamme. Eräänlaiseksi

kehittämishankkeen lopputulokseksi oli tarkoitus laatia Uusyrityskeskus Neuvoa-antavalle kirjallinen ja erityisesti asiakaslähtöinen neuvontapalveluprosessin kuvaus, joka jatkossa ohjaisi toimintaamme.

Asiakastyytyväisyystutkimus toteutettiin tammikuussa 2007. Sen kohderyhmänä oli Uusyrityskeskus Neuvoa-antavassa vuonna 2006 ensikäynnillä olleet asiakkaat, joita oli 413. Asiakastyytyväisyyskysely postitettiin kohderyhmälle tammikuun ensimmäisellä viikolla. Kyselylomakkeen mukana oli palautuskuori, jossa oli valmiiksi vastaanottajan osoitetieto. Vastauskuoren postimaksu oli maksettu. Vastausprosentin kohottamiseksi ja vastaajien motivoimiseksi mukana oli myös arvontalomake, joka palautettiin kyselylomakkeen mukana. Arvontalomakkeen palauttaneiden kesken arvottiin Uusyrityskeskus Neuvoa-antavan jäsenyhteisöjen luovuttamia tuote- ja liikelahjoja. Vastausaika oli kaksi viikkoa ja vastausten takarajana oli 17.1. Pääosa vastauksista tuli takarajaan mennessä. Kymmenkunta vastausta palautettiin myöhemmin, mutta nekin ehtivät mukaan tulosten analysointiin. Vastauksia palautettiin 110 kappaletta ja vastausprosentiksi tuli tyydyttävä 26,6 %.

Kyselyn neljä ensimmäistä kysymystä koski taustamuuttujia; sukupuoli, ikä, vastaajan työmarkkina-asema ja vastaajan ensikäynnin ajankohta. Meillä ei ollut käytössä tulosten analysointiohjelmaa, jolla olisi voinut tarkastella muuttujien välisiä vaikutuksia vastauksiin. Vastauksissa ei kuitenkaan ainakaan päällisin puolin tullut esille mitään yllättävää. Neljän ensimmäisen kysymyksen tulokset on kuvattu taulukoissa 2.-5.

Taulukko 2. Vastaajan sukupuoli

	kpl	%
nainen	58	52,7
mies	52	47,3

Taulukko 3. Vastaajan ikä

	kpl	%
30v. tai alle	36	32,7
31-40v.	25	22,7
41-50v.	30	27,3
51-60v.	19	17,3

Taulukko 4. Vastaajan työmarkkina-asema vastaushetkellä

	kpl	%
yrittäjä	68	61,8
työssä	20	18,2
työtön	13	11,8
muu tilanne	7	6,4
ei vastannut	2	1,8

Taulukko 5. Ensikäynnin ajankohta

	kpl	%
tammikuu	10	9,1
helmikuu	11	10,0
maaliskuu	9	8,2
huhtikuu	8	7,3
toukokuu	7	6,4
kesäkuu	4	3,6
heinäkuu	7	6,4
elokuu	7	6,4
syyskuu	5	4,5
lokakuu	9	8,2
marraskuu	14	12,7
joulukuu	12	10,9
ei vastannut	7	6,4

