

PALVELUPORTFOLION MUKAUTTAMINEN TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOKSEEN

Enna Palander-Palonen

Opinnäytetyö
Toukokuu 2012
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Ylempi amk
Tampereen ammattikorkeakoulu

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU
Tampere University of Applied Sciences

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu, ylempi amk-tutkinto
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

ENNA PALANDER-PALONEN

Palveluportfolion mukauttaminen toimintaympäristön muutokseen

Opinnäytetyö 108 sivua

Toukokuu 2012

Kansallinen innovaatiojärjestelmä on viime vuosina läpikäynyt suuria muutoksia. Muutosten myötä pirkanmaalaisille alkuvaiheen yrityksille ja potentiaalisille yrittäjille tarjottavat palvelut, niiden rahoitusinstrumentit ja toimintaympäristössä olevat toimijat ovat muuttuneet merkittävästi.

Hermia yrityskehitys Oy on markkinalähtöinen konsultointi- ja kehityspalveluita tarjoava yritys, jonka palveluportfolioon ovat kuuluneet Teknologiakeskusten kehittämishankkeen kautta toteutettavat esihautomo- ja hautomopalvelut. Innovaatioympäristön muutosten seurauksena palveluiden toteuttaminen entisellään ei ole mahdollista.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli ratkaista yrityskehitysorganisaation näkökulmasta, miten yrityksen palveluja tulisi mukauttaa sen toimintaympäristön muuttuessa niin, että organisaation nykyinen toiminnallinen muoto säilyisi mahdollisimman tehokkaalla tavalla.

Systemaattista kehitystyön takaamiseksi, opinnäytetyö lähtee liikkeelle erilaisten palveluiden kehittämisen teoreettisten mallien tutkimisesta. Yksikään tunnistetuista malleista ei vastaa suoraan olemassa olevien palveluiden kehittämisen tarpeeseen, joten niitä yhdistelemällä kehitettiin ”Murrostillanteessa olevien palveluiden kehittämisen malli.”

Prosessi lähtee liikkeelle toimintaympäristön analysoinnista ja tavoiteasetannasta. Yhdistämällä kvalitatiiviset yritys- ja toimijahaastattelut olemassa olevaan tietoon tunnistetaan todelliset palvelutarpeet ja saadaan käsitys toimintaympäristön tilasta. Saadun tiedon perusteella ideoidaan erilaisia palveluvaihtoehtoja, joita pohditaan suhteessa aiemmin asetettuun kriteeristöön.

Tuotettavat palvelut tukevat yrityksen toimintaa sekä synergisesti koko palveluportfoliota ja ne ovat teknisesti ja taloudellisesti toteutuskelpoisia. Palvelut pohjautuvat aitoihin asiakastarpeisiin ja niiden tuottamisessa on huomioitu toimintaympäristö.

Palvelut joita yrityksen tulisi palveluportfolionsa sisällyttää, ovat arviointi- ja ideakilpailupalvelut, kehityspalvelut, konsultointipalvelut, rahoituspalvelut ja kansainvälistymispalvelut. Painostus palveluissa on paremmin tuottavissa olemassa oleville yrityksille tarjottavissa palveluissa. Arviointi- ja ideakilpailupalveluita tulee tuottaa rajoitetuin resurssein muun muassa asiakasvolyymin, profiloitumisen ja asiakkuuksien kasvun näkökulmasta.

Asiasanat: palveluiden kehittäminen, toimintaympäristö, kehityspalvelut

ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences, Master's Degree
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

ENNA PALADER-PALONEN

Adapting a service portfolio to a changing operational environment

Master's thesis 108 pages

May 2012

The national innovation system has gone through major changes within recent years. Due to these changes, the services and financing instruments which are offered to early stage companies and potential entrepreneurs, have changed considerably, as have the actors in the operational environment.

Hermia Business Development Ltd. is a market-oriented consulting and development company, whose service portfolio has included pre-incubator and incubator services. Formerly the services in question were provided through Technology centers' development project, but due to the changes in the innovation environment that is no longer feasible.

The objective of this thesis was to find out, from the business development company's perspective, how the company's services should be revised, as its operational environment changes, in a way that would sustain its current operational form as efficiently as possible.

In order to ensure systematic development, the thesis begins with a study of theoretical service development models. None of the identified models correspond to the need for developing existing services, as such, but by combining existing models, a model for developing services at a stage of change, has been developed.

The process begins by analysing the operational environment and setting objectives for the process. By combining qualitative data from company and actor interviews with the gathered information, the genuine service needs have been identified and a conception of the operational field has been gained. Based on the acquired information, service ideas were generated through brainstorming and were then analysed in terms of previously set criteria.

The services to be produced support the company's functions, are in synergy with the service portfolio and are feasible both technically and resource-wise. The services are based on authentic customer needs and the operational environment has been taken into account in the service production.

Services to be included in the service portfolio are assessment and idea competition services, development services, consulting services, financing services and internationalisation services. The emphasis is on financially more productive services to be offered to existing companies. However, assessment and idea competition services are to be produced also, but with limited resources, from the perspective of customer volume, profiling and growing customerships.

Key words: service development, operational environment, development services

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	6
1.1	Opinnäytetyön tausta	6
1.2	Tavoitteet ja tutkimusongelman määrittely	7
1.3	Tutkimusmenetelmät	9
1.4	Työn rakenne	12
1.5	Keskeiset käsitteet ja työn rajaus	14
2	PALVELUIDEN KEHITTÄMINEN MURROSTILANTEESSA	15
2.1	Palveluiden kehittämisen mallit ja niiden soveltuvuus	15
2.2	Murrostilanteessa olevien palveluiden kehittämisen malli	20
3	TOIMINTAYMPÄRISTÖANALYYSI	24
3.1	Innovaatiojärjestelmä käsitteenä	24
3.2	Esihautomo- ja hautomovaiheen asiakkaiden palvelut vuoteen 2008	25
3.3	Esihautomo- ja hautomovaiheen asiakkaiden palvelut vuoden 2008 jälkeen	32
4	PALVELUVALINTAAN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	37
4.1	Tavoitteiden asettaminen	37
4.2	Toimintaympäristön muutoksen vaikutukset	38
4.3	Palveluiden menestystekijöitä	39
4.4	Arvotekijät	41
4.5	Sisäiset tekijät	42
4.6	Verkostojen ja kumppanien merkitys	43
4.7	Yhteenveto: Päätöksenteossa huomioon otettavat tekijät	44
5	TARPEIDEN JA ONGELMAKOHTIEN TUNNISTAMINEN	46
5.1	Haastatteluiden toteuttaminen	46
5.2	Ongelmakohtien ja tarpeiden alustava identifiointi	48
5.3	Tuoteväylä	48
5.4	Protomo	53
5.5	Technopolis Ventures	57
5.6	Hermia Yrityskehitys Oy	59

5.7	Tampereen ammattikorkeakoulu	61
5.8	Tampereen teknillinen yliopisto	63
5.9	Yrityshaastattelut	65
5.10	Yhteenveto: Tarpeet ja ongelmakohdat	67
6	PALVELUVAIHTOEHDOT.....	74
6.1	Ideariihi.....	74
6.2	Arviointi- ja ideakilpailupalvelut.....	77
6.3	Kehitys- ja konsultointipalvelut	80
6.4	Rahoituspalvelut.....	81
6.5	Kansainvälistymispalvelut	83
6.6	Yhteenveto: Palveluvalinnat	84
7	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	88
7.1	Murrostilanteessa olevien palveluiden kehittämisen malli	88
7.2	Innovaatiotoimintaympäristön muutokset.....	91
7.3	Toimintaympäristön palvelutarpeet	95
7.4	Palveluiden valintaan vaikuttavat tekijät.....	98
7.5	Muuttuneessa toimintaympäristössä tuotettavat palvelut	99
7.6	Tutkimuksen arviointi	103
8	LÄHTEET:	106

1 JOHDANTO

Tämän osion tavoitteena on johdattaa tutkimuksen aiheeseen. Luvussa esitetään tutkimukselle asetetut tavoitteet ja tutkimusongelman määrittely. Lisäksi käsitellään valittuja tutkimusmenetelmiä ja kuvataan tutkimusraportin rakenne.

1.1 Opinnäytetyön tausta¹

Vuoden 2008 jälkeen kansallinen innovaatiojärjestelmä on läpikäynyt suuria muutoksia. Muun muassa TE-keskusten tehtävät siirtyivät ELY-keskuksiin ja vastuu esihautomotoiminnasta siirtyi Tekesiltä Keksintösäätiölle. Näiden muutosten seurauksena esihautomo- ja hautomotoiminnan rahoitusinstrumentit ja mukana olleet toimijat muuttuivat merkittävästi.

Vuosina 2004–2007 esihautomo- ja hautomotoimintaa pyöritettiin Sitran koordinoiman teknologiahautomoiden kehittämishanke Yrke:n kautta. Hermia Yrityskehitys Oy on tamperelainen yrityskehitysorganisaatio, joka toimi esihautomohautomopalveluiden tuottajana osana Tampereen konsortiota. Hermia Yrityskehitys on innovaatiokentän pitkäaikainen toimija, joka on vuodesta 1992 lähtien käynyt läpi yli 3000 asiakaslähtöistä liikeideaa sekä ollut mukana yli 300 uuden teknologiayrityksen perustamisessa. Hermia Yrityskehitys Oy hallinnoi myös Hermia Ventures -siemenrahastoa.

Huolimatta hyvistä tuloksista perustettavien yritysten lukumäärässä ja toiminnan yhtenäistymisessä, toimintamalli kohtasi kritiikkiä perustettujen kasvupotentiaalista ja tarjottavien palvelujen hajanaisuudesta.

Ratkaisuksi suunniteltiin kansallisella tasolla palvelusetelimallia, jossa ajatuksena oli markkinalähtöisempi lähestymistapa niin, että asiakkaat voisivat hankkia palvelut parhaaksi näkemältään kehityspalveluiden tuottajalta. Hermia Yrityskehitys Oy päätti jatkaa esihautomo- ja hautomopalveluiden tuottamista omalla riskillään, sillä avoimen kilpailukentän uskottiin tarjoavan mahdollisuuksia.

¹ Tarkemmat kuvaukset myöhemmin lähdeviitteineen

Palvelusetelimallia ei kuitenkaan viety toteutukseen asti, vaan Tekes vetäytyi esihautomotoiminnan vetovastuusta ja sen sijaan Keksintösäätiö otti roolin esihautomopalveluiden vetäjänä.

Keksintösäätiön tehtäväksi tuli rakentaa uusi kansallinen toimintakonsepti esihautomopalveluiden tuottamiseksi. Keksintösäätiössä toiminnan toteutus ratkaistiin Tuoteväylä-konseptin kautta. Muutos perustui työ- ja elinkeinoministeriön tavoitteeseen löytää Suomeen uusia, kansainvälisesti kilpailukykyisiä ja innovatiivisia kasvuyrityksiä.

Tampereen alueella toimivan Keksintösäätiön Tuoteväylän lisäksi alkuvaiheen yrityksille suunnattuja palveluita ovat tuottamassa yhteisöllinen innovaatio- ja yrittäjyysympäristö Protomo ja Tampereen alueen Kasvuyrityskiihdyttämö sekä kansalliset hankkeet: NIY ja VIGO. Tampereen alueella aloittaville yrittäjille suunnatut palvelut muuttuivat merkittävästi, samoin kuin entisten hautomotoimijoiden roolit.

1.2 Tavoitteet ja tutkimusongelman määrittely

Työn lähtökohtana ovat innovaatiokentässä tapahtuneet muutokset, joilla on suuri merkitys Hermia Yrityskehityksen aiemmin toteuttamien esihautomo- ja hautomopalvelujen kannalta. Toiminnan muodot, tukirahoitusinstrumentit ja toimijat ovat muuttuneet.

Tässä opinnäytetyössä saadaan käsitys Tampereen innovaatiopalvelukentän tilanteesta ja se huomioiden selvitetään, millaisia palveluja yrityksen tulisi tuottaa ja kuinka niitä tulisi tuottaa, jotta pystyttäisiin vastaamaan muuttuvan kentän haasteisiin.

Opinnäytetyön johtoajatuksena on selvittää, miten entisen esihautomo- ja hautomopalveluiden tuottajan tulisi kehittää palveluportfoliotaan, jotta se pystyy vastaamaan muuttuvaan toimintakenttään sekä olemassa olevaan palvelutarpeeseen yrityksen sisäisten tavoitteiden rajoissa.

Opinnäytetyön tavoitteena on ratkaista yrityskehitysorganisaation näkökulmasta, miten yrityksen palveluja tulisi mukauttaa sen toimintaympäristön muuttuessa niin, että organisaation nykyinen toiminnallinen muoto säilyisi mahdollisimman tehokkaalla tavalla.

Tämän tutkimuksen tutkimusongelma on, millaisia palveluja yrityksen tulisi muuttuneessa toimintaympäristössä tuottaa.

Ongelmaa lähestytään seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

- 1) Millaisen mallin mukaisesti tulisi murrostilanteessa olevia palveluita kehittää?
- 2) Miten innovaatiotoimintaympäristö on muuttunut?
- 3) Mitä palvelutarpeita on olemassa?
- 4) Mitkä tekijät vaikuttavat tuotettavien palveluiden valintaan?

Ensimmäiseen kysymykseen vastataan tutkimalla erilaisia palveluiden kehittämisen malleja, jotta saadaan käsitys siitä, kuinka palveluiden kehittämistä tulisi viedä eteenpäin tilanteessa, jossa palveluiden toteuttaminen nykyisellään ei ole mahdollista. Tavoitteena on pystyä identifioimaan malli, jota voidaan hyödyntää palveluiden kehittämisen runkona, kun ulkoiset tekijät muuttavat toimintaympäristöä.

Toiseen kysymykseen vastataan tekemällä toimintaympäristöanalyysi ja syventämällä ymmärrystä toimijoiden rooleista haastatteluiden kautta.

Kolmanteen kysymykseen vastataan toimintaympäristössä olevien toimijoiden haastatteluiden perusteella sekä yrityshaastatteluiden perusteella. Lisäksi tässä tullaan huomioimaan myös kohdeyrityksen asiakasrajapinnassa toimivan henkilöstön näkemykset.

Neljättä kysymystä varten tullaan tutkimaan erilaisia palveluvalintaan vaikuttavia tekijöitä, jotta palveluvalintoja tehdessä voidaan punnita eri tekijöiden merkitystä ja

täten hahmottaa palveluvalintaan vaikuttavat tekijät ja perusteet ratkaisun tekemiselle. Tutkimusmenetelmiä on kuvattu tarkemmin seuraavassa luvussa.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusstrategia

Tutkimusstrategiset valinnat perustuvat tutkimuksen tarkoitukseen ja tutkimusongelmaan, mitkä ohjaavat tutkimusstrategisia valintoja. Sopivimman tutkimusstrategian valinnassa on huomioitava tämä tarkoitus ja sen kautta tutkimuksen luonne (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 1997, 133). Tutkimus jaetaan usein kahteen eri luokkaan: perustutkimukseen ja soveltavaan tutkimukseen. Tämän opinnäytetyön voidaan katsoa olevan soveltavaa tutkimusta, sillä se keskittyy ongelmien ratkaisemiseen, palvelujen kehittämiseen, se on lähtöisin liike-elämästä ja se toteutetaan kentällä laboratorion sijaan. (Hirsjärvi ym. 1997, 129.)

Tutkimusstrategia tarkoittaa tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta. Tutkimusstrategioita tyypitellään monin eri tavoin. Perinteisesti tutkimusstrategiat on jaettu kolmeen ryhmään: kokeellinen tutkimus, survey-tutkimus ja tapaustutkimus. (Hirsjärvi ym. 1997, 128, 130.)

Tapaustutkimuksessa tarkastellaan yhtä tai useampaa tapausta, joiden määrittely, analysointi ja ratkaisu on tapaustutkimuksen päämäärä. Kyseinen tapaus voi olla yksilö, ryhmä, ohjelma, prosessi tai jokin ilmiö. Tyypillistä tapaustutkimukselle on erilaisten aineistojen samanaikainen käyttö. Tapaustutkimuksen tavoitteena voi olla tapauksen ymmärtäminen, kuvauksen tuottaminen, monimutkaisten ilmiöiden ja tapahtumien selittäminen tai uusien teoreettisten ideoiden tai hypoteesien tuottaminen. (Eriksson & Koistinen 2005, 5.)

Tämä opinnäytetyö on tapaustutkimus, sillä se keskittyy tutkimaan ja ratkaisemaan yksittäisen tapauksen. Tässä opinnäytetyössä tämä kohde on yrityksen palveluportfolion sopeuttamistarpeen ratkaiseminen siihen liittyvien ilmiöiden ymmärtämisen kautta.

Tapaustutkimus edustaa pääsääntöisesti kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Kvantitatiivinen tutkimusote pyrkii määrällistämään tutkittavat ilmiöt, jolloin muuttujia voidaan käsitellä erilaisin tilastomatematisin menetelmin. Kvalitatiivinen tutkimusote puolestaan keskittyy ymmärtämiseen, tulkitsemiseen ja ilmiöiden merkitysten oivaltamiseen. Kvalitatiivinen tutkimusote soveltuukin yleensä yksittäisen ilmiön tutkimiseen sen ainutlaatuisuuden vuoksi, kun taas kvantitatiivista tutkimusotetta hyödynnetään geneerisempien ilmiöiden tutkimisessa (Soininen 1995, 81, 34-35). Myös tässä opinnäytetyössä tutkimusote on kvalitatiivinen, sillä se pyrkii ymmärtämään, tulkitsemaan ja oivaltamaan tiettyä ilmiötä.

Kvalitatiivisen tutkimusotteen lisäksi työssä hyödynnetään myös konstruktivistista tutkimusotetta. Konstruktivistinen tutkimusote on yksi tapaustutkimuksen muoto. Sen kautta pyritään ratkaisemaan aitoja reaali maailman ongelmia ja tuottamaan tuloksia sille tieteenalalle jossa sitä sovelletaan. Konstruktivistiselle tutkimusotteelle tyypillistä on tiivis vuoropuhelu käytännön ja teorian välillä. (Lukka, 2011.)

Tässä opinnäytetyössä konstruktivistista tutkimusotetta hyödynnetään, kun pyritään vastaamaan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen siitä, millaisella menetelmällä murrostilanteessa olevia palveluita tulisi kehittää.

Menetelmät

Opinnäytetyön tavoitteena on ratkaista yrityskehitysorganisaation näkökulmasta, miten yrityksen palveluja tulisi mukauttaa sen toimintaympäristön muuttuessa niin, että organisaation nykyinen toiminnallinen muoto säilyisi mahdollisimman tehokkaalla tavalla. Kehitystyö lähtee liikkeelle tutkimalla sekundääriaineistoista erilaisia palveluiden kehittämisen malleja. Tavoitteena on pystyä identifioimaan malli, jota hyödynnetään kehitystyön runkona.

Työssä oleellista on siis toimintaympäristön ymmärtäminen, jotta voidaan ymmärtää siihen liittyviä muutoksia ja tarpeita toisen tutkimuskysymyksen mukaisesti. Opinnäytetyössä kartoitetaan innovaatioympäristön aiempi kehitys sekä nykytila, jotta ymmärretään kyseisiä palveluita ja kentässä olevia toimijoita. Tämä kartoitus

tehdään hyödyntämällä sekundäärisaineistoja sekä haastattelemalla ja kartoittamalla kentän toimijoita.

Onnistuneet palvelut pohjautuvat aitoihin ja todellisiin asiakatarpeisiin. Palvelu siis ratkaisee sellaisen ongelman, jota asiakas ei itse kykene tai halua ratkaista. Todellisten asiakatarpeiden selvittäminen on palveluiden suunnittelun keskeisin vaihe, sillä jos suunnittelutyö perustuu väärin olettamuksiin, ei palvelu voi olla menestyksenkäs tulevaisuudessa (Kinnunen 2003, 42, 44). Kolmannen tutkimuskysymyksen mukaisesti selvitetään olemassa olevat palvelutarpeet, jotta nähdään mille palveluille kentässä on aidosti kysyntää. Tähän tavoitteeseen vastataan keräämällä primääriaineistoa kartoittamalla asiakkaiden ja kentän toimijoiden näkemyksiä.

Koska kenttä on ollut ja on edelleen murrosvaiheessa, ovat eri toimijoiden roolit muuttuneet ja kenttään on tullut myös uusia toimijoita. Roolien identifointi on tärkeää myös siksi, että myös yhteistyökumppanien tarpeista syntyy uusia palveluideoita samalla tavoin kuin suoraan asiakkaiden toiveista (Kinnunen 2003, 40).

Kinnusen (2003, 43) mukaan vapaamuotoiset kvalitatiiviset haastattelut ovat ongelmien ja tarpeiden kartoittamisessa suositeltavampia kuin esimerkiksi lomakekyselyt, sillä ne sallivat paremmin oman ajattelun esiin tulon, eivätkä rajaa vastauksia vaihtoehtojen perusteella. Kvalitatiivisten asiakashaastattelujen voidaan nähdä olevan myös paras tapa edetä tässä tapauksessa, jotta saadaan esiin asiakkaiden ja kentän toimijoiden näkemykset.

Kun asiakkaiden ja kentän toimijoiden näkemykset asiakatarpeista, toteutusmahdollisuuksista ja kentän kehityksestä on kerätty vapaamuotoisten kvalitatiivisten haastatteluiden kautta, on ne analysoitava. Analysoinnissa hyödynnetään sisällönanalyysilähtöistä työskentelytapaa.

Sisällönanalyysimenetelmän kautta pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus, jotta kerätty aineisto saadaan järjestetyksi päätöksen tekoa varten (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103.)