Viidennen kysymyksen tarkoitus oli selvittää mitä kautta asiakkaat ohjautuvat Uusyrityskeskus Neuvoa-antavan asiakkaiksi. Vastausten perusteella noin puolet asiakkaista ohjautuu meille työvoimatoimistojen ohjauksella. Työvoimatoimistojen rooli asiakasohjauksessa oli jo hyvin tiedossa, mutta loppuosan hajonta oli pieni yllätys. Varsinkin elinkeinoasiamiesten osuutta asiakasohjauksessa olisi kuvitellut suuremmaksi. Sen sijaan palvelun maksuttomuuden (kysymys 6.) merkityksestä palvelujemme käyttöön ei ollut harhakuvitelmia. Yli 90 % asiakkaista ilmoitti maksuttomuudella olevan ratkaiseva tai ainakin jonkinlainen merkitys asiakkaaksi tulossa. Asiakkaiden tiukka rahatilanne ja vastaavien, myöskin maksuttomien, palvelujen runsas tarjonta olivat hyvin tiedossa, joten vasta päinvastainen tulos olisi yllättänyt. Asiakkaiden palvelutarpeita kysyttiin kysymyksessä numero 7. Vastausten mukaan eniten tarpeita oli starttirahalausunnoille ja yritysideoarvioinnille. Molempia tarvitsi reilusti yli puolet asiakkaista. Opastusta yrityksen perustamismenettelyssä ja rekisteröinnissä tarvitsi noin puolet, mutta muiden palvelujen tarpeet hajosivat jo enemmän. Näissäkään vastauksissa ei ollut etukäteisarvioihin perustuen mitään yllättävää. Kysymyksiä 5-7 tarkastellaan taulukoissa 6-8.

Taulukko 6. Mistä saitte tiedon Uusyrityskeskuksen palveluista?

	kpl	%
työvoimatoimisto	56	50,9
pankista/vakuutusyhtiöstä	5	4,5
ystävältä/tuttavalta	16	14,5
elinkeinoasiamieheltä	6	5,5
lehdestä/esitteestä	6	5,5
oppilaitoksesta	7	6,4
muualta	14	12,7

Taulukko 7. Kuinka suuri merkitys palvelun maksuttomuudella oli Uusyrityskeskukseen palvelujen käyttöön?

	kpl	%
ei merkitystä	6	5,5
vähän merkitystä	24	21,8
vaikutti ratkaisevasti	79	71,8
ei vastannut	1	0,9

Taulukko 8. Mitä palveluja toivoitte Uusyrityskeskuksesta saavanne?

	kpl	%
Yritysidean arviointia	73	66,4
Neuvontaa rahoituksen järjestämisessä	40	36,4
Opastusta talouslaskelmien teossa	42	38,2
Neuvontaa kirjanpidon järjestämisessä	20	18,2
Neuvontaa yritysmuodon valinnassa	24	21,8
Starttirahalausuntoa	81	73,6
Neuvontaa liikeidean kehittämisessä	35	31,8
Neuvontaa verotuksessa	27	24,5
Opastusta vakuutusasioissa	17	15,5
Opastusta yrityksen perustamismenettelyssä ja rekisteröinnissä	51	46,6
Jotain muuta	6	5,5

Huom! Vastaajat ovat vastanneet useampaan kohtaan.

Seuraavaksi kysyttiin mitä asiantuntijapalveluita asiakasta ohjattiin Uusyrityskeskuksessa käyttämään. Jokaisen asiakaskäynnin jälkeen pidämme itse tilastoa asiakkaalle annetuista asiantuntijaläheteistä. Oman tilastomme mukaan annamme 90 % asiakkaista lähetteen käyttöä rahoitus-/pankkipalveluita, vakuutuspalveluita sekä kirjanpito-/tilitoimistopalveluita. Asiakkaiden vastausten perusteella ohjausta on tapahtunut vain puolelle asiakkaista. Myös muiden asiantuntijapalveluiden ohjaus on asiakkaiden mielestä ollut lähes puolet vähäisempää kuin omien tilastoitujen läheteiden mukaan. Oman tilastomme ja asiakkaiden vastausten välinen ero selittyy sillä, että kaikki asiakkaat eivät välttämättä ole mieltäneet esim. rahoitus-/pankkipalveluiden käyttöä asiantuntijapalveluksi. Niiden käyttö on ehkä jo ennen asiakkaaksi tuloa mielletty osaksi yrityksen perustamisprosessia eikä asiantuntijaohjaukseen ole silloin kiinnitetty neuvontatilanteessa paljoakaan huomioita. Asiakas on myös saattanut käydä useammankin tahon luona yritystä perustaessaan, jolloin muistikuva siitä mitä tietoa miltäkin taholta on tullut, on voinut hämärtyä. Yksi selitys on se, että, jos asiantuntija käynti ei ole jostakin syystä toteutunut, ei asiakas enää välttämättä muista ohjausta tapahtuneenkaan. Tämä kysymys ei ole toiminnan laadun kannalta tärkein, mutta joka tapauksessa asiantuntijapalveluiden käyttö on olennainen osa Jobs and Society –toimintamallia. Siksi asiantuntijaohjaukseen on jatkossa syytä kiinnittää enemmän huomiota. Asiantuntijapalveluiden käyttöä tarkastellaan taulukossa 9.

Taulukko 9. Mitä asiantuntijapalveluita teitä ohjattiin käyttämään?

	kpl	%
Rahoitus-/Pankkipalveluita	55	50
Koulutuspalveluita	18	16,4
Verotoimiston palveluita	26	23,6
Lakitoimiston palveluita	5	4,5
Vakuutuspalveluita	56	50,9
Kirjanpito-/Tilitoimistopalveluita	63	57,3
TE – keskuksen palveluita	42	38,2
Työvoimatoimiston palveluita	42	38,2
Jotain muita palveluita	7	6,4

Kysymyksessä numero 9 selvitettiin asiakkaan käyntikertoja. Vastausten jakauma noudatti melko lailla omia tilastojamme eikä vastauksissa tullut yllätyksiä. Seuraava kysymys oli mielenkiintoinen ja siinä kysyttiin Uusyrityskeskusten neuvonnan merkitystä päätökseen perustaa yritys. Lähes 20 % vastaajista katsoi, että neuvonnalla oli ollut ratkaiseva merkitys yrityksen perustamispäätökseen. 30 % vastaajista vastasi, että neuvonnalla oli ollut jonkin verran merkitystä yrityksen perustamispäätökseen. Näinkin suuret prosentit korostavat Uusyrityskeskusten neuvonnan merkityksellisyyttä ja samalla korostavat entisestään vaatimuksia neuvojen ammattitaidolle ja sen ylläpidolle. Uusyrityskeskusten neuvojilla on suuri vaikutus siihen millaista yritystoimintaa maahamme syntyy. Taulukossa 10 on kuvattu asiakaskäyntien määrää ja taulukossa 11 neuvonnan vaikutusta yrityksen perustamispäätökseen.

Taulukko 10. Montako kertaa kävitte Uusyrityskeskuksessa?

	kpl	%
kerran	72	65,5
2-3 kertaa	33	30,0
4-5 kertaa	2	1,8
6 kertaa tai yli	1	0,9
ei vastannut	2	1,8

Taulukko 11. Kuinka paljon käyntinne Uusyrityskeskuksessa vaikutti päätökseenne perustaa/olla perustamatta yritys?

	kpl	%
vaikutti ratkaisevasti olla perustamatta	8	7,3
vaikutti jonkin verran olla perustamatta	5	4,5
ei juuri vaikuttanut päätökseen	48	43,6
vaikutti jonkin verran päätökseen perustaa	28	25,5
vaikutti ratkaisevasti päätökseen perustaa	16	14,5
ei vastannut	5	4,5

Seuraava kysymys (taulukko 12) oli moniosainen ja toimintamme laatua ajatellen kysymyksistä tärkein. Vastausten mukaan asiakaspalvelumme ja neuvontamme keskiarvo (asteikolla 1-5) oli 4,1. Tyytyväisyys toimitiloihimme ja asiakansioon oli 4,2. Palaute toiminnastamme oli siis kaiken kaikkiaan melko hyvä. Tyytyväisimpiä asiakkaamme olivat toimintamme asiantuntevuuteen, osaavuuteen sekä luotettavuuteen. Sen sijaan toiminnan nopeus (=odotusaika ajanvarauksesta neuvontakäyntiin) ja neuvonnan riittävyys saivat huonoimmat arvosanat. Odotusaika ajanvarauksesta neuvontakäyntiin on laatukäsikirjan mukaan oltava korkeintaan kaksi viikkoa, jonka täytämme hyvin. Tällä henkilöstömäärällä keskimääräinen odotusaikamme on viikko, ruuhka-aikoina noin 1½ vkoa. Joillekin asiakkaista nämäkin odotusajat ovat liian pitkiä. Hyvin tyyppillistä on, että asiakas soittaa ja kysyy olemmeko paikalla, niin hän tulee saman tien. Samoilla asiakkailla yritystoiminta on yleensä suunniteltu alkavaksi jo parin päivän päästä. Samalla täytyy mainita, että tällä asiakasryhmällä on yleensä myös eniten neuvonnan tarvetta. Lähes poikkeuksetta yrityksen perustaminen siirtyy tai jopa loppahtaa neuvontakäynnin jälkeen. Pienissä Uusyrityskeskuksissa, joissa on 1-2 yritysneuvojaa, neuvonnan odotusaika on ikuisuus kysymys. Jos odotusaikaa halutaan lyhentää vaaditaan lisää neuvontahenkilöstöä. Ydinkysymys onkin selvä: mistä rahoitus?