Sisällönanalyysi alkaa aineiston redusoinnilla eli pelkistämällä. Pelkistäminen voi olla joko informaation pilkkomista osiin tai tiedon tiivistämistä, joka tapauksessa tavoitteena on karsia tutkimuksen kannalta epäolennainen tieto pois. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108–109.)

Seuraavassa vaiheessa suoritetaan aineiston klusterointi eli ryhmittely, jonka kautta aineistosta tunnistetaan samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108–111). Tämän jälkeen pyritään näiden tulkitsemiseen.

Kun analysoinnin tuloksena on saavutettu näkemys toimintaympäristön tilasta, edetään seuraavaan vaiheeseen eli vaihtoehtojen identifiointiin. Tämä toteutetaan ideariihimetodin kautta. Ideariihi on usein ryhmässä järjestetty vapaa ideointitapahtuma ja mahdollisten vaihtoehtojen kartoitustilanne, jonka tavoitteena on luovan ratkaisun tai useiden ratkaisumallien löytäminen esillä olevaan ongelmaan (Opetushallitus, 2011). Ideariihi-istunto järjestetään yrityksen edustajien ja opinnäytetyöntekijän kesken osana opinnäytetyöprosessia. Istunnossa ideoidaan ja arvioidaan erivaihtoehtoja perustuen opinnäytetyössä aiemmin toteutettuihin vaiheisiin.

Toimintaympäristöstä ja asiakkailta selvitettyjen tarpeiden ja toteuttamismahdollisuuksien perusteella pyritään vastaamaan opinnäytetyön tavoitteeseen palveluportfolion muokkaamisesta. Pohdinta tukeutuu luvussa 4 tunnistettuihin valintaan vaikuttaviin tekijöihin.

1.4 Työn rakenne

Tämä opinnäytetyö koostuu seitsemästä pääluvusta. Työn rakenne on kuvattuna kuviossa 1.

Ensimmäinen luku toimii johdantona opinnäytetyöhön. Siinä kuvataan työn tekemiseen taustaa, tarkennetaan opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimusongelmat, esitellään työssä hyödynnetyt tutkimusmenetelmät sekä työn rakenne ja selvennetään keskeisiä käsitteitä.

Luvussa 2, Palveluiden kehittäminen murrostilanteessa käsitellään erilaisia palvelun kehittämisen malleja, jotta saadaan käsitys, siitä kuinka palveluiden kehittämistä tulisi viedä eteenpäin tilanteessa, jossa palveluiden toteuttaminen nykyisellään ei ole mahdollista. Luvun lopputuloksena on ”Murrostilanteessa olevien palveluiden kehittämisen malli”, joka toimii runkona opinnäytetyön kehitysprosessille.

Kolmas luku on toimintaympäristön analyysi, joka on perustana tilanteen ymmärtämiselle. Tässä luvussa kuvataan esihautomo- ja hautomopalveluiden aiempi kehitys sekä alueen innovaatiopalvelukentän nykytila.

Neljäs luku käsittelee valintaan vaikuttavia tekijöitä teoriassa. Luvussa avataan näitä tekijöitä, jotta valintaa tehdessä voidaan punnita eri tekijöiden merkitystä ja täten hahmottaa perusteet ratkaisun tekemiselle.

Viidennessä luvussa Tarpeiden ja ongelmakohtien tunnistaminen, kuvataan kentän toimijoiden ja yritysten haastattelut liittyen toimijoiden rooleihin ja palvelutarpeisiin. Haastatteluiden perusteella luvussa tunnistetaan, millaisia muutoksia toimintaympäristössä on tapahtunut ja millaisia tarpeita sekä ongelmakohtia on tullut ilmi.

Kuudennessa luvussa kuvataan kohdeyrityksessä järjestetty ideariihä ja analysoidaan sen kautta identifioitujen palveluvaihtoehtojen sopivuutta yrityksen palveluportfolioon.

Seitsemännessä luvussa käsitellään opinnäytetyön johtopäätökset. Luvussa vastataan opinnäytetyön tutkimusongelmaan perustuen opinnäytetyöprosessissa aiemmin toteutettuihin vaiheisiin sekä hankittuun teoriapohjaan. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen onnistuneisuutta.



Kuvio 1: Opinnäytetyön rakenne

1.5 Keskeiset käsitteet ja työn rajaus

Tässä työssä käsitellään innovatiivisille aloittaville yrityksille tarjottavia palveluita. Opinnäytetyön aikajänne alkaa vuodesta 2004 eikä sitä aiempaa toimintaympäristöä ole tarkoituksenmukaista käsitellä.

Esihautomo- ja hautomopalveluilla tarkoitetaan opinnäytetyön yhteydessä yrityksille ja yrittäjiksi aikoville tarjottavia yrityskehityspalveluita, ei siis infra- tai tilapalveluita.

Opinnäytetyö on rajattu koskemaan Tampereen alueen palveluita eikä tutkimuksessa siis pyritä käsittelemään palveluita kansallisessa mittakaavassa.

2 PALVELUIDEN KEHITTÄMINEN MURROSTILANTEESSA

Tässä luvussa käsitellään erilaisia palvelun kehittämisen malleja, jotta saadaan käsitys siitä, kuinka palveluiden kehittämistä tulisi viedä eteenpäin tilanteessa, jossa palveluiden toteuttaminen nykyisellään ei ole mahdollista. Tämän luvun tavoitteena on pystyä identifioimaan malli, jota voidaan hyödyntää palveluiden kehittämisen runkona, kun ulkoiset tekijät muuttavat toimintaympäristöä.

Haasteeksi osoittautui, että palveluiden kehittämisen kirjallisuus keskittyy pääosin uusien palveluiden kehittämiseen eikä niinkään olemassa olevan palveluportfolion kehittämiseen. Kuitenkin palvelujen suunnittelu keskittyy ennen kaikkea olemassa olevien palveluiden uudistamiseen ja parantamiseen (Kinnunen 2003, 29).

Verrattuna tuotteiden kehittämisprosessiin palveluiden kehittämisprosessi nähdään jokseenkin epämääräisempänä. Tähän vaikuttavat mm. epäselvät tavoitteet, asiakkaiden heikko osallistuminen sekä se, että palvelun kehittäjät tekevät kehitystyötä yleensä oman työn ohessa. Palvelujen suunnittelu onkin usein yrityksen ja erehdyksen polku, joka koostuu epämuodollisesta sarjasta tapahtumia sen sijaan, että se olisi järjestelmällinen ja harkittu prosessi. (Kinnunen 2003, 30-31.)

2.1 Palveluiden kehittämisen mallit ja niiden soveltuvuus

Uusien palveluiden kehittämisen malleja (new service development) ovat luoneet useat eri tutkijat ja aiheesta on kirjoitettu useita artikkeleita. Uusien palveluiden kehittämisen tutkimusjulkaisuiden määrä onkin noussut voimakkaasti 90-luvun loppupuolelta eteenpäin. (de Jong & Vermeulen 2003, 845.)

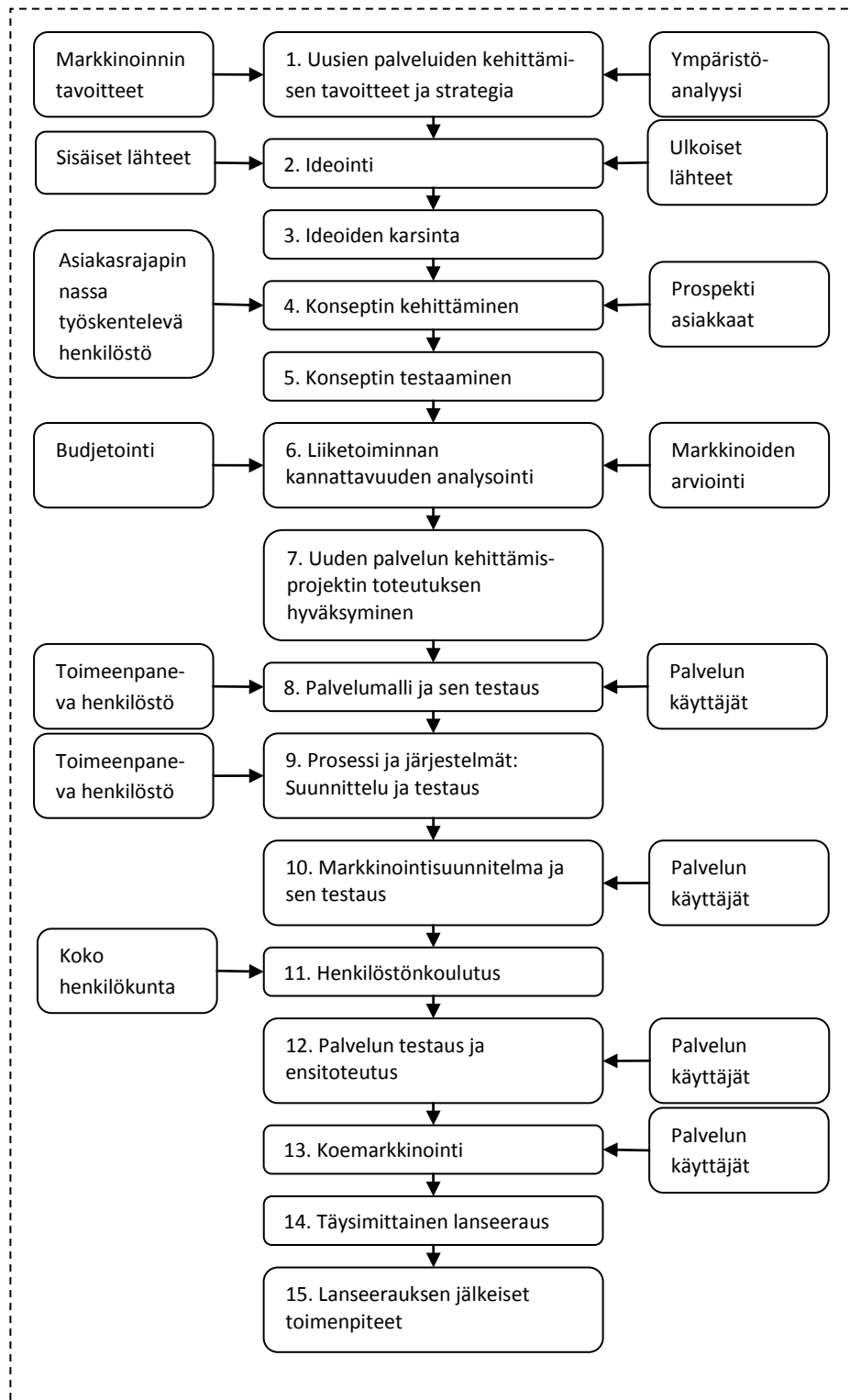
Ei ole kuitenkaan tarkoituksenmukaista käsitellä niitä kaikkia tässä yhteydessä. Tämä luku keskittyy käsittelemään palveluiden kehittämisen malleja, joita voidaan hyödyntää pohjana juuri kohdeyrityksen tapauksessa.

Scheuing ja Johnson julkaisivat uusien palveluiden kehittämisen mallin 80-luvun lopulla. Malli on kokonaisuudessaan hyvin yksityiskohtainen 15-vaiheen toimintakaavio.

Malli lähtee liikkeelle uusien palveluiden kehittämisen tavoitteisesta ja strategiasta. Scheuing ja Johnson korostavatkin, että uusien palveluiden kehitysprosessin alussa yrityksen johdon tulee antaa kehitystyölle selkeä suunta. Monet palveluyritykset hyppäävät suoraan ideointi-vaiheeseen ja lähtevät liikkeelle ilman selkeitä tavoitteita. Scheuing ja Johnson vertaavat tätä laivaan, joka on nostanut ankkurin, mutta ei ole tietoinen päämäärästään. Tällöin sattumalla on turhan suuri vaikutus lopputulokseen. (Scheuing & Johnson: 1989, 28.)

Kehitystyön tavoitteet tuleekin johtaa yrityksen tavoitteista ja missiosta. Toinen tavoitteisiin vaikuttava tekijä on ympäristöanalyysi. Malli korostaakin sekä palveluyrityksen sisältä tulevia vaikutteita että toimintaympäristöstä tulevia vaikutteita. (Scheuing & Johnson: 1989, 28.)

Scheuingin ja Johnsonin mallissa haasteena on, että se sisältää useita käytännössä vaikeasti toteutettavia vaiheita kuten asiakkaiden läsnäolo useissa vaiheissa sekä koemarkkinointi, joka voi palvelukehityksessä olla riskialtista kopioinnin helppouden takia. Toteuttajalle jääkin mallin suhteen pohdittavaksi, miten eri vaiheet tuodaan käytäntöön. (Kinnunen 2003, 32.)



Kuvio 2: Uuden palvelun kehittäminen (Kinnunen 2003, 33)²

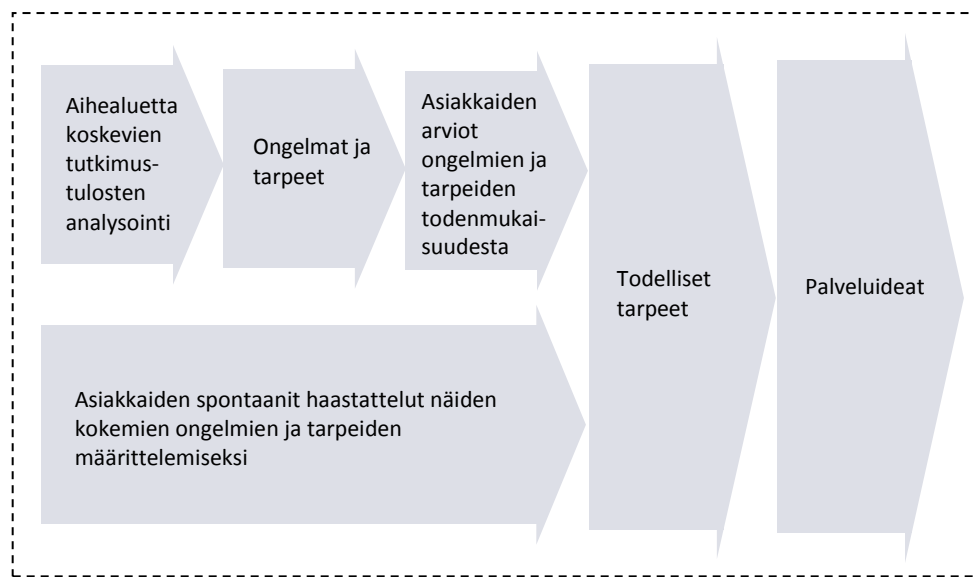
² Alkuperäinen lähde: Scheuing & Johnson. 1989.

Kohdeyrityksen näkökulmasta mallin vahvuus on siinä, että se huomioi toimintaympäristön ja ottaa sen lähtökohdaksi palveluiden kehittämisessä. Myös Sceuingin ja Johnson korostavat selkeää tavoiteasetantaa, joka on oleellista, sillä tavoitteena on johdonmukainen suunnittelutyö ja järjestelmällinen prosessi. Toisaalta malli on kovin yksityiskohtainen ja kohdeyrityksen kannalta pitkälle viety, mikä tekee sen käytännön toteuttamisen kannalta haastavaksi.

Tämän opinnäytetyön tavoitteen mukaisesti on ratkaistava, miten olemassa olevia palveluja tulisi mukauttaa huomioiden toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset. On siis tuotava esiin vaihtoehtoisia tapoja tuottaa palveluja, kun niiden tuottaminen nykyisellään ei ole mahdollista.

Yleensä palveluideat tulevat organisaation työntekijöiltä käytännön tarpeisiin perustuen. Toinen palveluideoiden lähde ovat yhteistyökumppanien tarpeet ja kolmas suorat asiakastarpeet. Asiakasrajapinnassa toimivien työntekijöiden panos ideoiden kehittämisessä onkin erittäin tärkeä. (Kinnunen 2003, 40–41.)

Kinnunen on esittänyt miten palvelujen ideointia voidaan tarkastella myös analyyttisenä prosessina. Tällöin lähtökohtana on hyödyntää tietyn alan tutkimustietoa, jolloin saadaan alustava käsitys potentiaalisesta asiakastarpeesta. Tämän perusteella asiakkaat haastatellaan ja saadaan selville asiakkaiden omat näkemykset ongelmien ja tarpeiden todenmukaisuudesta. Samalla pyritään löytämään mahdollisia uusia ongelmia ja tarpeita, joiden pohjalta palveluja voidaan kehittää. Asiakkaiden aitojen tarpeiden esille saaminen on ensiarvoisen tärkeää, sillä jos kehitystyö perustuu alusta alkaen väärin olettamiin, ei palvelu voi olla menestyksenkäs. Todellisten tarpeiden ja ongelmien esille saaminen onkin kehitystyön keskeisin vaihe. (Kinnunen 2003, 43.). Kinnusen malli on esitettyä kuviossa 3.



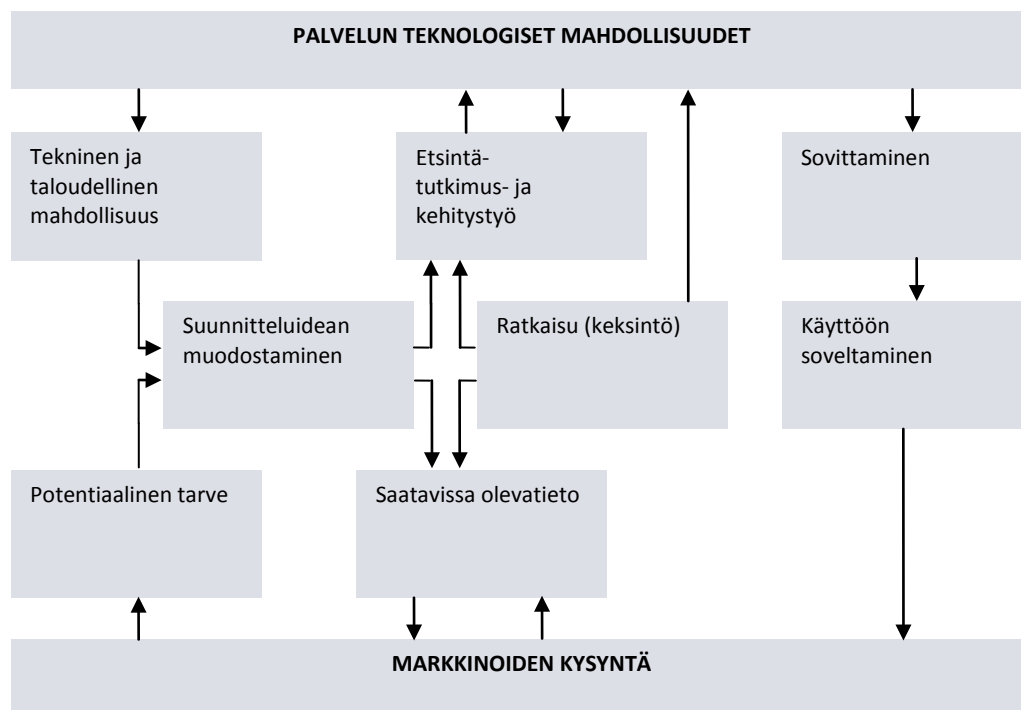
Kuvio 3: Analyttinen malli palvelujen ideointiin (Kinnunen 2003, 43)

Tapaustutkimuksen kannalta palvelujen ideointi on edellytyksenä oikeiden palveluvaihtoehtojen löytämiselle. Asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden näkemykset on syytä ottaa huomioon kehitystyössä, samoin kuin asiakaslähtöiset palvelutarpeet. Yhteistyökumppanien eli muiden kentässä olevien toimijoiden näkemykset kentän tilasta, sen kehityksestä ja palvelutarpeista tulee myös ottaa huomioon. Näiden tietojen perusteella pystytään identifioimaan todelliset asiakastarpeet. Kinnusen malli sopii siis tapaustutkimuksen kannalta tähän työhön, joten se kannattaa sisällyttää osaksi murrostilanteessa olevien palveluiden kehittämisen mallia.

Rissanen (2005, 199) tarkastelee palveluiden kehittämistä, paitsi uuden palvelutuotteen kehittämiseksi markkinoille –mallin kautta, myös tuotekehitysnäkökulmasta. Tuotekehityksen Rissanen määrittelee olevan ”yrityksen tai muun palveluntuottajan määrätietoista toimintaa uusien palvelusten kehittämiseksi tai entisten oleellista parantamista”. Ja tästähän on juuri kysymys myös toimintaympäristön muutoksesta johtuvassa palveluiden uudistamisessa.

Rissanen näkee, että palveluiden tuotekehitystyöprosessi on samankaltainen kuin tuotteiden. Prosessi lähtee kysynnästä ja asiakkaiden tarpeista ja punnitsee toisaalta

teknisiä ja taloudellisia mahdollisuuksia palveluiden tuottamisen kannalta. Näiden perusteella muodostuu suunnitteluidea, josta lisätiedon keräämisen myötä edetään ratkaisuun, mahdollisuuksien mukaan sen sovittamiseen ja käyttöönottoon. (Rissanen 2005, 202)



Kuvio 4: Palvelutuotteiden tuotekehitysmalli (Rissanen 2005, 202)

Murrostilanteessa olevien palveluiden kehittämisen kannalta se, että mallissa otetaan huomioon palvelujen tuottamisen mahdollisuudet osaamisen ja taloudellisten edellytysten kannalta, on oleellista. Yhdistämällä tuotantomahdollisuudet ja markkinoiden kysyntä päästään päämäärään eli ratkaisuun.

Tuotekehitysmalli ei tosin sellaisenaan sovellu kohdeyrityksen palveluiden kehittämiseen, sillä se on vain osa palveluiden kehitystyötä, eikä siinä oteta huomioon mm. toimintaympäristömuutosta ja kokonaistavoitteita.