Neuvonnan riittävyys on toinen neuvontamme ikuisuus kysymys. Omien kokemusten, asiakaskyselyn ja varsinkin sen sanallisten palautteiden perusteella neuvonnan riittämättömyys ei liity suoraan neuvonnan ajallisiin resursseihin. Neuvonta-aika ja -tapaamiset asiakkaiden kanssa ovat tällä hetkellä riittävällä tasolla. Kysymys liittyy enemmän siihen millaisia odotuksia asiakkailla on Uusyrityskeskuksen palveluihin liittyen. Sama asia liittyy kohtaan onko neuvonta auttanut/ei auttanut. Täytyy muistaa, että toimintamme on maksutonta perusneuvontaa, jonka ei ole tarkoitus kilpailla maksullisten palvelutuottajien kanssa. Esimerkiksi verotukseen liittyen emme laske asiakkaille verolaskelmia eri yritysmuotojen edullisuudesta liittyen hänen yritysideaansa. Käymme läpi neuvonnassa yritysverotuksen periaatteet, mutta em. asiassa ohjaamme hänet maksulliselle palvelutuottajalle (esimerkiksi tilitoimisto). Ohjaamme asiakkaitamme myös talouslaskelmissa, mutta emme tee niitä hänen kanssaan tai hänen puolestaan. Kuten luvussa 2.1 kävi ilmi, jos asiakas ei kykene suunnitelmia ja laskelmia tekemään, ohjaamme hänet yrittäjäkoulutukseen tai maksulliselle palveluntuottajalle. Muun muassa näihin asioihin liittyen ovat asiakkaiden odotukset korkeammalla kuin pystymme tarjoamaan tai on edes tarkoituksenmukaista tarjota. Viimeisessä kysymyksessä (taulukko 13) kysyttiin asiakkailta suosittelevatko he Uusyrityskeskuksen palveluita jatkossa. Vastajaista 95 % ilmoitti suosittelevansa meitä. Vastaukset kertovat osaltaan siitä, että toimintamme on kokonaisuutena hyvin raiteillaan.

Taulukko 12. Miten arvioisitte Uusyrityskeskukseen toimintaa eri osa-alueilla?
Asiakaspalvelu

	kpl	5	4	3	2	1		keskiarvo
Asiantuntevaa	108	47	42	14	4	1	Amatööriomaista	4,2
Nopeaa	107	27	41	30	8	1	Hidasta	3,80
Kohteliasta	107	53	39	10	3	2	Epäkohteliasta	4,29
Joustavaa	106	26	50	24	4	2	Kaavamaista	3,87
Palvelualtista	107	43	46	15	3		Palveluhalutonta	4,18
							keskiarvo	4,1

Neuvonta

	kpl	5	4	3	2	1		keskiarvo
Osaavaa	108	54	34	14	5	1	Osaamatonta	4,25
Asiakaskeskeistä	107	39	45	20	1	2	Ei-asiakaskeskeistä	4,10
Luotettavaa	108	61	29	15	2	1	Epäluotettavaa	4,36
Riittävää	108	31	37	29	8	3	Riittämätöntä	3,79
Auttanut	108	34	43	22	5	4	Ei – auttanut	3,91
							keskiarvo	4,1