2.2 Murrostilanteessa olevien palveluiden kehittämisen malli

Edellä olevassa luvussa on käsitelty erilaisia palvelujen kehittämiseen tähtäviä malleja: Uuden palvelun kehittämisen malli, analyyttinen malli palvelujen ideointiin,

palvelutuotteiden tuotekehitysmalli. Näitä malleja on myös tarkasteltu murrostilanteessa olevien palveluiden kehittämisen kannalta. Mikään näistä malleista ei yksinomaan pelkästään vastaa tilanteeseen jossa pyritään ratkaisemaan olemassa olevien palveluiden kohtalo. Kuitenkin niissä kaikissa on osia, joita tarvitaan tilanteen ratkaisemiseksi.

Tarvitaan siis mallin, jonka perusteella pystytään ratkaisemaan, kannattaako olemassa olevia palveluita tuottaa ja miten niitä tulisi kehittää tilanteessa, jossa niiden tuottaminen ennallaan, toimintaympäristömuutoksesta johtuen, ei ole mahdollista.

Scheuing ja Johnson (1989, 28) nostivat mallissaan esille tavoitteiden asettamisen tärkeyden. Jotta kehitysprosessi on johdonmukainen, on selkeä *tavoitteiden asettaminen* ensiarvoisen tärkeää. Koska epäselvät tavoitteet johtavat epämääräiseen kehittämiseen ja järjestelmällinen kehitysprosessi on myös tapaustutkimuksen kannalta oleellista, on tavoiteasetanta syytä ottaa huomioon tapaustutkimuksessa.

Tavoitteet tulee johtaa sekä yrityksen tavoitteista ja missiosta että *ympäristöanalyysista*. Tapaustutkimuksen kannalta mallin vahvuus onkin nimenomaan siinä, että se ottaa kehittämisen lähtökohdaksi toimintaympäristömuutoksen.

Palvelujen ideointivaihe on Scheuingin ja Johnsonin mallissa käsitelty vain päätasolla, mutta sen sijaan Kinnusen analyttisessä ideointimallissa keskitytään ongelmien ja tarpeiden todennukaisuuden arviointiin. Ongelmien ja tarpeiden arviointi on erittäin oleellista tapaustutkimuksen kannalta, koska se toimii lähtökohdana palveluiden kehityssuunnalle. Kinnusen mallissa *ongelmakohtien ja tarpeiden identifiointi* tehdään ensin olemassa olevan tiedon perusteella. Tämän jälkeen selvitetään asiakkaiden näkemykset ongelmien ja tarpeiden todennukaisuudesta. Samalla pyritään löytämään mahdollisia muita tarpeita, joita ei aiemmin ole osattu identifoida. Koska palveluideoinnin päälähteitä asiakasrajapinnassa työskentelevän henkilöstön lisäksi ovat yhteistyökumppanien tarpeet ja suorat asiakastarpeet, on nämä syytä selvittää. Tapaustutkimuksen

kohdalla tämä tarkoittaa *asiakashaastatteluja* ja *yhteistyökumppanihaastatteluja*. Yhteistyökumppaneilla tässä tapauksessa tarkoitetaan toimijoita, jotka toimivat palvelukentässä ja joiden näkemyksellä voi olla merkitystä palveluiden kehittämisen kannalta. Näiden perusteella pystytään siten määrittelemään *todelliset tarpeet*, joiden tunnistaminen on huomioitu myös opinnäytetyön toisessa tutkimuskysymyksessä.

Kinnusen mallissa edetään todellisten tarpeiden identifioinnista palveluideoiden tuottamiseen. Ideointi on myös osa Scheuingin ja Johnsonin mallia. Myös tapaustutkimuksessa on tehtävä palvelujen ideointia perustuen aitoihin tarpeisiin. Tapaustutkimuksen kannalta ideointia on kuitenkin katsottava laajemmin kuin pelkästään palveluideoiden kannalta, sillä ratkaisu voi olla myös muuta kuin uusi palveluidea. Tästä syystä on johdonmukaisempaa käsitellä *palveluvaihtoehtojen ideointia* kokonaisuutena. Koska asiakasrajapinnassa toimivien työntekijöiden panos ideoiden kehittämisessä on oleellinen, on myös heidän näkemyksensä syytä ottaa huomioon palveluvaihtoehtojen ideoinnissa.

Ainoa malleista, jossa nostetaan esille palvelun *tekniset ja taloudelliset mahdollisuudet*, on palvelutuotteiden tuotekehitysmalli. On oleellista selvittää, mitkä ovat eri vaihtoehtojen taloudelliset tuotantomahdollisuudet ja toisaalta on myös selvitettävä osaamisen kannalta, löytyykö yrityksestä osaamista kysytyjen palveluiden tuottamiseen.

Uusien palveluiden kehittämisen mallissa edetään ideoiden karsintaan, jolloin siis pohditaan niiden soveltuvuutta kyseissä tapauksessa. Myös palvelutuotteiden tuotekehitysmallissa tuotetaan ratkaisu, jossa ratkaisulla tosin viitataan keksintöön eli uuteen palveluun. Vastaavasti tapaustutkimuksessa on päädyttävä ratkaisuun siitä, miten palveluita aiotaan jatkossa tuottaa. On siis tehtävä *palveluvalinnat*. Murrostillanteessa olevien palveluiden kehittämisen malli on kuvattuna kokonaisuudessaan kuviossa 5.



Kuvio 5: Murrostilanteessa olevien palveluiden kehittämisen malli

Jotta palveluvalinnat voidaan tehdä, on pohdittava sitä, mihin valinnat perustetaan. On selvitettävä, millaisia tekijöitä tulee ottaa huomioon palveluvalintaa tehdessä ja millainen rooli ja painoarvo erilaisilla tekijöillä on. Myös valintojen näkeminen laajemmassa kokonaisuudessa tulee ottaa huomioon. Palveluvalintaan vaikuttavia tekijöitä pohditaan luvussa 4.

3 TOIMINTAYMPÄRISTÖANALYYSI

Tämä luku keskittyy toimintaympäristön muutoksen ymmärtämiseen. Luvussa käsitellään innovaatiojärjestelmää ja esihautomo- ja hautomopalveluiden roolia siinä, sekä kentän kehittymistä, jotta ymmärretään kyseisiä palveluita ja kentässä olevia toimijoita. Tämä luku toimii lähtökohtana kehitystyölle.

3.1 Innovaatiojärjestelmä käsitteenä

Innovaatiotoimintaan liittyvää kokonaisuutta käsitellään innovaatiojärjestelmä-käsitteen kautta. Innovaatiojärjestelmä koostuu toimijoista, jotka yhdessä ja erikseen edesauttavat uusien teknologioiden ja uuden tiedon kehittymistä ja leviämistä ja joiden kautta muodostuvat rakenteelliset ja lainsäädännölliset puitteet, joissa hallitus toteuttaa innovaatiotoimintaa edistävää politiikkaa. Innovaatiojärjestelmä sisältää rakenteet, toimijat, vuorovaikutussuhteet ja säädöksillä luodun toimintaympäristön. (Sitra 2005, 14.)

Suomen innovaatiojärjestelmän keskeisimpiä toimijoita kansallisella tasolla ovat ministeriöt, valtion tiede- ja teknologianeuvosto, Suomen Akatemia, Tekes, Sitra, korkeakoulut, VTT, sektoritutkimuslaitokset, Finpro, Finnvera, Teollisuussijoitus ja pääomasijoittajat. Paikallisella tasolla tärkeitä toimijoita ovat erilaiset teknologiakeskukset, TE-keskukset, osaamiskeskukset, paikalliset pääomasijoittajat ja kuntien elinkeinotoimet. (Sitra 2005, 14.) Hermia Yrityskehitys Oy:n voidaan nähdä kuuluvan teknologiakeskuksiin eli paikallisen tason toimijoihin.

Innovaatioiden tärkeimmiksi lähteiksi on yritysmaailmassa todettu asiakkaat, alihankkijat ja kilpailijat. Korkeakoulumaailmassa taas koulujen ja yritysten välinen yhteistyö on osoittautunut merkittäväksi innovaatioiden synnyttäjäksi. Innovaatiojärjestelmän taustalla onkin ollut näkemys siitä, etteivät innovaatiot synny tyhjiössä, vaan organisaatio on aina osa ympäristöään. Eri toimijat siis vaikuttavat yritysten ja muiden organisaatioiden innovaatiotoimintaan. (Sitra 2005, 15.)

Vuoden 2007 jälkeen innovaatiojärjestelmässä on tapahtunut suuria muutoksia, jotka on johdettu valtiotasolta. Muun muassa TE-keskusten rooli muuttui, kun ne liitettiin osaksi Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksia. ELY-keskuksiin on koottu entisten TE-keskusten tehtävien lisäksi myös alueellisten ympäristökeskusten, tiepiirien, lääninhallitusten liikenne- ja sivistysosaston sekä merenkululaitoksen tehtäviä. Osa tehtävistä siirtyi samaan aikaan perustettuihin aluehallintovirastoihin. (ELY-Keskus, 2011.)

Innovaatiotoiminnan kannalta merkityksellistä oli myös esihautomotoiminnan koordinoitavastuun siirtyminen Tekesiltä Keksintösäätiölle. Aiemmin Keksintösäätiön rooli oli ollut olla patentoitavien teknisten keksintöjen rahoittaja, mutta muutoksen kautta mukaan tuli myös painostus innovatiivisuuteen ja uuden toiminnan kehittämiseen (Nurminen 2011). Muutokset vaikuttivat paikallistasolla eri toimijoiden rooleihin.

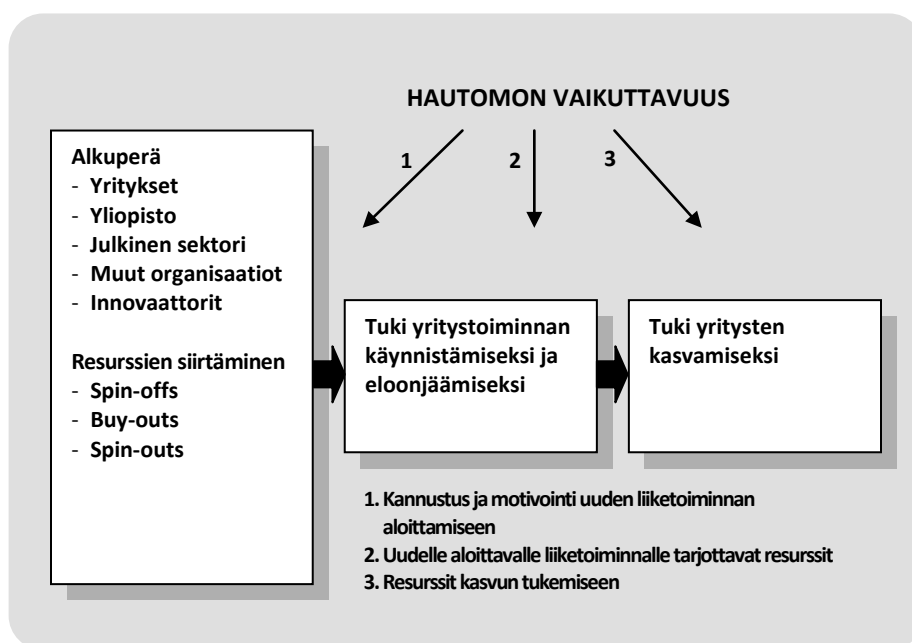
3.2 Esihautomo- ja hautomovaiheen asiakkaiden palvelut vuoteen 2008

Ennen vuotta 2008 Tampereen alueella yrittäjyyteen suunnatut palvelut koostuivat pääasiallisesti Sitran koordinoiman teknologiahautomoiden kehittämishankkeen eli Yrke:n kautta toteutetuista esihautomo- ja hautomopalveluista sekä korkeakoulujen tarjoamista yrittäjyyspalveluista. Yliopistoilla oli tarjolla alkuvaiheeseen suunnattuja palveluja, kuten Tampereen teknillisen yliopiston yritystalli. Yritystallissa alkuvaiheen yrittäjille tarjottiin yritysvalmennusta sekä toimitilat ja pieniä määriä ostopalveluja yritystoiminnan käynnistämiseksi. Lisäksi tutkimuslähtöistä yrittäjyyttä edistettiin TULI-toiminnan kautta. TULI oli Tekesin rahoittama ohjelma, jonka avulla voitiin tehdä laajamittaisempia selvityksiä ja hankkia ostopalveluja tutkimuslähtöisten liikeideoiden kaupallistamiseksi. Uusiyrityskeskus Ensimetri Oy tarjosi perinteisemmille yritykselle alkuvaiheen tukipalveluja. Keksintösäätiön rooli sen sijaan oli keksintöjen ja kaupallistamisen piirissä. (Kolehmainen 2009–2012.)

Esihautomo- ja hautomopalvelut

Vuosina 2004–2007 Esihautomo- ja hautomopalveluita toteutettiin Sitran koordinoiman teknologiahautomoiden kehittämishankkeen eli Yrken kautta. Hanke käynnistyi alun perin kauppaja teollisuusministeriön aloitteesta, jossa innovatiivisten yritysaihioiden määrän ja laadun parantaminen koettiin tärkeäksi. (Hytti & Mäki 2008, 5.)

Yrittäjyyspolitiikan näkökulmasta esihautomo- ja hautomotoiminnan yleisenä tavoitteena voidaan nähdä olevan alkuvaiheen yritysten onnistumistodennäköisyyden parantaminen ja uuden liiketoiminnan käynnistymisen nopeutuminen. Lisäksi hautomotoimintaan liittyivät toimet yrittäjyyden aktivoimiseksi. Hautomotoiminnan rooli eri vaiheissa on kuvattuna kuviossa 6.



Kuvio 6: Hautomon vaikuttavuus (Hytti & Mäki 2008, 34)³

Hankkeeseen osallistui kansallisella tasolla 14 teknologiahautomoa, joista Hermia Yrityskehitys oli osa Tampereen konsortiota yhdessä Finnmedi Tutkimus Oy:n ja Technopolis Ventures Professia Oy:n kanssa. Hankkeessa hautomot tekivät omat

³ Löfsten, H., Lindelöf, P., Aaboén, L. 2006. Inkubatorer i Sverige. Analys av indikatordimensioner och nyttoeffektivitet. Vinnova Analys.

hankesuunnitelmansa tavoitteiden saavuttamiseksi, joiden perusteella kullekin hautomolle myönnettiin rahoitusta. Hankkeeseen liittyi tiiviisti myös kehittämisohjelma, jossa pyrittiin hautomoiden toiminnan kehittämiseen. (Hytti & Mäki 2008, 10.)

Hautomoprosessit

Hautomoprosessit koostuvat kokonaisuutena kolmesta eri prosessista. Ensimmäinen näistä on yrittäjyyden aktivointi, joka on huonoiten tunnettu ja tunnistettu paitsi kirjallisuudessa myös Suomessa hautomotoiminnan sidosryhmien keskuudessa. Toinen prosessi on esihautomoprosessi, jossa tuetaan liiketoiminnan käynnistämistä eri palveluin ja resurssein. Kolmas prosessi on hautomoprosessi, jonka tarkoituksena on tukea yritysten kasvua. Hankkeen myötä vahvistui näkemys siitä, että hautomovaiheessa selektiivinen palveluprosessi toimi parhaiten. Esihautomovaiheessa taas demokraattinen malli toimi hyvin, sillä idean kantavuutta selvittiin esihautomossa, minkä jälkeen hankkeita voitiin perustellusti karsia. Hautomovaiheessa demokraattisen mallin toimivuuteen ei uskottu, koska hautomoissa haluttiin olla rakentamassa kasvuyrityksiä. (Hytti & Mäki 2008, 42.)

Liikeideoiden aktivointi

Liikeideoiden aktivointityö oli keskeinen osa Yrken hautomoprosessia, sillä nähtiin, että suomalaisessa yrittäjyysympäristössä hautomo ei voinut keskittyä ainoastaan soveltuvien ideoiden arviointiin ja valintaan. Liikeideoiden aktivoinnin ja etsinnän kautta saavutettiin suurempia määriä ideoita, mikä näkyi vastaavasti parempilaatuisina ideoina hautomoprosessin myöhemmissä vaiheissa. Hankevirran lähteitä teknologiahautomoissa ovat yliopistot, ammattikorkeakoulut, tutkimuslaitokset ja elinkeinoelämä. (Hytti & Mäki 2008, 35.)

Esihautomoprosessi

Yrke-hankkeen myötä esihautomopalvelut tuotteistettiin osaksi hautomoprosessia. Esihautomo oli suhteellisen tiivis jakso, yleensä 3–6 kuukautta, jonka aikana yrittäjäkandidaatit hahmottavat liikeidean kantavuutta ja laativat liiketoimintasuunnitelman, jonka perusteella tehtiin päätös mahdollisen liiketoiminnan aloittamisesta. Esihautomoprosessin etuna olivat yrittäjyyskynnyksen madaltuminen ja kustannustehokkuus, kun kevyemmän esihautomovaiheen kautta pystyttiin varmistumaan liikeidean kannattavuudesta ja potentiaalisella yrittäjällä on ollut mahdollisuus liikeidean kannattavuuden ja oman yrittäjämotivaation arvioimiseen ennen yrityksen perustamista. Tällöin yrittäjä pystyi punnitsemaan kannattavuutta, ennen kuin oli tehnyt investointeja alkavaan yritykseen. Hautomon tuoma lisäarvo yritykselle olikin osaamisen tuominen käynnistysvaiheeseen niin, että yrityksen alkuvaiheen sudenkuopat ylitettiin ja liiketoiminta käynnistyi onnistuneesti. Useimmissa hautomoissa pidetään esihautomokonseptia yhtenä keskeisenä Yrke-hankkeen tuloksena, jolla on merkitystä hautomotoiminnan kehittämisessä. (Hytti & Mäki 2008, 38, 123.). Esihautomossa oli mahdollista tuottaa asiakkaille ostopalveluina erilaisia selvityksiä tiedonkeruuseen liittyen. Ostopalveluista päätettiin kuukausittain hautomotoimijoiden raadin kautta. (Jussila 2009–2012.)

Hautomoprosessi

Yritys siirtyi hautomoprosessiin, kun yritys oli perustettu. Hautomoprosessi keskittyi yrityksen alkutaipaleen turvaamiseen. Lähtökohtana oli edistää yrityksen kehittymistä tasapainoisesti eri osa-alueilla. Hautomopalvelut käsittivät yrityskehityspalveluita eivätkä siis konkreettista tilaa, jonne yritys sijoittuu.

Perusmallissa hautomopalveluun kuului säännöllinen hankkeen edistäminen liiketoimintastrategian kehityskonsultoinnin kautta. Tyypillisesti siinä oli aikataulutettuja tapaamisia 1-2 kuukauden välein. Tapaamisissa käytiin läpi yrityksen tilannetta, strategiaa, rahoitustarvetta, kassavirtaa ja muita liiketoimintastrategian

kehittämisen kannalta oleellisia tekijöitä. Tuettavia asioita tarkasteltiin aina seuraavaan kokoukseen asti ja niihin sidottiin tavoitteita, minkä kautta yritys sai myös operatiivista ohjausta. Kokonaisuudessa palveluiden tavoitteena oli saattaa yritys kasvu-uralle ja auttaa rahoituksen sekä resurssien hankinnassa. (Kolehmainen 2009–2012.)

Hautomoyrityksellä oli hautomossa oma hautomomanageri eli nimetty yhteyshenkilö, joka tunnisti tarpeet ja pyrki tuomaan niihin ratkaisuja. Hautomoyritykset esittivätkin toiveita siitä, että yhteyshenkilönä toimi sama hautomomanageri. (Hytti & Mäki 2008, 42). Yrke-hankkeen loppuarviointiraportissa nähdään, että aloittavalta yrittäjältä puuttuu lähtökohtaisesti osaamista ja kokemusta tarpeellisten palvelujen tai muiden resurssien hankkimiseen oikea-aikaisesti. Hautomoyritykset eivät vielä varhaisessa vaiheessa ole suvereneja asiakkaita, jotka tietävät mitä haluavat ja tarvitsevat. (Hytti & Mäki 2008, 130.)

Yrkessä yhtenäistettiin hautomoiden sopimuskäytäntöjä ja sopimusmalleja. Luodun sopimusmallin mukaisesti hautomosopimuksen kestoksi tuli 12–36 kk. Tyypillisesti hautomojakson kesto Tampereella oli 12 kk. Tämä oli siis aika, johon yritys pystyi saamaan TE-keskukselta hautomotukea. Hautomotuki oli tuki ensimmäisen vuoden toimintaan. Maksimitukirahoitus oli 25.000 € mikäli yrityksen kulut olivat 50.000 € tai enemmän. Tuettaviin kuluihin kuuluivat mm. palkat, tilavuokrat ja ostopalvelut. (Kolehmainen 2009–2012)

Mittarit, luvut, prosessit ja asiakastyytyväisyys

Yrke-hankkeen hautomotoiminnassa on oleellista tarkastella hautomoprosessiin kehitettyjä mittareita ja kriteereitä. Hankkeen arviointiraportissa todetaan, että hankkeen myötä syntyi kansallisella tasolla tiiviimpi, konkreettista yhteistyötä edesauttava hautomoverkosto, jossa kehitettiin yhteisiä työkaluja, toimintamalleja ja palvelutuotteita, joiden kautta pystyttiin muun muassa paremmin fokusoimaan ja kohdentamaan palveluprosesseja potentiaalisimpiin yrityksiin, mikä johti yritysportfolioiden laadun paranemiseen. (Hytti & Mäki 2008, 10.)

Kriteeristö hautomoyritysten valitsemiseksi hautomoon oli keskeinen hautomoprosessin vaihe. Yrke-hankkeessa korostettiin sekä uusiin hautomoyrityksiin liittyviä määrällisiä että laadullisia tavoitteita kuitenkin niin, että hankkeen aikana painotus siirtyi erityisesti laadullisiin kriteereihin. Samalla kun painotettiin liikeideoiden aktivoimisen ja löytämisen tärkeyttä, kiinnitettiin huomiota myös asiakasyritysten sisäänottokriteereihin eli sen määrittelemiseen, millaisille yrityksille hautomopalveluja kohdennetaan. Yrken päättyessä sisäänottokriteereissä oli vielä alueellisia eroja johtuen eroista hankevirran määrässä ja alueellisten rahoittajien hautomotoiminnalle asettamista tavoitteista sekä hautomon tila- ja henkilöstöresursseista. (Hytti & Mäki 2008, 39–40.)

Yrke-hankkeen myötä hautomoissa otettiin käyttöön ABC-luokitus, jolla pyrittiin arvioimaan yritysten kehityspotentiaalia. Muutamissa hautomoissa oli tehty periaatepäätös, että C-yrityksiä ei otettu hautomoon. Tämä liittyyneen hautomoiden valmistautumiseen Tekesin päätökseen kohdistaa rahoitusta erityisesti A- ja B-yrityksiin (Hytti & Mäki 2008, 40). Myös Tampereen konsortiossa keskityttiin pääasiassa A-luokan yrityksiin tai B-luokan yrityksiin, joilla oli edellytykset nousta A-luokkaan. Hytin ja Mäen (2008, 16) mukaan luokittelu oli seuraavanlainen:

- A-yritys: Potentiaalinen Born Global -yritys, jonka tiimi, liiketoimintamahdollisuus ja teknologia luovat edellytykset merkittävään kasvuun globaaleilla markkinoilla. Tuleva potentiaalinen pääomasijoituskohde, joka ei rahoita toimintaansa alihankinnalla.
- B-yritys: Osaamis-/teknologiaorientoitunut tiimi, jolla on jonkin verran liiketoimintakokemusta, hankkii kassavirtaa alihankinnalla/palvelulla, kehittyä tuote- ja palveluliiketoiminnalla kansallisten markkinoiden kautta kansainväliseksi toimijaksi. Jatkossa potentiaalia olla merkittävä työllistäjä ja oikein toimien siirtyä A-kategoriaan.
- C-yritys: Osaamis-/teknologiaorientoitunut asiantuntija- tai palveluyritys, joka keskittyy alihankintaan paikallisille/kansallisille yrityksille, osaamisen pohjalta mahdollisuus omiin tuotteisiin tai tuotteistettuihin palveluihin.

Myös mittarit ja määrittelyt yhtenäistettiin muun muassa sen osalta mikä on asiakas, mikä kontakti, millainen on tutkimuslähtöinen ja yritys­lähtöinen idea/yritys sekä millaisia ovat esihautomo- ja hautomoprosessit, jotta saavutettiin yhtenäisiä käytäntöjä. (Kolehmainen 2009–2012.)

Hankkeen painopiste oli liikeideoiden aktivoinnissa ja alkuvaiheen palveluiden, erityisesti esihautomopalveluiden kehittämisessä. Tämän painotuksen tuloksena hautomoihin esitettävien liikeideoiden ja tulevan hankevirran määrä kasvoi ja tätä kautta myös esihautomoasiakkaiden sekä uusien hautomoyritysten määrä lähti kasvuun Yrke-hankkeen tavoitteiden mukaisesti. Hautomopalveluiden käyttö lisääntyi ja asiakkaiden tyytyväisyys palveluihin parantui. (Hytti & Mäki 2008, 9.)

Sitran ulkopuolisessa hankkeen arviointiraportissa todetaan Tampereen alueen konsortion hyvin saavuttaneen hankkeessa asetetut määrälliset ja laadulliset tavoitteet. Asiakastyytyväisyysarvioinnissa keskeisiksi tekijöiksi nousivat hautomoyritysten hyödyllisiksi kokemat kontaktit ja verkostot sekä hautomohenkilökunnan kyky perehtyä yritysten tarpeisiin. (Hytti & Mäki 2008, 71.)

Vuonna 2007, joka oli Yrke-hankkeen viimeinen toimintavuosi, Tampereen konsortiossa käsiteltiin 154 deal flow aihiota ja uusia esihautomosopimuksia solmittiin 35. Uusia hautomoyrityksiä perustettiin 23, joista A-luokan yrityksiä oli 5 ja B-luokan yrityksiä oli 18. C-luokan yrityksiä ei vuonna 2007 Tampereen konsortion kautta syntynyt. (YRKE Numeeriset mittarit, 2007.)

Vuonna 2006 luvut olivat myös lähes samassa luokassa. Tällöin deal flown -määrä oli 149, uusien esihautomoasiakkaiden määrä 47 ja uusien hautomoyritysten määrä 28. Uusista yrityksistä A-luokkaan sijoittuivat 10, B-luokkaan 15 ja C-luokkaan 3. (YRKE Numeeriset mittarit, 2007.)

Yrke-hankkeen myötä hautomon sisäänottokriteerit tiukentuivat ja palveluita suunnattiin valikoivimmin potentiaalisimmille yrityksille. Kasvuun ja kansainvälistymiseen tähtääville yrityksille suunnattiin uusia palveluita. Hautomoyritysten selviytymisaste oli korkealla tasolla. Hautomoyritykset kasvoivat

enemmän ja nopeammin kuin muut vastaavat yritykset. (Hytti & Mäki 2008, 10.). Yritysten kehittymistä liikevaihdon, henkilöstön ja saadun rahoituksen näkökulmasta seurattiin vuosittain (Kolehmainen 2009–2012).

Yrityksessä pyrittiin myös hautomotoiminnan rahoitusmallin kehittämiseen. Tämä osoittautui haastavaksi, sillä yritysten kautta kanavoituvan rahoituksen perustuva malli soveltuu myöhäiseen hautomovaiheeseen tai hautomoille, jossa toiminta perustuu parhaiden yritysten valikoimiseen hautomoon, mutta se ei sovellu ideoiden aktivointiin ja varhaiseen hautomovaiheeseen painottuvan teknologiahautomotoiminnan rahoitukseen eli niin esihautomovaiheeseen. (Hytti & Mäki 2008, 10.)

Huolimatta hyvistä tuloksista perustettavien yritysten lukumäärässä ja toiminnan yhtenäistymisessä, toimintamalli kohtasi kritiikkiä perustettujen yritysten kasvupotentiaalista ja tarjottavien palvelujen hajanaisuudesta. Ratkaisuksi suunniteltiin kansallisella tasolla palvelusetelimallia, jossa ajatuksena oli markkinalähtöisempi lähestymistapa niin, että asiakkaat voisivat hankkia palvelut parhaaksi näkemältään kehityspalveluiden tuottajalta. Hermia Yrityskehitys Oy päätti jatkaa esihautomo- ja hautomopalveluiden tuottamista omalla riskillään, sillä avoimen kilpailukentän uskottiin tarjoavan mahdollisuuksia. (Jussila 2009–2012.)

Palvelusetelimallia ei kuitenkaan viety toteutukseen asti, vaan Tekes vetäytyi esihautomotoiminnan vetovastuusta ja sen sijaan Keksintösäätiö otti roolin esihautomopalveluiden vetäjänä. (Jussila 2009–2012.)

3.3 Esihautomo- ja hautomovaiheen asiakkaiden palvelut vuoden 2008 jälkeen

Vuoden 2008 jälkeen innovaatiojärjestelmä koki suuria, valtiotasolta johdettuja muutoksia. Muun muassa TE-keskusten tehtävät siirtyivät ELY-keskuksiin ja vastuu esihautomotoiminnasta siirtyi Tekesiltä Keksintösäätiölle vuoden 2009 aikana. Tampereen alueella toimivat Keksintösäätiön Tuoteväylän lisäksi alkuvaiheen

palveluita tuottamassa Protomo ja kasvuyrityskiihdyttämö sekä kansalliset hankkeet: NIY ja VIGO. Tampereen alueella aloittaville yrittäjille suunnatut palvelut muuttuivat merkittävästi samoin kuin entisten hautomotoimijoiden roolit.

Tuoteväylä

Keksintösäätiölle ohjattiin vuodeksi 2009 kolme miljoonaa euroa esihautomotoimintaan, joka oli suunnattu maanlaajuisesti innovatiivisten yritysideoiden haravoimiseen, joilla olisi mahdollisuus kasvaa ja kansainvälistyä. Keksintösäätiön tavoitteeksi asetettiin rakentaa uusi kansallinen toimintakonsepti, joka tarjoaa yksityishenkilöiden liikeideoille systemaattisen ja yhtenäisen kehittämisspolun. Muutos perustui työ- ja elinkeinoministeriön tavoitteeseen löytää Suomeen uusia, kansainvälisesti kilpailukykyisiä ja innovatiivisia kasvuyrityksiä. (Työ- ja elinkeinoministeriön tiedote 2009, 1.)

Keksintösäätiössä toiminnan toteutus ratkaistiin Tuoteväylä-toiminnan kautta. Siinä avainasemassa ovat paikallisten asiantuntijoiden muodostamat Tuoteväylä-tiimit, joiden toiminnasta vastaavat Keksintösäätiön keksintöasiamiehet, joita Suomessa on 15. (Työ- ja elinkeinoministeriön tiedote 2009, 1.)

Tuoteväylä konseptissa idean omistaja ottaa yhteyttä keksintösäätiön asiamieheen, joka harkitsee kannattaako ideaa vielä Tuoteväylä-tiimin käsiteltäväksi. Mikäli idea etenee jatkoon, esiarvioi sen tämän jälkeen paikallinen Tuoteväylä-tiimi. Jos Tuoteväylä-tiimi näkee ideassa olevan uutuusarvoa ja mahdollisuuksia kansainväliseksi kasvuyritykseksi asti, jatkaa idea kehittämissvaiheeseen, jossa ideaa arvioidaan syvällisemmin. Tämän perusteella idealle voidaan valita sparraajaksi liiketoimintaosaaja. Mikäli idealla ei arvioida olevan kansainvälisiä kehittämismahdollisuuksia, ohjataan se mahdollisille muille rahoitusta tarjoaville tahoille tai todetaan, ettei idealla ole mahdollisuuksia kannattavaan liiketoimintaan. (Tuoteväylä-esite 2010.)

Tampereen alueella aloittivat toimintaansa myös muut projektimuotoiset toimijat, joiden palvelut olivat suunnattu yritysten alkutaipaleen tukemiseen. Näitä olivat Hermia Oy:n vetämä Protomo ja Tampereen kaupunkiseudun elinkeino- ja kehitysyhtiö Tredea Oy:n koordinoima Kasvuyrityskiihdyttämö.

Protomo

Protomo on yhteisöllinen innovaatioympäristö, jota koordinoi Hermia Oy. Protomo toimii kuudella eri paikkakunnalla, joista yksi on Tampere. Toiminnan rahoittajia ovat mm. SITRA, kaupungit ja ELY-keskukset. Protomo tarjoaa yrittäjän urasta kiinnostuneille yrittäjäympäristön, joka sisältää maksuttomat fasilitetit, täydentävää osaamista, yhteisön tuen ja asiantuntijoiden sparrausta uusien tuotteiden ja palvelujen markkinoille viemisen tueksi. Protomossa henkilö voi kehittää tuotteiden, palvelujen ja liikeideoiden prototyyppejä ilman välitöntä yrittäjäriskiä yhteistyössä toisten osaajien ja potentiaalisten asiakkaiden kanssa kuuden kuukauden ajan. (Protomo 2010.)

Kasvuyrityskiihdyttämö

Kasvuyrityskiihdyttämö on Tampereen kaupunkiseudun elinkeino- ja kehitysyhtiö Tredea Oy:n koordinoima palvelu, joka toteutetaan osana Euroopan sosiaalirahaston tukemaa aloittavien yritysten neuvonta- ja kehitystoimintaa. Hankkeessa mukana ovat entiset paikalliset hautomotoimijat Hermia Yrityskehitys Oy, FinnMedi Oy, Technopolis Ventures Oy, Hermia Oy ja Ideone Oy. (Tredea 2012.)

Lähtökohtana projektille on ollut innovaatiojärjestelmän muutos, jonka on johtanut toimintojen suhteellisen vahvaan keskittymiseen pääkaupunkiseudulle. Kasvuyrityskiihdyttämö pyrkii auttamaan paikallistasolla innovatiivisia yrityksiä muun muassa auttamalla strategisten toimenpiteiden suunnittelussa tai luomalla väyliä julkisiin ja yksityisiin kehitysrahoittajiin. Yrityksille tehtävät toimenpiteet ovat tapauskohtaisia. Kasvuyrityskiihdyttämön valintakriteerejä ovat yrityksen

tuotteen tai palvelun innovatiivisuus, yrityksen kasvuhakuisuus tai –kykyisyys, yrittäjän osaaminen ja sitoutuneisuus sekä yrityksen koko ja ikä. (Tampereen seudun kasvuyrityskiihdyttämön esite 2011, 2.)

VIGO

Tampereen alueellisten alkuvaiheen palveluiden lisäksi kansallisella tasolla käynnistyivät hautomo-ohjelmat VIGO ja NIY. VIGO on kansallinen ohjelma yritysten kasvun ja kansainvälistymisen tukemiseen. Työ- ja elinkeinoministeriö käynnisti VIGO-ohjelman maaliskuussa 2009 yhdessä Veraventuren ja Tekesin kanssa, joka on toiminut myös ohjelman koordinaattorina. Maaliskuusta 2010 alkaen ohjelman palveluja on koordinoanut PROFict Partners Oy. (Vigo 2011.)

VIGO tarjoaa yrityksille liiketoimintaosaamista, rahoitusta ja verkostoja kuuden eri yrityskiihdyttämön kautta. Kiihdyttämöt valitsevat ohjemaan pääsevät yritykset ja neuvottelevat näiden kanssa sopimusten sisällöt. Kiihdyttämöistä tulee yritysten osakkaita suoralla tai rahastosijoituksella sekä mahdollisella sweat equity -sijoituksella. Kiihdyttämön edustaja osallistuu kohdeyrityksen strategiseen ja operatiiviseen työhön yrittäjätiimin jäsenenä ja täten täydentää kohdeyrityksen osaamista esimerkiksi myynnissä ja markkinoinnissa. (Vigo 2011.)

Kiihdyttämön ansaintalogiikka perustuu yritysten arvonnousuun, joka on realisoitavissa mahdollisen omistuksesta irtaantumisen yhteydessä. Kiihdyttämöllä on myös mahdollisuus saada kohdeyrityksiltä yritysten ja kiihdyttämön väliseen sopimukseen perustuva palkkio. Kiihdyttämövaihe kestää 18–24 kuukautta. (Vigo 2011.)

Nuorten innovatiivisten kasvuyritysten rahoitus

Nuorten innovatiivisten kasvuyritysten rahoitus eli NIY on Tekesin rahoituselementti, jolla tähdätään nopeaan kansainväliseen kasvuun. Rahoituksen piiriin voivat hakeutua alle viisivuotiaat Suomeen rekisteröidyt yritykset, joilla on

innovatiivinen osaamis- tai teknologialähtöinen liikeidea ja vakuuttavat suunnitelmat liike-idean toteuttamiseksi. Yrityksen on myös panostettava merkittävästi tutkimus- ja kehittämistoimintaan. Rahoitus päättyy viimeistään, kun yritysten on kahdeksanvuotias tai sitä ei voida laskea pk-yritykseksi. (Tekes NIY, 2011.)

NIY-rahoitus on vaiheittaista. Esivaiheen rahoitusta myönnetään kattavan liiketoimintasuunnitelman laatimiseen tai olemassa olevan suunnitelman merkittävään syventämiseen. Esivaiheen kesto on tyypillisesti enintään 6 kuukautta. Esivaiheeseen voi saada rahoitusta 75 % hyväksyttävistä kustannuksista, kuitenkin enintään 50.000 euroa. Hyväksyttäviä kustannuksia voivat olla yrityksen omat palkat ja matkat sekä ostettavat palvelut. (Tekes NIY, 2011.)

Ensimmäisen vaiheen rahoitus on suunnattu yrityksen saattamiseksi kasvu-uralle ja se on tyypillisesti 250.000 euroa, 75 % avustusta hankkeelle hyväksyttävistä kustannuksista. Toisen rahoitusvaiheen tavoitteena on nopeuttaa ja tehostaa yrityksen liiketoiminnan kasvua ja kansainvälistymistä. Ensimmäisen ja toisen vaiheen rahoitus on yhteensä enintään 1 miljoona euroa. (Tekes NIY, 2011.)

4 PALVELUVALINTAAN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Tässä luvussa avataan palveluvalintaan vaikuttavia tekijöitä, jotta valintaa tehdessä voidaan punnita eri tekijöiden merkitystä ja hahmottaa palveluvalintaan vaikuttavat tekijät ja perusteet ratkaisun tekemiselle.

4.1 Tavoitteiden asettaminen

Murrostilanteessa olevien palveluiden kehittämisen mallin mukaan kehitysprosessille tulee asettaa selkeät tavoitteet, jotta kehitysprosessi toteutuu johdonmukaisesti. Tavoitteet tulee johtaa sekä yrityksen tavoitteista ja missiosta että ympäristöanalyysistä.

Hermia Yrityskehitys Oy:n visiona on olla mukana rakentamassa osaamisesta ja uusista ideoista uutta kilpailukykyistä liiketoimintaa ja uusia työpaikkoja Suomeen.

Yrityksen missio on olla kansainvälisesti toimiva, omalla fokuksellaan ja toimialallaan Suomen tehokkain, kokenein ja tuottavin organisaatio, joka tuo asiakashankkeisiin osaamista, kv- verkoston ja siemenrahoitusta.

Hermia Yrityskehitys Oy:n strategisia tavoitteita ovat:

- oman sijoitussalkun arvon kasvattaminen,
- siemenrahaston pääoman kasvattaminen,
- innovaatiojärjestelmän muutosten ennakointi ja sopeutuminen muutoksiin ja
- tuottojen synnyttäminen pääosin yritysasiakkaille tehtävistä laskutettavista kehitysprojekteista.

Ympäristöanalyysi puolestaan toi esille tilanteen, jossa toimintaympäristö on muuttunut ratkaisevasti. Kenttään on tullut uusia toimijoita ja uusia palveluja, joiden tarkemman selvittämisen kautta voidaan ymmärtää kentän tarpeita.

Koska yrityksen visio ja missio nostavat selkeästi esiin yrityksen mukana olon uuden liiketoiminnan luomisessa uusien liikeideoiden kautta, on kehittämisprosessin tavoitteena ratkaista paras mahdollinen tapa sopeutua innovaatioympäristön muutokseen niin, että ratkaisu tukee yrityksen strategisia tavoitteita mahdollisimman tehokkaalla tavalla.

Kehittämisprosessin tavoitteena on siis selvittää yrityskehitysorganisaation näkökulmasta, miten sen palveluja tulisi mukauttaa suhteessa muuttuneeseen toimintaympäristöön niin, että organisaation nykyinen toiminnallinen muoto säilyisi mahdollisimman tehokkaalla tavalla.

4.2 Toimintaympäristön muutoksen vaikutukset

Palveluorganisaatioiden toimintaympäristö on muuttunut epävakaammaksi kuin aiemmin. Syynä tähän ovat muun muassa kansainvälistyminen, kilpailuolosuhteiden muuttuminen, sääntelyt ja EU:ssa palvelujen vapauttaminen. Suuria haasteita tuovat mukanaan myös julkisen ja yksityisen sektorin rajapinnan muutokset. (Markova 2005, 17.)⁴

Muutos voi olla joko itse aiheutettua tai organisaation ulkopuolisen ympäristön aiheuttama. Organisaation perspektiivistä muutokset ovat spontaaneja ja niihin on reagoitava ja sopeuduttava parhaalla mahdollisella tavalla (Markova 2005, 19)⁵. Myös kohdeyrityksessä kyse on muutoksesta, joka tulee organisaation ulkopuolelta, jolloin on ratkaistava paras mahdollinen sopeutumistapa. Kyseessä olevan muutokseen sopeutumisen päämääränä on toiminnan ylläpitäminen ja

⁴ Sitra 2005.

⁵ Burton, R.M. & Obel, B. 2004. Strategic organizational diagnosis and design: The dynamics of fit. 3. Pianos. Kluwer academic publishers: 394-395.

kehittäminen niin, että organisaation nykyinen toiminnallinen muoto säilyy mahdollisimman tehokkaalla tavalla (Markova 2005, 23).

Maula (2000, 159-160) käsittelee organisaation uudistumista kahden suuren tietovirran avulla, joista toinen on organisaation sisäinen muisti (engl. memory function) ja toinen koskee organisaation aisteja (engl. sensory function). Sisäisen muistin kautta yritys ylläpitää päivittäistä toimintaansa ja hyödyntää kertynyttä tietoa. Organisaation aistien kautta se sen sijaan koordinoi toimintaansa suhteessa muuttavaan liiketoimintaympäristöön sekä luo uutta tietoa. Onkin oleellista, että organisaation altistuu ympäristöstä tuleviin herätteisiin, jotta se pystyy paremmin vastaamaan ympäristön tuottamiin haasteisiin.

Myös Rissanen näkee ympäristön ymmärtämisen palvelun kehittämisessä oleellisena. Rissanen lähestyy toimintaympäristössä tapahtuvaa muutosta seuraavan kysymyssarjan kautta (2005, 201):

1. Mitä ympäristössä ja asiakkaan luona on tapahtumassa?
2. Miksi näin on ja miksi näin tulee tapahtumaan?
3. Mihin suuntaan asiat ylipäänsä etenevät?
4. Mitä seuraamuksia tästä tapahtumisesta ja sen suunnasta on?
5. Miten me voisimme tarttua näihin johtolankoihin oman osaamisen ja toimintamahdollisuuksien pohjalta?