Toimitilat

	kpl	5	4	3	2	1		keskiarvo
Siistit	101	44	41	13	3	0	Epäsiistit	4,26
Hyvä sijainti	102	48	30	18	4	2	Huono sijainti	4,16
Käytännölliset	99	38	38	20	3	0	Epäkäytännölliset	4,12
Tarkoituksenmukaiset	101	42	42	16	1	0	Ei-tarkoituksenmukaiset	4,24
							keskiarvo	4,2

Asiakaskansio

	kpl	5	4	3	2	1		keskiarvo
Selkeä	99	46	38	12	3	0	Sekava	4,28
Käytännöllinen	99	38	41	18	2	0	Epäkäytännöllinen	4,16
Sisältö riittävä	98	37	39	18	4	0	Sisältö riittämätön	4,11
							keskiarvo	4,2

Taulukko 13. Suositteletko uusyrityskeskukseen palveluita tuttavillesi?

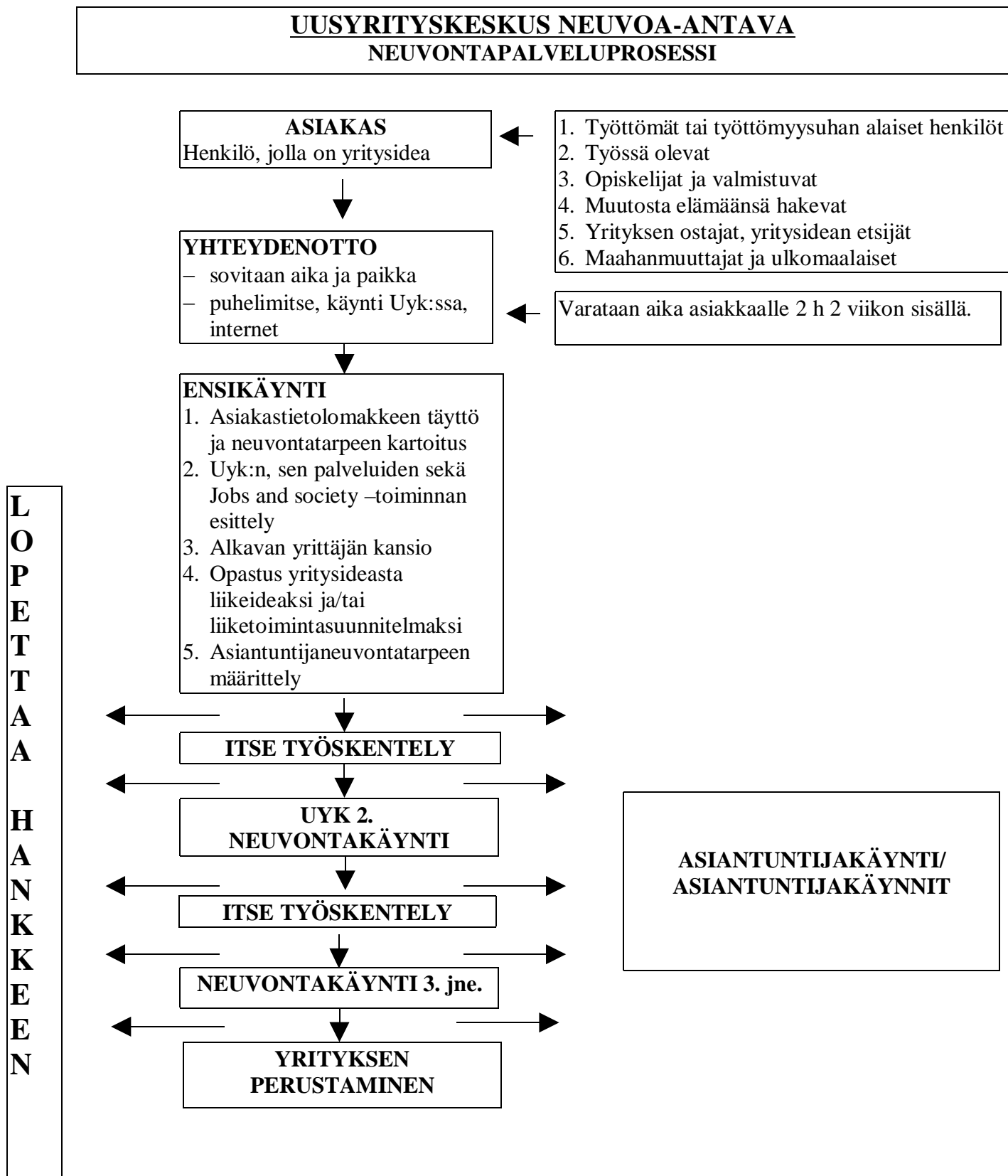
	kpl	%
kyllä	104	94,5
ei	4	3,6
ei vastannut	2	1,8

Asiakaskyselyn viimeisenä kohtana kysyttiin vielä sanallista palautetta ja kommentteja Uusyrityskeskukseksi. Se on siinä mielessä kyselyn tärkein kohta, että tämä varsinaisesti kertoo sen mihin ollaan oltu tyytyväisiä ja mihin ei. Numeroarvosanasta, kun ei voi päätellä, miksi asiakas on ollut tyytyväinen/tyytymätön. Suurin osa palautteista oli positiivista, mutta mukaan mahtui myös jonkin verran kehittämisehdotuksia ja negatiivistakin palautetta. Monessa kehittämisehdotuksessa toivottiin Uusyrityskeskukseksi näkyvämpää mainontaa, koska sen palveluista oli erittäin harvalla etukäteistietoa. Hyvää palautetta, mutta resurssimme eivät tähän riitä. Joissakin palautteissa viitattiin palvelun riittämättömyyteen, mutta tähän viittasin jo edellisellä sivulla. Selkeästi kielteistä palautetta oli muutamassa kommentissa, mutta valitettavasti niistä ei selvinnyt mikä oli mennyt neuvonnassa pieleen. Parissa kommentissa paistoi läpi pettymys siitä, että asiakkaiden idea ei ollut yritysneuvojan mielestä niin hyvä kuin he ehkä itse olivat otaksuneet. Nämäkin kommentit olivat siinä mielessä positiivisia, että ne osoittivat sen, että arvioimme ideoita myös kriittisesti. Kehittämistä voisi toisaalta olla tällaisten palautteiden perusteella siinä, miten ilmoitamme arvioimme asiakkaalle. Tosin kokemuksen perusteella voi sanoa, että negatiivista arviota eivät kaikki hyväksy missään tilanteessa.

5 NEUVONTAPALVELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN

Kyselyn tulokset ja omat ennakoarviointini menivät melko lailla yksiin. Kyselyn vastauksissa ei tullut eteen isoja ongelmia; kokonaisuutena neuvontamme on asiakkaiden mielestä laadullisesti hyvä. Parannettavaa tietenkin aina löytyy. Kyselyn perusteella meidän täytyy kiinnittää erityistä huomiota asiakkaan vastaanottamistilanteeseen. Jo tälläkin hetkellä asiakkaan ensikäynti alkaa aina asiakastietolomakkeen täyttämällä. Jatkossa asiakkaan palvelutarvetta (tiedontarvetta) ja hänen odotuksiaan meidän palveluistamme on syytä selvittää vielä tarkemmin, ei pelkästään asiakastietolomakkeen avulla vaan myös kyselemällä enemmän itse. Toiseksi meidän yritysneuvojien on tehtävä heti alussa asiakkaalle selväksi millaista palvelua sisällöltään ja laajuudeltaan asiakas voi Uusyrityskeskuksesta saada. Samassa yhteydessä on syytä esitellä asiakkaille Jobs and Society –toimintamallia ja siihen liittyvää asiantuntijoiden käyttöä. Tämä auttaneesi asiakasta myös ymmärtämään asiantuntijoidenkin tarjoaman palvelun osaksi Uusyrityskeskusten palveluprosessia. Jatkossa Uusyrityskeskus Neuvoa-antavan neuvontapalvelu toimii kuvassa 3 olevan neuvontapalveluprosessin kuvauksen mukaan. Omia oppimiskäsityksiämme ja neuvontamenetelmiämme täytyy arvioida vastaisuudessakin kriittisesti, vaikka ne palautteiden perusteella ovat olleet pääosin kunnossa. Esimerkiksi asiakkaiden idean arviointia on syytä tarkentaa arvioinnin perusteluiden osalta. Erityisesti tämä koskee asiakkaita, joiden yritysidea ei näyttäisi olevan kannattavaa.