4.3 Palveluiden menestystekijöitä

Jotta voidaan hahmottaa, millaista palvelua yrityksen kannattaisi tuottaa, on syytä tarkastella, millaiset tekijät vaikuttavat palveluiden menestykseen. Palveluiden menestystekijöitä ovat tutkineet mm. De Bretani (1991) sekä Martin ja Horne (1993, 1995). De Bretanin (1991) tutkimus keskittyy uuden palvelun menestystekijöihin. Hän on identifioinut 17 tekijää, jotka vaikuttavat uuden palvelun menestykseen. Nämä hän jakaa seuraaviin ryhmiin: Palvelun kehittämisen pätevyys, projektin

synergia, markkinaominaisuudet ja palvelutarjooman luonne. (De Bretani 1991, 44–45.)

Palvelun kehittämisen pätevyys liittyy palvelun kehittämisprosessin ja uuden palvelun lanseeraukseen (De Bretani 1991, 44). Tässä opinnäytetyössä on pyritty järjestelmälliseen palveluiden kehittämiseen, murrostilanteessa olevien palveluiden kehittämisen mallin kautta.

Seuraavana tekijänä De Bretani (1991, 44) nostaa esiin palvelun synergian suhteessa yrityksen toimintaan. Myös Martinin ja Hornen (1993, 53-54) tutkimus osoittaa, että palveluiden sopivuus yrityksen nykyiseen palvelutarjoomaan on yksi päätekijä sen menestyksessä ja he korostavatkin, että uuden palvelun sopivuus yrityksen olemassa olevaan palveluportfolioon on selkeästi tiiviimpää menestyvissä yrityksissä.

Markkinatarpeiden tunnistaminen ja niihin vastaaminen on kolmas merkittävä tekijä. Yritykset, jotka ovat palveluiden kehittämisessä voimakkaasti markkinaorientoituneita, ovat vahvempia palvelun myynnin ja kilpailun kannalta. Läheinen yhteistyö asiakkaiden kanssa johtaa kykyyn kehittää ja omaksua uusia palveluita nopeasti vastaten muuttuviin markkinatarpeisiin, kykyyn minimoida vahingollisten innovaatioiden aiheuttamia seurauksia, ja mahdollisuuden hyödyntää asiakaskuntaa lähteenä uusille palveluideoille. (De Bretani 1991, 54).

Asiakasvaatimusten selvittäminen ja palveluiden kehittäminen juuri oikeaan tarpeeseen on noussut menestymisen avaintekijäksi (Liukko 1994, 6). Myös Kinnunen (2003, 42) korostaa, että asiakkaiden todellisen tarpeen ratkaiseminen on edellytyksenä menestykselle palvelulle. Palvelun on siis ratkaistava asiakkaan ongelma, jota asiakas itse ei pysty ratkaisemaan tai asiakkaalle ei ole halua tehdä vastaavaa työtä. Asiakkaan tarpeiden määrittely tulee tehdä mahdollisimman aikaisessa vaiheessa kehitysprosessia.

Myös Martin ja Horne (1995, 50) ovat tulleet siihen tulokseen että asiakkaiden suurempi suora osallistuminen ja asiakastiedon sisäinen hyödyntäminen johtavat menestyksellisempiin palveluinnovaatioihin.

De Bretani (1991, 45) nostaa uuden palvelun kehittämisessä esille myös palvelutarjooman luonteen, mikä koskee mm. palvelun innovatiivisuutta ja laatua. Innovatiivisuus korostuu erityisesti uuden palvelun kehittämisessä. Koska tässä opinnäytetyössä ei kuitenkaan keskitytä uuden palvelun kehittämiseen, vaan palvelun kehittämiseen murrostilanteessa, ei innovatiivisuus ole vastaavassa roolissa.

4.4 Arvotekijät

Vaikkakin kohdeyritys on voittoa tavoitteleva organisaatio, voi tuotettavilla palveluilla voi olla muutakin arvoa kuin niiden sellaisenaan tuottama liikevaihto. Onkin syytä tarkastella asiakkaille tarjottavista palveluista saatavaa arvoa kokonaisuutena.

Yksi tekijä on palvelun toimiminen sisääntulotuotteena. Sisääntulotuotteen kautta houkutellaan yrityksen palveluiden piiriin uusia asiakkaita ja näin pysytään saavuttamaan suurempi asiakasvirta. Suurempi asiakasvirta johtaa myös laadukkaampiin asiakkuuksiin. Myös esihautomotoiminnassa on näkynyt, että aktivoiminnan kautta arviointivaiheeseen saadaan enemmän ja parempilaatuisia ideoita, mikä vastaavasti näkyy myöhemmissä kehitysvaiheissa (Hytti & Mäki 2008, 35).

Esihautomo- ja hautomotoiminnassa on kyse kasvavista yrityksistä ja myös kasvavista asiakkuuksista. On huomioitava, että asiakkaan arvo ei ole vain nykyhetkessä, vaan asiakkaiden ”käyttöikä” on huomattavasti pidempi. Siksi on syytä ajatella asiakkuutta tulevaisuudessa, asiakassuhteen jatkuvuudessa ja kehityksessä. Onkin äärimmäisen harvinaista, että ensimmäisiä ostoksiaan yritykseltä tekevä asiakas, on jo siinä vaiheessa kannattava. Syynä tähän ovat nimenomaan korkeat hankintakustannukset. Haasteeksi muodostuukin asiakkaan saaminen kannattavaksi mahdollisimman nopeasti. Asiakassuhteen kehittäminen voidaankin nähdä suunnitelmallisena ja systemaattisena toimintana suhteen syventämiseksi. (Hellman & Värilä 2009, 180, 186.)

Asiakkuuksien kasvua tarkasteltaessa on myös huomioitava asiakkuuksien erilaisuus, niiden sisältämät riskit ja mahdollisuudet. Onkin oleellista määrittää yrityksen riskinottohalukkuus sekä riskien ja niiden hallitsemiseen tarvittavien panostusten tasapainottaminen. (Hellman & Värilä 2009, 154.)

Yrityksen toiminnan tulee siis olla tulevaisuuteen suunnattua ja pitkäjänteistä ja tästä syystä myös asiakkaiden arvoa tulee tarkastella pidemmällä tähtäimellä (Hellman & Värilä 2009, 180).

4.5 Sisäiset tekijät

Palveluvalintaa tehdessä on huomioitava myös yrityksen sisäiset tekijät kuten ratkaisulle mahdolliset henkilöresurssit, rahoitus ja osaaminen yrityksen itsensä kannalta.

Osaaminen on erittäin merkityksellinen tekijä tietointensiivisissä palveluissa. Palveluna tarjotaan sitä osaamista ja tietämystä, jota on vuosien varrella kertynyt koulutuksen ja kokemuksen kautta. Osaaminen koostuu myös niin sanotusta hiljaisesta tiedosta, joka ilmenee palvelua tuottavien henkilöiden asiantuntemuksena ja kokemuksena. Ja erityisesti se on kertynyt koulutuksen ja harjoittelun myötä. Tyypillisesti tietointensiiviset palvelut ovatkin ainutlaatuisia ja ei-standardoituja (Katainen 2007, 26)⁶. Tällaisia palveluita ovat juuri konsultointipalvelut ja näin on myös esihautomo- ja hautomopalveluiden suhteen, sillä jokainen asiakastapaus on erilainen.

Tuottaja-kuluttajasuhteiden läheisyys korostuu tietointensiivisissä liike-elämän palveluissa. Syynä tähän on, että kyseiset palvelut tuotetaan tässä suhteessa, jolloin asiakkaan ja palvelun tuottajan välillä on tiivis vuorovaikutus. Tieto, jota tuottajaorganisaatio omistaa, on osittain hankittu näiden suhteiden kautta. (Vuori 2005a, 100)

⁶ Maula, Marjatta. 2007. Tietointensiiviset palvelut tutkimuksen ja kehityksen kohteena. Tietointensiiviset palveluorganisaatiot kehityksen veturina workshop 14.2.2007. Tampereen teknillinen yliopisto, Tampere.

Sisäisiä tekijöitä tarkastellessa on siis syytä ottaa huomioon, yrityksen kyky tuottaa palveluita vaadittavalla osaamistasolla, henkilöstöresursseilla ja myös toki yrityksen sisäisten rahallisten resurssien kannalta.

4.6 Verkostojen ja kumppanien merkitys

Verkostojen ja kumppanien merkitys korostuu tietointensiivisiä palveluita tarjoavien yritysten toiminnassa. Yritysten ominaispiirteitä ovat muun muassa seuraavat:

- Tiiviit suhteet yhteistyökumppaneihin: Tietointensiivisille palveluorganisaatioille keskinäinen riippuvuus muista toimijoista korostuu toiminnan kehittämisen näkökulmasta. Syitä tähän ovat suhteiden luottamuksellisuus sekä niiden merkitys tiedon ja innovaatioiden välittämisessä ja pitkäaikaisuudessa. (Vuori 2005a, 28.)
- Laajat yhteistyöverkostot: Yhteistyökumppaneiden merkityksen vuoksi laajat yhteistyöverkostot ja suhteiden tiiviys ovat toiminnalle oleellisia. Verkostojen laajuuteen vaikuttaa myös se, että tietointensiiviset palvelut ovat usein liike-elämän palveluita yrityksiltä toisille, jolloin palvelun jakelu vaatii laajan suhdeverkoston ja usein asiakassuhde on myös yhteistyösuhde toimintaa kehitettäessä. (Vuori 2005a, 28.)
- Osa kompleksisista systeemeistä: Tietointensiiviset palvelut ovat osa kompleksisista innovaatiojärjestelmistä. Tietointensiivisiä palveluita tuottavat yritykset ovat talouden aktiivisimpia innovaattoreita ja osa kompleksisia innovaatiojärjestelmiä. Erityisesti innovaatioiden kannalta tärkeitä ryhmiä ovat viestintä ja liike-elämän palvelut (Vuori 2005a: 25, 28). Kohdeyritys lukeutuu näistä jälkimmäiseen. Tietointensiivisiä palveluorganisaatioita pidetäänkin merkittävinä tiedon ja innovaatioiden siirtäjinä (Vuori 2005b, 100.)

- Co-opetition eli kilpailun ja yhteistyön samanaikaisuus: Tietointensiivisille palveluorganisaatioille on tyypillistä, että jaottelua kilpailijoihin ja yhteistyökumppaneihin ei voida tehdä, sillä intressit ovat osittain yhteisiä. (Vuori 2005a, 28.)

Yhteistyökumppanien ja verkostojen merkitys korostuu edellä mainitun kaltaisesti myös esihautomo- ja hautomopalveluiden kehittämisessä. Eri yhteistyökumppanien roolit muuttuvat ja samoin kansallisesti rahoitettavat palvelut. Selvittämällä palveluiden kehittymistä tulevaisuudessa ja sitä säätelevien organisaatioiden näkemyksiä palvelutarpeesta ja tuotantomahdollisuuksista voidaan nähdä millaisia tekijöitä tulee esiin kohdeyrityksen palveluiden kehittämisen näkökulmasta.

4.7 Yhteenveto: Päätöksenteossa huomioon otettavat tekijät

Ratkaistaessa, miten palveluja tulisi mukauttaa, jotta yritys pystyy vastaamaan toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin, tulee ottaa huomioon, että ratkaisu vastaa yrityksen tarpeisiin ja on samassa *linjassa yrityksen vision, mission ja tavoitteiden kanssa*. Mikäli ratkaisu on näiden kanssa ristiriidassa, ei se ole yrityksen toiminnan kannalta mielekäs.

Toimintaympäristössä tapahtuvan muutoksen ymmärtäminen on oleellista, jotta yrityksen toimintaa voidaan koordinoida suhteessa muuttuvaan liiketoimintaympäristöön ja täten paremmin vastata muutoksen tuomiin haasteisiin. On siis oleellista, että yritys altistuu ympäristöstä tuleviin herätteisiin ja huomioi päätöksenteossa sen, *mitä toimintaympäristössä on tapahtumassa ja miten se vaikuttaa* yrityksen toimintaan.

Jotta voidaan nähdä, millaista palvelua yrityksen kannattaisi tuottaa, on syytä tarkastella millaiset tekijät vaikuttavat palveluiden menestykseen. Ensimmäinen tekijä on *palvelun kehittämisen pätevyys*, joka on pyritty saavuttamaan järjestelmällisen kehittämisprosessin kautta ja joka ei sinänsä vaikuta

mukauttamisvaihtoehtojen arvioimiseen, sillä jokainen vaihtoehto syntyy saman prosessin kautta.

Toinen tekijä on *palvelun synergisyys* suhteessa muihin yrityksen tuottamiin palveluihin, sillä palvelun sopivuus yrityksen olemassa olevaan palveluportfolioon on selkeästi tiiviimpää menestyvissä yrityksissä. Kolmas menestystekijä on palvelun *pohjautuminen aitoihin asiakastarpeisiin* ja asiakkaiden todellisen tarpeen ratkaiseminen. Asiakkaiden osallistuminen ja asiakastiedon hyödyntäminen ovat oleellisia tekijöitä menestyksekkäämmissä palveluissa.

Päätöksenteossa tulee myös ottaa huomioon eri vaihtoehtojen yritykselle tuottama *muu kuin suora rahallinen arvo* ja tästä syystä mukauttamisvaihtoehtoja käsiteltäessä on syytä tarkastella arvoa kokonaisuutena. Arvoon vaikuttavia tekijöitä ovat *asiakkuuksien volyymin suuruus sekä asiakassuhteen kasvu ja kehittyminen* kannattavamiksi tulevaisuudessa, sekä *toiminnan tulevaisuussuuntautuneisuus ja pitkäjänteisyys*.

Valintoja tehdessä on oleellista ottaa huomioon eri vaihtoehtojen *toteutusmahdollisuudet*. Siksi tulee myös selvittää, millaiset ovat kohdeyrityksen henkilöstöresurssit ja osaaminen eri vaihtoehtojen kannalta ja millaisia rahoitusmahdollisuuksia eri vaihtoehdoille on olemassa.

Varsinaisten loppuasiakkaiden lisäksi prosessissa on syytä ottaa huomioon myös oleelliset *muut toimijat*, joilla on merkitystä toimintaympäristön kehittymisen kannalta. Toimintaympäristö on tilanteessa, jossa eri yhteistyökumppanien roolit muuttuvat ja samoin kansallisesti rahoitettavat palvelut. Selvittämällä palveluiden kehittymistä tulevaisuudessa ja sitä säätelevien organisaatioiden näkemyksiä palvelutarpeesta ja tuotantomahdollisuuksista voidaan nähdä millaisia tekijöitä tulee esiin kohdeyrityksen palveluiden kehittämisen näkökulmasta.

5 TARPEIDEN JA ONGELMAKOHTIEN TUNNISTAMINEN

Tässä osiossa kuvataan toteutetut toimija- ja yrityshaastattelut sekä niiden perusteella tunnistetut tarpeet ja muutokset toimintaympäristön palveluissa ja asemoinnissa.

5.1 Haastatteluiden toteuttaminen

Murrotilanteessa olevien palveluiden kehittämisen mallissa tuli esille, että ongelma-kohtien ja tarpeiden identifiointi toimii lähtökohtana kehitystyölle. Ideoinnin lähteitä ovat paitsi asiakasrajapinnassa työskentelevä henkilöstö, myös yhteistyökumppanit sekä suorat asiakkaat.

Tässä tapauksessa yhteistyökumppaneilla tarkoitetaan toimijoita, jotka toimivat innovaatiopalvelukentässä ja joiden näkemyksellä voi olla merkitystä palveluiden kehittämisen kannalta. Haastatteluihin päätettiin sisällyttää sekä nykyisiä innovaatiopalveluiden tuottajia että entisiä innovaatiopalveluiden tuottajia ja asiakaslähteitä.

Kuten todettu luvussa 3.3 Tampereen seudun innovaatiopalveluiden tuotanto koostuu Keksintösäätiön koordinoimasta Tuoteväylästä, Hermia Oy:n Protomosta, Tredea Oy:n koordinoimasta Kasvuyrityskiihdyttämöstä sekä kansallisen tason hautomo-ohjelmien, NIY:n ja VIGO:n, palveluista.

Haastatteluihin valittiin palveluiden tuottajista Hermia Oy:n vetämä Protomo ja Keksintösäätiön vetämä Tuoteväylä, sillä kyseiset palvelut voidaan nähdä keskeisimpinä Tampereen alueen innovaatioyrittäjille tarjottavista palveluista. Vastuu esihautomotoiminnasta siirtyi Tekesiltä Keksintösäätiölle vuonna 2009. Keksintösäätiö kehitti toimintaa pyörittämään Tuoteväylä-konseptin, jonka kautta pyritään tarjoamaan kehittämispolku yksityishenkilöiden liikeideoille.

Protomo on Hermia Oy:n koordinoima konsepti, jonka kautta tarjotaan yrittäjän urasta kiinnostuneille toimintaympäristön, täydentävää osaamista ja asiantuntijuutta tuotteiden ja palveluiden markkinoille viemiseksi.

Innovaatioiden pääasiallisena lähteenä toimivat korkeakoulut ja ammattikorkeakoulut, näistä aiemmassa esihautomotoiminnassa aktiivisimpia ovat olleet Tampereen teknillinen yliopisto sekä Tampereen ammattikorkeakoulu, jotka täten myös valittiin haastatteluihin (Kolehmainen 2009–2012). Entisistä hautomotoimijoista haastatteluihin valittiin Hermia Yrityskehitys Oy ja Technopolis Ventures Oy. Toimija-haastatteluihin valitut tahot ovat kuvattuna taulukossa 1.

Taulukko 1: Toimijahaastattelut

Palveluntuottaja	Organisaatiokuvaus	Haastateltavat henkilöt
Tuoteväylä	Keksintösäätiö, alkuvaiheen innovaatiopalveluiden tuottaja	Keksintöasiamies Raimo Nurminen
Protomo	Uusi tehdas, Hermia Oy, alkuvaiheen innovaatiopalveluiden tuottaja	Ohjelmajohtaja Petri Räsänen Kehityspäällikkö Ville Kairamo
Technopolis Ventures	Yritys, entinen hautomotoimija	Myyntitiimin päällikkö Henri Rantalainen
Hermia Yrityskehitys Oy	Yritys, entinen hautomotoimija	Toimitusjohtaja Pekka Jussila
Tampereen ammattikorkeakoulu	Koulutusorganisaatio	Asiakkuusjohtaja Esa Ala-Uotila
Tampereen teknillinen yliopisto	Koulutusorganisaatio	Innovaatioasiamies Pasi Rautiainen

Toimijahaastattelut päätettiin toteuttaa vapaamuotoisina kvalitatiivisina teemahaastatteluina, jotta ajatuksia saataisiin paremmin esille eivätkä kysymykset rajaisi vastauksia aiheiden tai vaihtoehtojen perusteella pois. Haastattelut toteutettiin pääasiassa henkilökohtaisissa tapaamisissa, mutta osittain myös puhelimitse.

Yrityshaastattelut päätettiin sisällyttää mukaan, jotta saataisiin selville loppuasiakkaiden näkemys palveluiden toteutumisesta ja niihin liittyvistä tarpeista. Yrityshaastattelut toteutettiin puhelimitse.

5.2 Ongelmakohtien ja tarpeiden alustava identifiointi

Haastatteluiden lähtökohtana oli näkemys siitä, ketä toimijoita toimintaympäristössä on ja mitä palveluita ne tarjoavat. Haastatteluiden tavoitteena oli päästä kiinni siihen, mitä nämä toimijat tässä kentässä tekevät ja millainen rooli kullakin toimijalla on, kuinka palvelut toimivat ja millaisia tarpeita nähdään tällä hetkellä olevan. Tämän kautta pystyttäisiin ymmärtämään eroja aiempaan esihautomopalveluiden toteuttamisen malliin ja hahmottamaan, millainen rooli entisellä esihautomopalveluiden tuottajalla voisi olla.

5.3 Tuoteväylä

Tuoteväylää koskien haastateltiin Tampereen alueen keksintöasiamies Raimo Nurmista.

Tavoitteet ja rooli

Nurmisen mukaan Tuoteväylän päätehtävä on palvella yksityishenkilöitä ja alkavia yrityksiä. Tavoitteiden kannalta avainsanoja ovat kuitenkin kasvu- ja kansainvälistyminen. Toiminta on Tampereella organisoitu niin, että toimintaan on resursoitu keksintöasiamies, jonka tukena on Tuoteväylätiimin kautta 14 muuta henkilöä. Tiimi kokoontuu kerran kuussa. (Nurminen 2011.)

Tuoteväylä-toiminnan rahoitus tulee Keksintösäätiötä, joka puolestaan saa rahoituksensa pääosin Työ- ja elinkeinoministeriöltä. Lisäksi mukana on joitain muita pienempiä rahoituslähteitä. Keksintösäätiölle myönnetään vuosittain rahoitus valtion budjetista. Tuoteväylä päättää rahoituksen jakamisesta paikallisesti liittyen arviointiprosessiin, mutta ei asiakkaiden ostopalveluihin. (Nurminen 2011.)

Tuoteväylän kohderyhmänä ovat alkuvaiheen yritykset ja yksityishenkilöt. Yritykset voivat olla enintään kaksi vuotta toimineita, joilla ei ole merkittävää liikevaihtoa. Toimialarajoitusta kohderyhmään liittyen ei ole, mutta yritysten tulee olla kasvu-

suuntautuneita. Kohderyhmän kriteeristön suuret linjat tulevat työ- ja elinkeinoministeriöltä, joita Keksintösäätiö sitten tarkentaa. (Nurminen 2011.)

Keskeistä roolin ja toiminnan muuttumisessa verraten vuoteen 2007 on ollut esihautomorahoituksen siirtymisessä Keksintösäätiölle. Toiminnan prosesseja uudistettiin niin että paikallinen arviointi korostui ja Tuoteväylätiimit tulivat mukaan toimintaan. Aiemminkin arviointityössä oli hyödynnetty ulkopuolisia asiantuntijoita, mutta nyt toiminnasta tuli systemaattisempaa. Lisäksi mukaan tuli painotus innovatiivisuuteen, sillä aiemmin Keksintösäätiön rooli oli olla lähinnä teknisten patentoitavien keksintöjen rahoittaja. (Nurminen 2011.)