Kuva 3. Uusyrityskeskus Neuvoa-antavan neuvontapalveluprosessi.



6 HANKKEEN PÄÄTÖS

Kehittämishankkeen tekeminen oli mielenkiintoista, varsinkin kun siitä oikeasti koki olevan itselle myös käytännön hyötyä. Lopputyön tekemisen alussa pelotti eniten työn teoreettisuus tai harhaluulo siitä, että työn pitää olla teoreettinen eikä käytännönläheinen. Onneksi tämä ei pitänyt paikkansa, koska muuten motivaatio työn tekemiseen ei olisi riittänyt. Olen mielestäni hyvin käytännön läheinen kirjoittaja eikä teoreettinen pohdiskelu ole koskaan ollut omaa alaani. Kehittämishankkeessa pystyin yhdistämään niin työni kuin opettajankoulutuksen, kuten tarkoitus oli. Suurimpana vaikeutena hankkeessa oli itsekriittisyys kirjoittamiseen liittyen. En ole koskaan oppinut prosessikirjoittamisen tekniikkaa. Kirjoittamani tekstin pitäisi olla mielestäni heti valmista. Erityisesti lukujen kolme ja neljä muokkaaminen oli hankalaa. Ne on kumpikin kirjoitettu useaan kertaan uusiksi, kun en ole ollut tyytyväinen niiden sisältöön tai tekstin sanavalintoihin. Välillä on ollut turhautumisia ja viikkojen taukoja, kun tekstin tuottaminen ei ole onnistunut mieleiselläni tavalla. Lopulta nekin kuitenkin asettuivat kohdalleen ja hankkeen kirjallinen tuotos valmistui. Olo on nyt helpottunut.

Kehittämishankkeen tarkoituksena oli kehittää Uusyrityskeskus Neuvoa-antavan toimintaa vastaamaan paremmin asiakkaidemme toiveita ja odotuksia. Tämä kehitys näkyy jatkossa uudessa neuvontapalveluprosessissa. Vaikka kehittämishanke päättyi, ei laadun kehittäminen kuitenkaan koskaan lopu. Uuden asiakaspalveluprosessin toimivuutta ja toimintamme laadukkuutta tulemme jatkossakin selvittämään vuosittaisilla asiakaskyselyillä. Jossakin vaiheessa asiakaspalveluprosessia on syytä jälleen tarkistaa. Ehkä silloin on uuden kehittämishankkeen aika. Tämä kehittämishanke täytti ainakin omalta kohdaltani tarkoituksensa ja sen lopputulokseen olen tyytyväinen.

LÄHTEET

Lecklin, Olli. 1999. Laatu yrityksen menestystekijänä. Jyväskylä. Kauppakaari Oyj. Gummerus Kirjapaino.

Ruohotie, Pekka & Honka, Juhani 2003. Ammatillinen huippuosaaminen. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Suomen Jobs and Society ry. Toimintatilasto.

Uusikylä, Kari & Atjonen, Päivi 2000: Didaktiikan perusteet. Helsinki: WSOY.

Uusyrittyskeskus Neuvoa-antava. Toimintatilasto 31.12.2006.

Vuorinen, Ippo 1995: Tuhat tapaa opettaa. 3. painos. Naantali. Resurssi. Suomen Morenoinstituutin julkaisusarja nro 1.