Prosessin kulku

Asiakkaan kannalta prosessi alkaa siitä, kun asiakas ottaa yhteyttä Nurmiseen tai johonkin muuhun Tuoteväylätiimin jäseneseen. Asiakkaan tulee täyttää perustietolomake, jossa hän kuvaa ideaansa. Tämän jälkeen keksintöasiamies selvittää onko vastaavia tai parempia ratkaisuja jo olemassa ja päättää, viedäänkö hanke Tuoteväylätiimin käsiteltäväksi. Nurmisen mukaan asiakkaalla on tyypillisesti käsitys siitä, mitä hän ideansa tueksi tarvitsee. Asiakkaalle tiedotetaan siitä, eteneekö hanke Tuoteväylätiimiin. Varsinaisesti muuta palautetta asiakas ei saa. (Nurminen 2011.)

Sitä, mitä yrityksellä tulee olla valmiina, saadakseen positiivisen päätöksen Tuoteväylästä, ei ole tarkkaan määritelty ja tilanteet ovatkin vaihtelevia. Tyypillisesti yrityksen liiketoimintasuunnitelma tehdään vasta tämän jälkeen, mutta mikäli yrityksellä on olemassa jokin alustava liiketoimintasuunnitelma, edistää se hankkeen käsittelyä sekä parantaa läpimenomahdollisuutta. (Nurminen 2011.)

Paikallinen Tuoteväylätiimi arvioi hankkeen liiketoimintanäkökulmaa, eikä niinkään teknisiä ominaisuuksia. Tämän jälkeen hankkeelle tehdään mahdollisesti uutuustutkimus tai ostetaan tekninen asiantuntijalausunto tai muu tarvittava selvitys. Ostopalvelurahaa on käytettävissä hankekohtaisesti 5.000 € Tuoteväylästä

asiakkaalle ilmoitetaan pääseekö idea jatkoon vai ei. Yksityiskohtaisempaa palautetta asiakas saa enintään muutaman rivin verran. Palauteta annetaan sanallisesti tai sähköpostin välityksellä. (Nurminen 2011.)

Paikallinen Tuoteväylätiimi voi ohjata hankkeen myös jollekin muulle sopivaksi kokemalleen taholle kuten ELY-keskukseen, Tekesiin, TTY:lle, TAMK:iin tai Finnveraan. (Nurminen 2011.)

Tämän jälkeen hankkeella on mahdollisuus edetä kehittämisvaiheeseen, jolloin hankkeen käsittely siirtyy pääkaupunkiseudun Keksintösäätiölle. Sieltä hankkeen on mahdollista hakea rahoitusta prototyypin tekemiseen, alkuvaiheen toimenpiteisiin ja sen kautta voidaan toteuttaa myös liiketoimintasuunnitelmia tai markkinatutkimuksia. Espoon Innopolissa hankkeita käsittelevät liiketoiminnan kehittämispäälliköt, jotka ilmoittavat asiakkaalle, sopiiko hanke kehittämisvaiheeseen vai ei. Joskus hanke saatetaan myös ohjata muualle, jos vastaavanlainen hanke on jo olemassa. Yrityksen perustaminen tapahtuu tyypillisesti kehittämisvaiheessa. (Nurminen 2011.)

Joissakin tapauksissa voidaan hyödyntää myös liiketoimintaosaajien pankkia, joka koostuu nykyisistä tai entisistä yrittäjistä. Liiketoimintaosaajajaneelille esitellään hankkeita sijoitusmielessä kerran kuussa. Asiakkaalle tästä lähtee tieto, kiinnostuiko joku sijoittajista vai ei, yksityiskohtaisempaa palautetta ei anneta. Mikäli joku sijoittajista on kiinnostunut, on mahdollista, että hän myös sparraa yritystä eteenpäin, mutta tämä on tapauskohtaista. Nurminen näkee, että prosessin voidaan ajatella päättyvän, kun yritys pärjää omillaan tai viimeistään, kun merkittävää liikevaihtoa syntyy. (Nurminen 2011.)

Seuranta, tulokset ja mittarit

Tarkkoja lukuja Nurmisella ei ollut antaa, joten hän arvioi, että erilaisista hankkeista yhteydenottoja Tuoteväylään tehdään 260, joista 80 etenee Tuoteväylätiimin käsittelyyn. Näistä 20–30 etenee, Nurmisen arvion mukaan, kehittämisvaiheeseen

Esposseen ja 18 ohjataan muille toimijoille. Sitä, paljonko toiminnan kautta perustetaan yrityksiä, tai kuinka yritykset kasvavat, ei varsinaisesti seurata. Mikäli Keksintösäätiö on rahoittanut asiakasta, asiakas raportoi yrityksen etenemisestä vuosittain Keksintösäätiölle, koska kyseessä on lainaraha. Muuta virallista seurantaa ei ole. (Nurminen 2011.)

Vuodelle 2011 oli asetettu Tampereen alueen tavoitteiksi 280 kontaktia ja 80 hanketta Tuoteväylätiimin käsiteltäväksi. Muita numeerisia tai määrällisiä tavoitteita ei Nurmisen mukaan Tampereen alueelle ole asetettu. Kansallisesta tasosta hänellä ei ollut tietoa. (Nurminen 2011.)

Tuoteväylätiimin hyväksymiä selvityksiä oli vuoden aikana toteutettu 10 kappaletta, joista markkinatutkimuksia on ollut neljä. Budjetti selvitysten toteuttamiseen on 49.000 euroa vuodelle 2011. Kehittämisvaiheen palveluita ovat Nurmisen arvion mukaan saaneet Tampereen hankkeista noin 10–15. Palvelut ovat olleet markkinaselvityksiä, liiketoimintasuunnitelmia tai teknisiä selvityksiä. Saman hankkeen on mahdollista saada myös useampia palveluita. (Nurminen 2011.)

Prosessin kesto ja eteneminen

Ensin asiakas ottaa yhteyttä Keksintöasiamieheen tai muuhun Tuoteväylätiimin jäseneseen, jotka ohjaavat asiakasta täyttämään esitietolomakkeen. Tämän jälkeen keksintöasiamies päättää pääseekö hanke Tuoteväylätiimin käsittelyyn. (Nurminen 2011.)

Hankkeen pääseminen Tuoteväylätiimin ensikäsittelyyn kestää Nurmisen mukaan tyypillisesti yhdestä viikosta kuukauteen. Tämän jälkeen on mahdollista toteuttaa selvityksiä kuten markkinatutkimuksia, joiden kesto on noin 3 kuukautta ja uutuustutkimuksia, joiden toteutus vie 2–3 viikkoa. Uutuustutkimuksia varten on kilpailutettu patenttitoimistoja, joiden kilpailutus toistetaan vuoden välein. Muita ostopalveluita ei kilpailuteta, vaan Keksintöasiamies hakee omista verkostoistaan tai

kollegoidensa kautta sopivan palvelun tuottajan. Selvityksiä voidaan siis lähteä toteuttamaan heti Tuoteväylätiimin kokouksen jälkeen. (Nurminen 2011.)

Mikäli hanke lähtee selvitysten jälkeen kehityspäälliköiden käsittelyyn Espooseen, tulee sieltä ilmoitus jatkosta. Tosin hankevalmistelut, kuten liiketoimintasuunnitelman tekeminen saattavat vaikuttaa keston. Tästä noin kahden kuukauden kuluttua on mahdollista, että hanketta esitellään liiketoimintaosaajaneelille sijoittajamielessä. Tutkimusten toteutus voi olla käynnissä samanaikaisesti. Nurminen kokee, että asiakkaan aktiivisuus vaikuttaa hankkeen etenemisen nopeuteen. (Nurminen 2011.)

Muut toimet

Keksintöasiamies käy myös eri tilaisuuksissa kertomassa Tuoteväylän palveluista. Markkinointi- tai yrittäjyyden aktivointityötä ei Tampereen alueella kuitenkaan varsinaisesti toteuteta. Kansallisella tasolla Keksintösäätiö järjestää markkinointitapahtumia. (Nurminen 2011.)

Jatkonäkymät ja tunnistetut tarpeet

Nurminen uskoo, että jatkossa ei ole suuria muutoksia nähtävissä. Lähinnä keskitytään prosessin hiomiseen ja päällekkäisyyksien karsimiseen Keksintösäätiön sisällä.

Haasteena prosessissa Nurminen näkee asiakkaan alkuvalmisteluiden tekemisen. Esitietolomakkeen täyttö on osoittautunut haasteelliseksi, ja yleensä lomakkeen tiedot ovat liian suppeat. Esitietolomakkeeseen tulisi laittaa liitteinä tietoja, joita asiakkailla ei ole. Asiakas tarvitsisi apua siihen, että osaisi tuoda ajatuksensa ulos. Hankkeiden käsittely olisi tällöin sujuvampaa ja Tuoteväylätiimin arvion teko paranisi tietojen kattavuuden myötä.

5.4 Protomo

Protomosta haastateltiin ohjelmajohtaja Petri Räsästä ja kehityspäällikkö Ville Kairamoa.

Protomo on yhteisöllinen innovaatio- ja yrittäjäympäristö. Protomo tarjoaa yrittäjyydestä kiinnostuneille maksuttomat fasiliteetit, työkalut, täydentävää osaamista, yhteisön tuen ja asiantuntijoiden sparrausta uusien tuotteiden ja palvelujen markkinoille viemisen tueksi. Protomossa on mahdollisuus kehittää tuotteiden, palvelujen ja liikeideoiden prototyyppjä ilman välitöntä yrittäjäriskiä yhteistyössä toisten osajien ja potentiaalisten asiakkaiden kanssa. (Protomo yleiskuvaus 2011.)

Protomo on osa Uusi Tehdas –konseptia. Uusi tehdas on innovaatio ja yrityskeskus, jonka alla toimivat myös yritysten ja opiskelijoiden yhteistyöhanke Demola ja tuotteiden ja palveluiden testaamiseen keskittynyt Suuntaamo. (Uusi Tehdas 2012.)

Tavoitteet ja rooli

Protomo on olemassa kahdesta syystä. Toisaalta sen rooli on edistää innovaatiotyön tuottavuuden lisääntymistä ja toisaalta taas synnyttää enemmän alkavia kasvuyrityksiä. Ajatuksena on madaltaa alkupään kynnyistä niin, että voidaan lisätä hankkeiden massaa ja monimuotoisuutta. Räsänen ja Kairamo näkevät, että aiemmin hankkeiden määrä on ollut jo kehityksen alkupäässä suppeampi, joista taas suuri osa on edennyt eteenpäin. Protomon kautta laajennetaan alkupään vaihetta, jolloin hankkeiden määrä kasvaa ja kehittymiskelpoiset hankkeet valikoituvat eteenpäin. Yhteisöllisyys houkuttelee osajia, jotka eivät välttämättä ole halukkaita lähtemään yksinään vetämään hankkeita eteenpäin. (Räsänen & Kairamo 2011.)

Protomo toimii kuudella paikkakunnalla: Jyväskylässä, Tampereella, Salossa, Turussa, Espoossa ja Kouvolassa. Tampereella Protomo toimii pääasiassa Protomo Tampere Startti –nimisen projektin puitteissa. Projekti on toimintaympäristötukihanke, joka on rahoitettu Tampereen kaupungin ja ELY-

keskuksen toimesta. Tätä koskien odotettiin tietoa rahoituksen jatkosta. Lisäksi kansallisella tasolla on Työ- ja Elinkeinoministeriön rahoittama Protomotoiminnan kansallinen kehittämishanke, jolle toiminta-aikaa on myönnetty vuoden 2011 loppuun. Sitra, Työ- ja Elinkeinoministeriö ja Teknologiateollisuus rahoittavat lisäksi yksittäisiä hankkeita ja tapahtumia. (Räsänen & Kairamo 2011.)

Henkilöstöä Protomon toimintaan on resursoitu 1,5 henkeä organisaation puolelta ja lisäksi käytössä on asiantuntijaverkosto, jolta ostetaan palveluita tiimeille. Resursseista kolmasosa käytetään prosessien toteuttamiseen ja matchmakingiin, kolmasosa fasilitaattoreihin ja kolmasosa asiantuntijapalveluihin. (Räsänen & Kairamo 2011.)

Protomolla on kaksi kohderyhmää: Idealähteet ja korkeasti koulutetut osaajat. Osaajille ei varsinaista kriteeristöä ole olemassa, mutta heidän on sopeuduttava Protomon pelisääntöihin ja tehtäviin sopimuksiin. Ratkaisevaa on, onko henkilö valmis osuuksien jakamiseen, yhteisöllisyyteen ja tiimin luomiseen. Usein henkilön soveltuvuus näkyy siinä, ovatko muut halukkaita tekemään töitä hänen kanssaan. Osaajista kolmasosa osallistuu toimintaan päätoimen ohessa, kolmasosa on opiskelijoita ja kolmasosa työttömiä. Projektiaihioista 75 % tulee osaajilta itseltään, ja näistä 1/3 on spinn-off ideoita henkilöiden edellisistä työpaikoista. Muita idealähteitä toimintaan tulee Uuden Tehtaan ja Hermia Oy:n verkostojen kautta. Ne ovat erikokoisia yksityisiä sekä julkisia organisaatioita; mukana on ollut Nokia kautta käynnistettyjä hankkeita sekä startup-yrityksiä. Virallista toimialarajausta ei ole, mutta painotus on ollut ICT- ja mediasuuntautunutta. (Räsänen & Kairamo 2011.)

Prosessin kulku ja Protomon toiminta

Osaajan kannalta prosessi alkaa siitä, kun hän luo käyttäjätunnuksen ja profiilin verkossa ja hakee sitä kautta jäseneksi Protomoon. Tämän jälkeen seuraa tapaaminen Protomon fasilitaattorin kanssa ja osaaja tekee liittymissopimuksen. Jos osaajalla on tässä vaiheessa oma idea, luo hän siitä julkistettavan projektikuvauksen. Tämän jälkeen osaajalla on mahdollisuus verkottua Protomossa. Osaaja tekee

projektisuunnitelman ja tiimisopimuksen, jonka jälkeen projektin toteutus käynnistyy. Projekti saa arvion idean kaupallistamisvaihtoehdoista. (Kairamo 2011, 7.)

Prosessi koostuu kolmesta vaiheesta: pre-creation, co-creation ja exit. Pre-creation -vaihe on aika ennen projektin käynnistymistä ja sen kesto saattaa vaihdella tunnista kolmeen kuukauteen; joskus hanke voi alkaa heti, ja joskus taas oikeiden tiimien muodostuminen voi viedä aikaa. Co-creation -vaiheessa varsinainen toteutus eli esimerkiksi prototyypin tai ansaintamallin kehittäminen on käynnissä. Tämän vaiheen kesto määritellään etukäteen tehdyssä projektisuunnitelmassa ja sen kesto on tyypillisesti 4–6 kuukautta. Prosessi päättyy Exit-vaiheeseen, jonka jälkeen hanke ohjataan tyypillisesti Kasvuyrityskiihdyttämöön tai mahdollisesti myös muille tahoille kuten VIGO ja NIY. (Räsänen & Kairamo 2011.)

Jokaiseen hankkeeseen on käytettävissä 5.000 euroa ostopalvelurahaa. Tämä rahoitus on suunnattu käytännön työhön, eikä siis selvitysten tekemiseen (Räsänen & Kairamo 2011). Protomo-hankkeet voivat myös tarvittaessa hyödyntää Demola-hankkeen tiimejä. Demola on Hermia Oy:n koordinoima innovaatioympäristö kuten Protomonkin. Demolassa korkeakoulu-opiskelijat kehittävät tuotteita ja palveluja aitoihin yritystarpeisiin yhdessä yritysten kanssa ja ansaitsevat siten muun muassa opintopisteitä. Immateriaalioikeudet jäävät opiskelijoille, joilta yritykset voivat ostaa tai lisensoida tuotteita tai palveluja. (New Factory Brochure 2011, 4.)

Protomo-hankkeet ovat myös hyödyntäneet Tuoteväylää. Haastattelu hetkeen mennessä, Tuoteväylään oli haettu 11 Protomo-hanketta, joista Räsänen arvion mukaan noin 5 sai Keksintösäätiöltä rahoitusta ja muutama hanke eteni kehittämisvaiheeseen. Tuoteväylän viestintä hankkeille on koettu osin puutteelliseksi. Tiimit saavat myös hankekohtaista käytännön ohjausta Tekesin tai Finnveran rahoituksen hakemiseen. Jonkin verran Uuden tehtaan tapahtumissa on mukana myös bisnesenkeleitä, mutta kysyntää olisi enemmänkin. (Räsänen & Kairamo 2011.)

Aktivointityö tapahtuu suurilta osin Demolan tapahtuminen kautta, sillä Demolaan osallistuneista opiskelijoista yli 70% on Demolan jälkeen kiinnostuneita oman liiketoiminnan kehittämistä. Lisäksi aktivointityössä hyödynnetään muita Hermia Oy:n hankkeita ja verkostoja kuten Osaamiskeskusohjelmia. (Räsänen & Kairamo 2011.)

Tulokset ja mittarit

Kansallisella tasolla ohjausryhmässä on määritelty mittarit Protomon hankevirran seurantaan ja niiden toteutumista seurataan (Räsänen & Kairamo 2011).

Protomo aloitti toimintansa Tampereella 2010 ja vuoden 2011 loppuun mennessä Protomon kautta oli syntynyt 20 yritystä. Tampereen Protomossa liikkuneiden hankkeiden määrät ovat olleet seuraavat (Kairamo 2012):

- Projekteja valmisteltu kumulatiivisesti: 105
- Tällä hetkellä käynnissä olevia projekteja: 19
- Valmiita projekteja: 20
- Uusia yrityksiä: 20
- Työllistyneitä: 80
- Rahoitusta yrityksille: 1,8 milj. €

Yritysten kehityksen jatko-seuranta ei ole tehty. Tällä hetkellä siihen ei ole resurssia, mutta y-tunnusten perusteella seuraaminen olisi kyllä mahdollista. (Räsänen & Kairamo 2011.)

Jatkonäkymät ja tunnistetut tarpeet

Räsänen ja Kairamo olettavat, että Protomon toiminta tulee jatkumaan ja että toimintaa tullaan jatkossa skaalaamaan ylöspäin.

Tarvetta he näkevät nopeasti saatavalle pienimuotoiselle rahoitukselle, jota Protomotiimit voisivat käyttää muun muassa messu-matkoihin, myyntiin ja prototyyppien

tekemiseen. Rahoituksen suuruus voisi olla maksimissaan 5.000 euroa. Kysyntää olisi myös bisnesenkeliin saamiseen mukaan hankkeisiin. (Räsänen & Kairamo 2011.)

5.5 Technopolis Ventures

Technopolis Venturesin kehityspalveluita koskien haastateltiin myyntitiimin päällikkö Henri Rantalasta.

Tavoitteet ja Rooli

Technopolis Ventures Oy pyrkii tarjoamisensa kehityspalveluiden kautta erottumaan muista tilantarjoajista, jotka tarjoavat vain tiloja liiketoiminnan pyörittämiseen. Siksi Technopolis Ventures haluaa tarjota, tilojen lisäksi, myös kehityspalveluja niitä tarvitseville yrityksille. Technopolis Ventures pyrkii samalla myös kasvattamaan itselleen yrityksiä; kun yritykset kasvavat, ne tarvitsevat lisätilaa. Samalla pystytään tekemään yhteiskunnallista hyvää. Pää tavoitteena palveluissa ei siis ole suoranaisesti voiton tekeminen, mutta ei niistä tappiotakaan saa syntyä. (Rantalainen 2011.)

Muutokset ja palvelut

Technopolis Venturesin tarjoamat kehityspalvelut ovat muuttuneet viime vuosina. Vuonna 2009 Technopolis Ventures luopui kokonaan hautomopalveluiden tarjoamisesta. Viidellä paikkakunnalla palvelut ulkoistettiin muille toimijoille, kuten paikallisille kehitysyrityksille. Tampereella meneteltiin kuitenkin niin, että entinen hautomotiimi siirtyi muihin tehtäviin.

Syitä hautomopalveluiden lopettamiseen oli useita. Tilamyyntilukujen kautta todettiin, ettei hautomotoiminta tue tilapalveluita tehokkaasti. Haasteellisena koettiin myös EU-rahoituksen aiheuttamat säädökset koskien tiedottamista Technopolis Oyj:n ollessa pörssiyritys. Hautomopalvelut eivät myöskään olleet tuottavia ja koettiin, ettei niitä yleisesti arvostettu. Vaikeuksia aiheutti myös kaksoisrooli, sillä

joka kaupungissa oltiin kilpailutilanteessa muiden hautomotoimijoiden kanssa, kun taas kiinteistöpuolen kannalta hyvässä yhteistyössä oleminen oli tilojen täyttymisen kannalta tehokkaampaa.

Kehityspalveluiden tarjonta on muuttunut suuresti. Ainoa hautomopalveluista jäänyt elementti on rahoituspalveluiden tarjoaminen. TEVE ei itse rahoita yrityksiä, joskin sitä on aiemmin harkittu, vaan se pyrkii hyödyntämään verkostoja ja asiantuntijoita, joiden kautta asiakkaille saadaan kerättyä rahoitusta. Ohjelmassa panostetaan asiakkaiden valmisteluun. Kriteerit palvelun piiriin pääsemiseen ovat suurin piirtein vastaavat kuin NIY-ohjelmassa. Palvelu toimii usealla paikkakunnalla, ja Tampereella palvelu toimii nimellä Tampere All Stars. Ohjelman kautta on kerätty yli 23 miljoonaa parin viime vuoden aikana.

Lisäksi TEVE tarjoaa kehityspalveluidensa kautta asiakkaille verkottumispalveluja, kuten Business Breakfast ja erilaisia rahoitustilaisuuksia sekä Innovation Mill – palveluja. Innovation Mill perustuu Nokia Oyj:n käyttämättömien ideoiden ja immateriaalioikeuksien hyödyntämiseen. Ohjelman kautta saatetaan yhteen ideoita sopivien yritysten kanssa. Sopimukset ideoiden oikeuksista on Nokian kanssa valmiiksi neuvoteltu, mikä nopeuttaa sopimusten syntyä. Jos idea luovutetaan eteenpäin, Tekes rahoittaa sitä selvitysrahalla. Rahoitusta voi käyttää esimerkiksi uusien immateriaalioikeuksien integroimiseen yrityksen olemassa olevaan teknologiaan, markkinatutkimuksiin, pilottihankkeisiin ja liiketoiminnan kehittämiseen. Etuna tässä on, että rahoituspäätös pystytään hankkimaan Tekesiltä muutamassa päivässä. Technopolis Ventures on laajentamassa tätä palvelua muillekin aloille. (Rantalainen 2011, Technopolis Innovaatiopalvelut Esite 2011, 1)

Rantalaisen (2011) mukaan nykyisiä Tuoteväylän kautta tarjottavia esihautomapalveluita palveluita ei Technopolis Ventures ole juurikaan hyödyntänyt, mutta muutaman selvityksen Tuoteväylä on heillä teettänyt. Näissä Technopolis Ventures on ottanut kantaa liiketoimintasuunnitelmien rahoituspuoleen, mutta uuden linjauksen myötä, eivät liiketoimintasuunnitelman toimivuuteen muuten.

Jatkonäkymät ja tarpeet

Rantalaisen näkemyksen mukaan Suomessa riittää teknisiä keksintöjä, mutta sen sijaan meidän tulisi keskittyä kolmeen haasteeseen: yrittäjyysvalmiutta tulisi edistää. Suomalaista yrittäjyyttä tulisi kannustaa verotuksellisin keinoin ja valmiuksia yrittäjyyteen tulisi tuoda esiin jo koulutusvaiheessa. Esimerkiksi Insinööreille tulisi suunnata myös kaupallista koulutusta, jota tarvitaan yrityksen pyörittämisessä, näin voitaisiin lisätä potentiaalisten menestyvien yrittäjien määrää. Nämä tekijät tosin ovat hautomotoimijoiden ulottumattomissa. Toisekseen Suomen syrjäisen aseman vuoksi kansainvälistä markkinointia tulisi lisätä. FinPron tarjoamat palvelut eivät ole riittäviä, jotta voitaisiin vastata kansainvälistymisen tarpeeseen. Kolmantena haasteena Rantalainen näkee rahoituksen hankinnan. Sitä olisi hankittava myös ulkomailta, koska Suomalaiset rahastot eivät ole riittäviä.

Technopolis Venturesin Rantalainen uskoo jatkossa kehittyvän kehitys- ja tilapalveluiden kautta. Yritys tulee tarjoamaan tiloja pääkonttori-tasosta pieniin tiloihin. Yritysten tilantarpeen lisääntymistä edesautetaan parhaiten rahoituksen kautta tapahtuvalla kasvulla.

5.6 Hermia Yrityskehitys Oy

Hermia Yrityskehityksestä haastateltiin toimitusjohtaja Pekka Jussilaa.

Tavoitteet ja Rooli

Hermia Yrityskehityksen visiona on olla mukana rakentamassa osaamisesta ja uusista ideoista uutta kilpailukykyistä liiketoimintaa ja uusia työpaikkoja Suomeen. Yrityksen missio on olla kansainvälisesti toimiva, omalla fokuksellaan ja toimialallaan Suomen tehokkain, kokenein ja tuottavin organisaatio, joka tuo asiakashankkeisiin osaamista, kv-verkoston ja siemenrahoitusta.

Yrityksen strategisia tavoitteita ovat: oman sijoitussalkun arvon kasvattaminen, siemenrahaston pääoman kasvattaminen, innovaatiojärjestelmän muutosten ennakointi ja sopeutuminen muutoksiin ja tuottojen synnyttäminen pääosin yritysasiakkaille tehtävistä laskutettavista kehitysprojekteista. Palveluiden kohderyhmään kuuluvat murrosvaiheessa olevat olemassa olevat yritykset ja aloittavat yritykset.

Muutokset ja palvelut

Yrityksen rooli toimintakentässä on muuttunut kansallisten muutosten myötä. Lähtökohtana muutokselle on ollut Tekesin strategiamuutokset ja kansallisessa innovaatiopolitiikassa tapahtuneet muutokset. Toimintaympäristössä oli paineita esihautomo- ja hautomotoiminnan saamiseksi kansallisesti ohjatuksi ja erotetuksi Suomen Teknologiakeskusten -verkostosta. Toimintaa haluttiin myös yksinkertaistaa. Yrke-hanke sai kritiikkiä siitä, ettei suuria kasvuyrityksiä syntynyt tarpeeksi. Tosin työkaluja tai rahoitusta sellaiseen toimintaan ei Yrke:n puitteissa ollut allokoitu vaan se keskittyi yritysten alkuvaiheen palveluihin; aktivointiin, esihautomoon ja hautomoon, ei kasvuvaiheeseen. (Jussila 2009–2012.)

Muutosten myötä Hermia Yrityskehityksen tarjoaminen palveluiden painopiste on muuttunut esihautomo- ja hautomopalveluista jo pidempään toimineisiin yrityksiin. Muutokset ovat näkyneet myös siinä, että yliopistot ovat muodostaneet omia innovaatioyksiköitään. Vuosina 1998–2003 Hermia Yrityskehitys tuotti huomattavasti kehityspalveluita Tampereen teknilliselle yliopistolle. Tällöin yliopistolla oli käytössään rahoitus, jota pystyttiin joustavasti kohdistamaan erilaisiin hankkeita edistäviin tarpeisiin. (Jussila 2009–2012.)

Hermia Yrityskehitys on hyödyntänyt Tuoteväylää. Kokemukset palvelusta ovat olleet ristiriitaisia, mutta on kuitenkin hyvä, että jokin tällainen tukipalvelu on olemassa. Tuoteväylän prosessi ei ole avoin, mistä johtuen on vaikea nähdä, kenelle tietoa annetaan ja toiminta koetaan jokseenkin epämääräiseksi. Läpinäkymättömyyden lisäksi ongelmiksi ovat osoittautuneet venyvät käsittelyajat

sekä kommunikaation taso asiakkaalle päin. Myös se, että hankkeet rajautuvat pois Tuoteväylästä, mikäli Tuoteväylä-paneelissa ei ole sopivaa osaamista niiden käsittelyyn, koetaan valitettavana. Samoin käy, jos samantyyppinen hanke on jo olemassa. Olisi myös pyrittävä pois siitä, että Tuoteväylä näkee entisiä hautomotoimijoita kilpailijoina. (Jussila 2009–2012.)

Jatkonäkymät ja tunnistetut tarpeet

Kentän kehittämisen näkökulmasta eri toimijoiden olemassa olevat tavoitteet ja mittarit tulisi tarkistaa. Myös rahoituksen allokoointia tulisi muuttaa niin, että sitä suunnattaisiin enemmän yritysten rahoittamiseen. Päättäjillä tulee olla käsitys siitä, paljonko rahoitusta oikeasti tarvitaan, jotta saadaan aikaan aitoja tuloksia. (Jussila 2009–2012.)

Pitäisi luoda markkina, jossa asiakkaat voivat ostaa huippuasiantuntijoita markkinahintaan liiketoiminnan kehittämiseen. Tekesillä on avainrooli rahoituksen kehittämisessä ja siellä pitäisi pohtia, miten rahoituskohteet valitaan. Tekesin tämän hetkisen kannan mukaan loistavat hankkeet erottuvat jo ideavaiheessa, mikä tuntuu epärealistiselta. Oleellista olisi myös satsata valittuihin hankkeisiin. (Jussila 2009–2012.)

5.7 Tampereen ammattikorkeakoulu

Tampereen ammattikorkeakoulusta haastateltiin asiakkuusjohtaja Esa Ala-Uotilaa.

Sisäiset yrittäjyyspalvelut ja yrittäjyyden aktivointi

TAMK tarjoaa yrittäjyyteen liittyvää peruskoulutusta lisääntyvässä määrin, sekä liiketalouden opiskelijoille yrittäjyyskoulutusvaihtoehtoa, Proakatemiaa. Proakatemiassa valmiustaso yrittäjyyteen ja ideoiden eteenpäin viemiseen on korkeampi kuin muualla TAMKissa. Opiskelijoilla on entistä enemmän mahdollisuuksia osallistua T&K-hankkeisiin, jotka toteutetaan asiakkaiden

toimeksiannosta ja joista opiskelijoiden on myös mahdollista kehittää omaa liiketoimintaa. Yrittäjyyden aktivointi on oleellisesti esillä myös käynnissä olevassa opetussuunnitelmauudistuksessa. Kaikilla koulutustasoilla yrittäjyyttä halutaan nostaa enemmän esiin. Lisäksi TAMKissa yrittäjyyttä on edistetty mm. Tuli-hankkeen ja Voimala-hankkeen kautta. (Ala-Uotila 2011.)

Tuli on Tekesin rahoittama ohjelma, jonka kautta tutkijoiden ja tiedeyhteisöjen on mahdollista selvittää tutkimuslähtöisten ideoiden kaupallista potentiaalia ja saada tukea kaupallistamisessa.. Tulon tavoitteena on uuden tutkimuslähtöisen liiketoiminnan synnyttäminen lisensointisopimusten, osaamisen siirtojen ja uusien yritysten avulla. Ohjelma keskittyy tutkimustyön tulosten kaupallistamiseen suomalaisissa yliopistoissa, korkeakouluissa ja tutkimuslaitoksissa (Tuli 2012.) Tuli päättyy vuonna 2012, eikä sille ole jatkoa tiedossa. TAMKissa on kuitenkin varauduttu siihen että toimintaa tullaan jatkamaan, mahdollisesti omalla rahoituksella. (Ala-Uotila 2011.)

Voimala on TAMKin Proakatemiahanke, joka tarjoaa käytännönläheistä ja innovatiivista yrittäjyyden valmennusta. Voimalan tavoitteena on rohkaista ja innostaa yrittäjyyteen. Hanke on Euroopan Sosiaalirahaston, Pirkanmaan ELY-keskuksen ja TAMKin rahoittama. Voimala-hanke päättyy 2012. (Voimala 2012a, Voimala 2012b.)

Tällä hetkellä TAMKissa yrittäjyyden ja liikeideoiden koordinointi on hajanaista, eivätkä ideat etene kootusti eteenpäin. Osa opettajista saattaa neuvoa opiskelijoille miten edetä tai minne ottaa yhteyttä, toiset taas saattavat ohjata ottamaan yhteyttä johonkin toiseen opettajaan esimerkiksi ProAkatemian puitteissa. Systemaattisemman toimintatavan luomiseksi vuoden 2012 alussa TAMKissa aloitetaan Y-kampus-hanke.

Y-kampuksen kautta pyritään organisoimaan kaikki TAMKissa talon sisäisesti kaikki yrittäjyyteen liittyvät asiat. Tämä tarkoittaa eräänlaisen ”Yrittäjyyden

palvelukeskuksen” luomista seuraavien kahden vuoden aikana TAMKin opiskelijoita ja opettajia varten. (Juntunen 2011.)

TAMKilla ei myöskään ole yhtenäistä seurantaa siitä paljonko yrittäjyshankkeita syntyy tai miten ne etenevät. Ainoastaan sitä, paljonko valmistuneista opiskelijoita aloittaa yrittäjinä seurataan, ministeriön vaatimuksesta. (Ala-Uotila 2011.)

Ulkopuoliset palvelut

TAMKissa syntyneet yrityshankkeet ohjataan tapauskohtaisesti eteenpäin esimerkiksi Ensimetriin, ELY-keskukseen, Tekesiin tai Hermiaan. Koska kenttä on haasteellinen, vaatii ammattitaitoa osata ohjata hankea oikeaan suuntaan. Tästä johtuen tarve keskitetylle palvelulle on ilmeinen.

Tunnistetut tarpeet

Tarvetta Ala-Uotila (2011) näkee olevan rahoituksen hankinnan osaamiselle potentiaalisille kasvuyrityksille, sillä TAMKissa ei ole rahoituksen asiantuntijoita. Ala-Uotila kertoi myös ymmärtäneensä että Tuoteävyylään olisi tulossa palvelu, jonne voisi syöttää idea-tasolla olevia hankkeita, mikä olisi hänen näkökulmastaan TAMKille hyödyllinen palvelu.

5.8 Tampereen teknillinen yliopisto

Tampereen teknilliseltä yliopistolta haastateltiin innovaatioasiamies Pasi Rautiaista.

Sisäiset yrittäjyyspalvelut ja yrittäjyyden aktivointi

Syksyllä 2011 perustettu yritystalli keskittyy aktivointityöhön ja tapahtumien koordinointiin. Yritystallin toiminnasta vastaa yritysasiamies. Rahoitus yritystallin toimintaan tulee pääasiassa TTY:n sisältä, osa palkoista katetaan Tuli-hankkeen kautta. Yritystallista on pyritty tekemään näkyvä piste keskelle Tampereen teknillistä

yliopistoa, ja sen onkin koettu saavan vaikutuksia heti aikaan. Ideoiden hankevirta on lisääntynyt, sillä kynnys tulla kertomaan ideastaan yliopiston sisällä on matalampi kuin ulkopuoliselle asiasta kerrottaessa. Tutkijat saattavat olla ennakkoluuloisia ideoiden kertomisessa ulkopuoliselle taholle, koska pelkäävät ideoiden tulevan varastetuksi. Lisäksi yrittäjyyden aktivointi näkyy TTY:llä muun muassa liiketoimintasuunnitelma- ja vierailevien luennoitsijoiden kautta sekä tuotantotalouden opintojen kautta. (Rautiainen 2011.)

TTY:llä potentiaalisten yrittäjyys Hankkeiden koordinointi tapahtuu keskitetysti yritysasiain tai innovaatioasiain kautta. Hankkeet tulevat suurelta osin yritystallin tai liiketoimintasuunnitelma- ja vierailevien luennoitsijoiden kautta. (Rautiainen 2011.)

Varsinaisia virallisia tavoitteita vuodelle 2011 ei ole asetettu, mutta sisäisesti pyritään 10-20 vuositahtiin. Tällä hetkellä liiketoimintakurssilla on 20–25 liikeidea, ja sen osallistujista suurin osa on kiinnostunut yrittäjyydestä. Yhteensä hankkeita on olemassa 20–34, joista osa etenee nopeammin, osa hitaammin. TTY:ltä lähteneitä yrityksiä ei myöskään systemaattisesti seurata. Yritysasiainlistalla on kuitenkin lista lähteneistä yrityksistä, joten niihin voidaan olla yhteydessä esimerkiksi yritys yhteistyön liittyen. (Rautiainen 2011.)

Ulkopuoliset palvelut

Yritysasiain ja innovaatioasiain ohjaajat ohjaavat hankkeet TTY:ltä eteenpäin ja auttavat myös hakemusten tekemisessä. Hankkeet ohjataan pääasiassa Tuoteväylään, mutta mahdollisesti myös muualle hankekohtaisesti. TTY:llä on ollut Tuoteväylän palveluihin pääasiallisesti tyytyväisiä, mutta aikataulujen venyminen on välillä koettu ongelmalliseksi. (Rautiainen 2011-1)

Tunnistetut tarpeet

Tarvetta Rautiainen näkee kentässä olevan kipeästi businesskeleille ja Pirkanmaalaisen pääoman keräämiseen (Rautiainen 2011).

5.9 Yrityshaastattelut

Kuten aiemmin on todettu, menestyksekkään palvelun edellytyksenä on palvelun perustuminen aitoihin tarpeisiin. Tästä syystä haastateltiin myös kehittyviä yrityksiä tavoitteena saada selville heidän näkemyksiään ja tarpeitaan kehityspalveluihin liittyen. Tutkimukseen haastateltiin neljää kehityspalveluita hyödyntänyttä yritystä puhelimitse. Yritysten edustajat halusivat vastata haastatteluihin anonyymeinä.

Haastatelluilta pyrittiin selvittämään, mitä liiketoiminnan kehittämispalveluja he olivat käyttäneet, miten kyseisten palveluiden koettiin toimivan ja näkivätkö he tarvetta jollekin palvelulla aiemman tai tämän hetkisen liiketoimintansa tueksi.

Yritykset olivat käyttäneet liiketoimintansa tukemiseksi erilaisia kehityspalveluita kuten hautomopalveluja, Keksintösäätiön palveluja, Tekesin palveluja, Finnveran palveluja, patenttitoimistojen palveluja, tuotekehityspalveluja, entisen TE-Keskuksen palveluja, TTY:n Yritystallia, Hermia Yrityskehityksen palveluja ja EU-hankkeita.

Yrityksiltä kysyttiin, miten ne ovat kokeneet käyttämiensä palveluiden toimivan ja onko heillä ilmennyt jotain tarpeita, joihin olisivat toivoneet tukea sekä millaiselle palveluille näkivät tarvetta tämän hetkisen liiketoimintansa kannalta.

Ennen yrityksen perustamista toteutetut palvelut, joiden kautta hankkeet ovat konkreettisesti lähteneet liikkeelle, oli koettu erittäin tarpeellisiksi. Nähtiin, että idean kriittinen kehittäminen ja arviointi yhdessä asiantuntijoiden kanssa sekä ilmaiset tukipalvelut alkuvaiheessa ovat merkittävässä roolissa.

Rahoitusten hakemiseen ja sopimukseen liittyvän byrokratian yritykset kokivat todella hankalaksi tai jopa mahdottomaksi hoitaa yksin. Yrittäjillä ei ole avustus- ja rahoitushakemusten tekemiseen vaadittavaa aikaa, eikä osaamista. Koettiin jopa, että mikäli hakemusten tekemiseen ei ole saatavilla apua, jäävät hakemukset tekemättä, sillä yrittäjillä ei niiden tekemiseen ole mahdollisuuksia.

Myös riskit koettiin sikäli suuriksi, että mikäli hakemusta ei hyväksytäkään, esimerkiksi täyttymättömän kriteerin vuoksi, joka olisi voitu tiedostaa jo etukäteen,

on viikkojen työ mennyt hukkaan. Joskus taas myönnettävä avustus oli koettu liian pieneksi suhteessa hakemuksen tekemiseen kuluvan työn määrään tai siihen ei sisältynyt jotain niistä osa-alueista, jotka olisivat olleet hankkeen kannalta oleellisia. Toisaalta tiedostettiin myös, että maailmanlaajuisista tutkimus- ja kehitystyötä ei ole mahdollista tehdä vain omien varojen puitteissa. Jos yrityksellä siis on halu kasvaa ja kehittyä, on sen oltava rahoitusten hakemisessa mukana.

Nähtiin myös että toimiva tapa hakemusten tekemiseen yrittäjän kannalta on hakea kumppaneita ja ostaa hakemuksen teko ulkopuolelta.

Myös sopimusten tekemiseen ja mahdollisilta riskeiltä suojautumiseen olisi toivottu tukea. Aloittavan yrittäjän kun on vaikea alkuvaiheessa hahmottaa mahdollisia tulevia riskejä ja sitä, millaisin sopimuksin niitä voi suojautua, sillä mahdollisuuksia lakimiesten palkkaamiseen alkuvaiheessa ei ole.

Rahoitusmahdollisuuksista selvän ottaminen koettiin haasteelliseksi ja jopa mahdottomaksi. Eri rahoitusmuotoja eri tarpeisiin koettiin olevan, mutta niiden rahoituslähteistä selvän ottaminen sekä niiden kriteeristöistä, säännöistä ja hakumenettelyistä selville pääseminen tuntui mahdottomalta yrittäjän näkökulmasta. Yrittäjät kokivat, ettei heillä ollut tietoa siitä, mitä eri vaihtoehtoja on ylipäänsä olemassa. Ratkaisuksi ehdotettiin ”rahoituskarttaa” tai tietokantaa, josta saisi tietoa eri rahoitusmahdollisuuksista.

Projektirahoitus koettiin siinä mielessä haasteelliseksi, että kulujen arvioiminen yksin on vaikeaa. Tilanteet muuttuvat ja oma vastuuosuus rajoittaa rahoituksen määrää ja nopeaa etenemistä, mikä saattaa aiheuttaa aikaikkunan sulkeutumisen. Ehdotettiin, että joillekin valituille hankkeille tulisi mahdollistaa nopea kehittyminen markkinavalmiiksi. Yleisesti koettiin, että tarvetta lisärahoitukselle on. Rahoituksen ei olisi välttämättä oltava avustusta, vaan se voisi olla myös järkevin ehdoin myönnettävää pääomanehtoista rahoitusta.

Yrittäjät kokivat myös ongelmalliseksi kehittämisen jatkuvuuden, sillä yrittäjät jäävät yksin kehityshankkeidensa ja tarpeidensa kanssa eivätkä saa tukea kehittämisen

jatkuvuuteen. Apua on saatavilla vain yksittäisiin asioihin, mutta olisi tarve saada ylläpidettyä kehitysjakumoa. Kaikki vastuu on siis yrittäjällä itsellään, kun he puolestaan toivoisivat tukea kehitystyöhön niin, että kehitystyöstä ei katoaisi punainen lanka yrittäjän pyörittäessä päivittäistä liiketoimintaansa.

Tukea kaivattiinkin yrityksen suunnan valitsemiseen. Tässä koettiin haasteena henkilösidonaisuus, sillä uusilta henkilöiltä on mahdollista saada tuoreita näkemystä ja näkökantaa asioiden eteenpäin viemiseksi.

Rahoitustarpeita oli ilmennyt niin kansainvälistymisen toteuttamiseksi kuin myynnin edistämiseksi. Insinööripohjaisen henkilöstön kautta haasteeksi oli tullut myynnin kehittäminen. Alkuvaiheeseen oikeiden henkilöiden etsimiseen toivottiin tukea tai vastaavasti resurssien kattamiseen.

5.10 Yhteenveto: Tarpeet ja ongelmakohdat

Entisen hautomomallin aikainen innovaatiopalveluiden toimintaympäristö ja nykyinen toimintaympäristö eroavat toisistaan merkittävästi. Entiset hautomotoimijat ovat vetäytyneet palveluiden tuottamisesta kokonaan tai muuttaneet palvelujensa painopistettä. Technopolis Ventures tarjoaa lähinnä rahoituksen hankintaan ja verkottumiseen liittyviä kehityspalveluita sekä Innovation Milll -matching palveluja eikä tule jatkossakaan siirtymään hautomotoiminnan pariin. Hermia Yrityskehitys taas on keskittynyt enemmän pidemmällä olevien yritysten palveluiden tuottamiseen.

Yrke-mallissa alkuvaiheen kehityspalveluista vastasi yksi ohjelma, Yrke. Tämän toiminnasta vastasivat hautomotoimijat kukin omalla toiminta-alueellaan. Toiminta koostui ideoiden arviointi vaiheesta, esihautomovaiheesta ja hautomovaiheesta.

Nyt sen sijaan toimijoita ja palveluita on useita, joista merkittävimpinä voidaan Tampereen alueella nähdä olevan Keksintösäätiön Tuoteväylä, Uuden tehtaan Protomo ja Kasvuyrityskiihdyttämö. Lisäksi kasvua tukemassa ovat kansalliset ohjelmat VIGO ja NIY.

Yrke-mallin aikana keskityttiin alkuvaiheen palveluihin eli hankevirran aktivointityöhön, liikeideoiden arviointiin, esihautomovaiheessa toteutettaviin selvityksiin ja tukitoimiin sekä hautomovaiheessa aloittavien yritysten liiketoiminnan tukemiseen.

Nykyisessä mallissa esihautomotyö on periaatteessa siirretty Tuoteväylään, joskin toiminta eroaa suurilta osin Yrke-hankkeen esihautomo- ja hautomotoiminnasta. Aiemmin esihautomotoiminta jakautui aktivointi- ja kehitystoimenpiteisiin. Nyt varsinaista yrittäjyyden aktivointityötä tai markkinointia ei Tampereen alueella toteuteta lukuun ottamatta keksintöasiamiehen osallistumista erilaisiin tapahtumiin.

Korkeakoulujen sisäinen aktivointityö tuntuukin lisääntyneen, sillä sekä Tampereen ammattikorkeakoulussa että Tampereen teknillisellä yliopistolla on perustettu sisäisiä toimipisteitä, jotka vastaavat yrittäjyystoiminnan aktivoinnista ja toisaalta ohjaavat opiskelijoita ja tutkijoita ideoiden eteenpäin viemisessä.

Suurena erona toiminnassa voidaan nähdä myös se, että palvelujen hankkiminen on enemmän asiakkaan vastuulla. Asiakkaat hakeutuvat itse oikeiden palvelujen piiriin ja vastaavat hakuprosessista. Yrke-mallissa hautomomanageri työskenteli asiakkaiden kanssa huomattavasti tiiviimmässä yhteistyössä jo alkutaipaleelta alkaen. Tuoteväylässä onkin tullut ilmi, että asiakkaat tarvitsisivat apua ajatuksiensa saamiseen paperille, sillä alkuvaiheen tiedot ovat usein liian suppeat ja oikeiden tietojen ulos saaminen tehostaisi hankkeiden käsittelyä ja Tuoteväylätiimin arviota. Myös kommunikaatio näissä malleissa eroaa huomattavasti. Yrke-mallissa liikeideoista palautteen antaminen kuului olennaisena osana toimintaan, Tuoteväylässä sen sijaan asiakkaalle annetaan lähinnä tieto siitä, pääseekö hanke jatkoon vai ei.

Kummassakin toimintamallista lähtökohtana on ollut kasvuhakuisten yritysten kehittäminen. Yrkeissä tätä analysoitiin ABC-luokittelun avulla ja yritysten kehittymistä liikevaihdon, henkilöstön ja saadun rahoituksen näkökulmasta seurattiin vuosittain. Tuoteväylässä sen sijaan ei ole käytössä vastaavia kategorisointeja eikä

seurantaa koskien yritysten kasvua tai kasvuhakuisuutta ole toteutettu. Jos kuitenkin Keksintösäätiö on rahoittanut yritystä lainamuotoisesti, raportoi se kehitymisestään Keksintösäätiölle. Tuoteväylän kautta yritysten voi olla myös mahdollista päästä hyödyntämään liiketoimintaosaajien pankkia, missä kehittämispäälliköt esittelevät ideoita potentiaalisille sijoittajille.

Tutkimuksen alkuperäisenä ajatuksena oli vertailla Yrke-hankkeen aikaista статистиikkaa suhteessa nykyiseen innovaatioympäristöön, jotta pystyttäisiin näkemään, millaisia muutoksia uudistuksesta on aiheutunut tuloksellisesti ja voitaisiin nähdä, miten kohdeyritys voisi siihen mahdollisesti vastata. Keksintösäätiö ei kuitenkaan luovuta Tuoteväylään liittyviä lukuja ulkopuolisille eikä Keksintöasiamiehen mukaan perustettujen yritysten määrää seurata, joten suoranainen vertailu ei tästä johtuen ollut mahdollista.

Tuoteväylä keskittyy siis mahdollisten sopivien ostopalveluiden tarjoamiseen kautta kehittämään asiakkaan liiketoimintaan eteenpäin, kun taas Yrke keskittyy kehittämään liiketoimintaa yhdessä asiakkaan kanssa.

Uusi tehdas ja Protomo on ottanut Tampereella merkittävästi roolia uusien innovatiivisten yritysten synnyttäjänä. Protomo vie yrittäjyyttä eteenpäin nimenomaan yhteisöllisen yrittäjyyden kautta ja halukkuus yhteisöllisyyteen onkin oleellinen kriteeri Protomon osallistujille.

Korkeakouluissa on aktivoituttu tarjoamalla keskitettyä palvelua ideoiden eteenpäin viemiseksi. Tämä myös edistää potentiaalisten yrittäjien kykyä osata suuntautua oikeiden palveluiden piiriin, kun koulutusorganisaatioiden keskitetyistä toimipisteistä neuvotaan, kuinka edetä ja minne ottaa yhteyttä. Tampereen teknillisellä yliopistolla sisäisen aktivoitumisen ja klinikkatoiminnan on koettu vaikuttavan hankeviran määrän kasvuun, sillä yliopiston sisällä ideastaan kertomisen kynnyks on matalampi kuin ideasta ulkopuoliselle kerrottaessa. Yrittäjyys on myös huomioitu opintosuunnitelmissa.

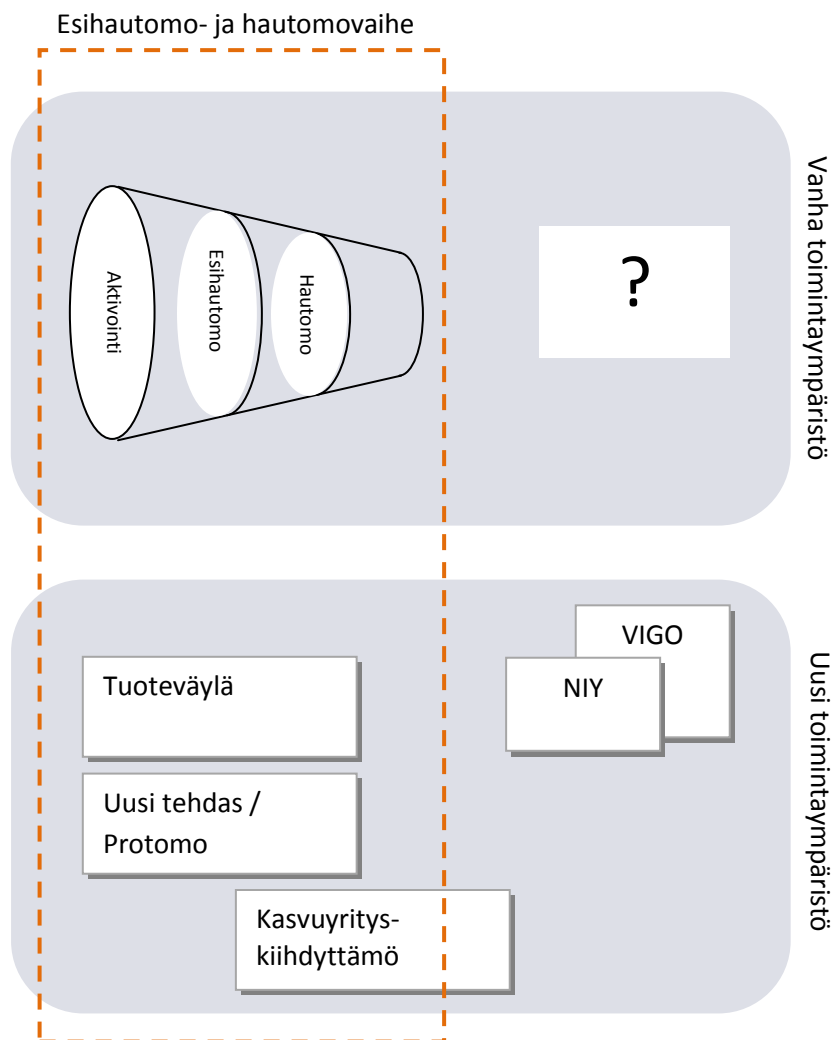
Tampereen teknillisellä yliopistolla hankkeiden seuranta on systemaattisempaa ja innovaatiopalvelutoimintaa on toteutettu pidempään. Tampereen ammattikorkeakoulussa sen sijaan toiminta on ollut hajanaista eikä seurantaa ole juuri tehty. Näihin haasteisiin pyritään vastaamaan Y-kampus hankkeen avulla.

Kentän asemointi

Kenttää tarkasteltaessa kokonaisuutena voidaan nähdä, että verraten aiempaan nyt olemassa on useita palvelun tarjoajia: Nykyinen esihautomopalvelu Tuoteväylä, joka tarjoaa ostopalveluita hyväksytyille hankkeille; Protomo, joka tarjoaa mahdollisuuden yhteisölliseen kehittämiseen ja käytännön apua liiketoiminnan kehittämiseen. Nämä toimivat siis vastaavalla kentällä kuin aiemmin tuotetut Yrke-hankkeen palvelut.

Lisäksi mukana on Kasvuyrityskiihdyttämö, joka pyrkii auttamaan paikallistasolla innovatiivisia yrityksiä strategisten toimenpiteiden suunnittelussa tai luomalla väyliä julkisiin ja yksityisiin kehitysrahoittajiin.

Näiden vaiheiden palveluiden lisäksi uudistuneessa innovaatioympäristössä on olemassa myös kansallisia hankkeita, jotka keskittyvät kasvuvaiheen palveluiden tarjoamiseen. NIY ja VIGO ovat merkittävä muutos kokonaiskentän kannalta, sillä Yrke-hankkeen aikaisessa innovaatioympäristössä ei tällaisia kasvuun tähtääviä tukielementtejä ollut olemassa. Yrke kohtasikin kritiikkiä suurten kasvuyritysten syntymisen vähyydestä. Muuttuneen toimintaympäristön palvelut suhteessa hankkeiden kehitysvaiheisiin on kuvattuna kuviossa 7.



Kuvio 7: Toimintaympäristön asemointi

Tarpeet ja haasteet

Sekä yrittäjät että korkeakoulut kokivat rahoituskentän haastavaksi. Yrittäjät toivoivat selkeästi käytännön apua rahoituskentästä selvänottamiseen ja rahoitusten hakemiseen. Itse rahoitusten hakeminen koettiin jopa mahdottomaksi. Erilaisten tukimuotojen ja avustusten hakemisen nähtiin olevan siinä määrin haastavaa, että yrittäjät voisivat olla halukkaita mieluummin ostamaan hakemukset ulkopuoliselta toimijalta kuin käyttämään niihin omaa aikaansa.

Myös Tuoteväylän toiminnassa oli tullut esiin, että asiakkaiden on vaikea yksin saada tuotua asiaansa esille siinä muodossa, että se voitaisiin tehokkaasti Tuoteväylässä käsitellä. Muiden toimijoiden kokemusten perusteella Tuoteväylä kohtasi myös kritiikkiä asiakkaisiin suuntautuvasta viestinnästä sekä pitkiksi venyvistä käsittelyajoista. Tuoteväylän ja Yrken esihautomomenetelmissä onkin huomattava ero asiakkaalle suuntautuvassa viestinnässä, sillä Tuoteväylästä asiakas saa pääasiassa tiedon siitä, eteenkö hanke seuraavaan vaiheeseen, kun taas Yrkessä asiakkaalle tuotettiin kirjallinen palaute idean kaupallistumismahdollisuuksista.

Yrittäjät näkivät tarvetta myös sopimusasioissa neuvomiseen, sillä oman osaamisen ei välttämättä koettu olevan riittävällä tasolla, jotta aloittava yrittäjä osaisi suojautua erilaisilta riskeiltä. Lakimiesten palkkaamiseen aloittavalla yritykselle ei kuitenkaan otaksuttavasti ole mahdollisuuksia.

Yrittäjät kokivat alkuvaiheen tukipalvelut, jossa ideaa arvioidaan ja kehitetään yhdessä asiantuntijoiden kanssa, tärkeiksi. Myös TAMKissa koettiin olevan tarvetta palvelulle, johon voisi syöttää ideoita. TAMKissa yritysaihioiden koordinointi oli hajanaista ja ratkaisuksi oltiin parhailaan kehittämässä systemaattisempaa toimintatapaa, yrittäjyyden palvelukeskuksen kautta. Myös TTYllä oli Yritystallin kautta saatu toimintaa tehostettua.

Korkeakoulut, yrittäjät ja muut toimijat näkivät tarvetta rahoitukselle. Kysyntää oli pääomarahoitukselle, projektirahoitusta joustavammalle rahoitustukimuodolle, businessenkeleille, pirkanmaalaiselle pääomalle ja nopeasti myönnettävälle pienimuotoiselle rahoitukselle, jota voisi käyttää muun muassa messumatkoihin, myyntiin ja prototyyppien tekemiseen. Rahoituksen suuruus voisi olla maksimissaan 5.000 euroa.

Rahoitustarpeita oli muun muassa liittyen kansainvälistymiseen ja myynnin kehittämiseen. Rahoituksen suhteen nähtiin, ettei sen tarvitsisi olla vain avustusmuotoista vaan järkevin ehdoin myönnettävää pääoman ehtoista rahoitusta, joka voisi myös tuottaa jotain.

Koettiin myös, etteivät mahdolliset tukimuodot välttämättä vastanneet juuri siihen tarpeeseen, mikä yrityksellä oli, jolloin oleellisia osa-alueita hankkeiden kehittämisen kannalta jäi puuttumaan. Projektirahoitus koettiin haastavaksi joustamattomuutensa vuoksi ja hankkeen toteutumisen ennustaminen koettiin vaikeaksi. Myös omarahoitusosuuden aiheuttamat rajoitteet koettiin hankkeen kehitystä liikaa rajoittaviksi ja ehdotettiin myös, että valittujen hankkeiden taakse olisi mahdollista saada tiimi yhdessä yrittäjän kanssa viemään hanketta eteenpäin tehokkaan rahoituksen myötä.

Yleisesti yrittäjät kokivat jäävänsä kehitystyön kanssa yksin. Toivottiin, että toimintaan saataisiin enemmän kehitysjatkumoa niin, että kehitystyö ei pääsisi pysähtymään. Yrittäjät toivoivat myös tukea päätösten teon tueksi ja linjausten tekemiseksi. Ongelmaksi koettiin kuitenkin liika henkilösidonaisuus ja nähtiinkin, että myös henkilöiden vaihtuvuudesta olisi apua uusien näkemysten saamisessa.

Laajemmassa mittakaavassa esitettiin näkemyksiä siitä, että yrittäjyysvalmiuksia tulisi lisätä koulutuksen ja verotuksen kautta. Myös kansainvälistymispalveluille ja kansainväliselle markkinoinnille ja ulkomaiselle pääomalle uskottiin olevan tarvetta.

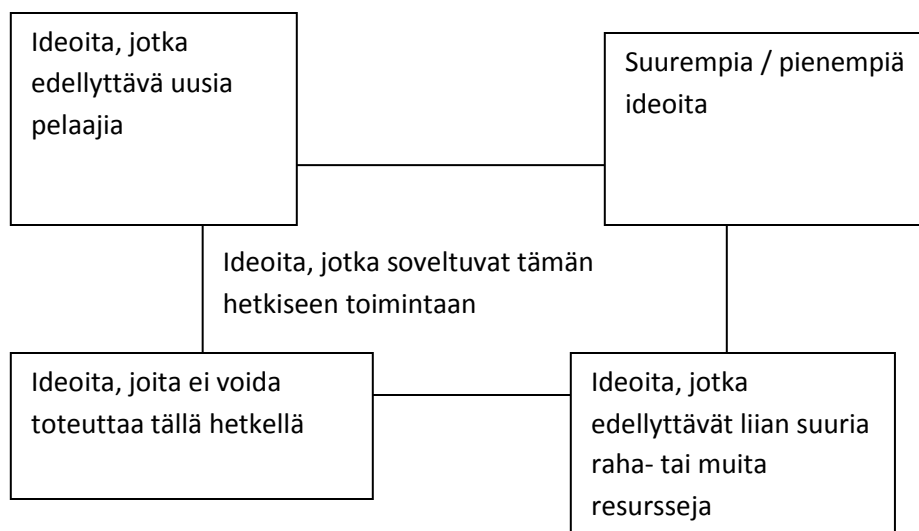
6 PALVELUVAIHTOEHDOT

Tässä osiossa käsitellään Murrostilanteessa olevien palveluiden kehittämisen mallin mukaisesti palveluvaihtoehtojen identifiointia sekä pohdintaa palveluvalintojen tekemisestä, tekniset ja taloudelliset seikat huomioiden. Palveluvalintojen pohdinta perustuu luvussa neljä tunnistettuihin palveluvalintaan vaikuttaviin tekijöihin.

6.1 Ideariihi

Palveluvaihtoehtojen identifiointi toteutettiin ideariihi-metodin kautta. Koska kyseisten palveluiden tuottaminen täysin samalla tavalla kuin aiemmin ei ollut mahdollista, toimintaympäristön muutoksesta johtuen, oli ideariihin tavoitteena tunnistaa erilaisia tapoja palveluiden toteuttamiseksi. Koska ideariihin haasteena oli nähdä tilanne uudesta näkökulmasta, toteutettiin ideariihi ajattelulaatikko-metodin kautta.

Metodi perustuu siihen, että osallistujia kannustetaan ajattelemaan uusia ratkaisuja ideoimalla vaihtoehtoja viiteen eri laatikkoon, jotka auttavat pääsemään ulos henkilöiden omista ajattelulaatikoista. Laatikoiden otsikot ovat 1) Ideoita, jotka edellyttävät uusia pelaajia, 2) Ideoita, jotka soveltuvat tämän hetkiseen toimintaan, 3) Suurempia / pienempiä ideoita, 4) Ideoita joista ei voida toteuttaa tällä hetkellä 5) Ideoita, jotka edellyttävät liian suuria raha- tai muita resursseja (Klubnik & Greenwood 1996, 127). Ajattelulaatikkomallin kautta mahdottomalta tuntuvalta ideasta voi olla mahdollista saada toteutuskelpoinen idea.



Kuvio 8: Ajattelulaatikot (Klubnik & Greenwood 1996, 127)

Tilaisuuteen osallistui kolme yrityksen edustajaa ja opinnäytetyöntekijä. Ideoinnin pohjana hyödynnettiin haastatteluissa hankittuja tietoja ja toimintaympäristön muutoksesta saatua tietoa käymällä tähän asti kehitysprosessissa hankitut tiedot läpi. Koska ideoinnin tuloksena saatiin esille monia kymmeniä eri palveluideoita, ei kaikkien yksittäisten ideoiden esiin tuominen tässä yhteydessä ole mielekäästä, minkä johdosta seuraavassa käsitellään vain keskeisimpiä tuloksia.

Ideoita esitettiin eri osa-alueisiin liittyen ja ne voidaan pääpiirteissään ryhmitellä seuraaviin kategorioihin; *Arviointi- ja ideakilpailupalvelut, kehityspalvelut, rahoituspalvelut, kansainvälistymispalvelut ja konsultointipalvelut.*

Ideoiden arviointi- ja ideakilpailupalveluideat koostuivat erilaisista ideakilpailujen järjestämisiä sekä ideoiden liiketoimintapotentiaalin ja toteutusmahdollisuuksien arvioimista eri kohderyhmille. Näitä voivat olla esimerkiksi eri koulutusorganisaatiot, yritykset ja murroksessa olevat organisaatiot.

Tarvetta nähtiin myös erilaisille *kehityspalveluille* ja niiden välittämiselle muun muassa myynti- ja henkilöstötarpeisiin liittyen. Esiin nousi ideoita liittyen kehitys- ja myyntiosaamisen tarjoamiseksi insinööripohjaisiin yrityksiin eri verkosto- tai vuokrauspalveluiden kautta.

Rahoituspalveluille nähtiin olevan paljon kysyntää ja erilaisia ratkaisuja esitettiin palveluiden toteuttamiseksi liittyen rahoitusneuvontaan, siemenrahoituksen ja pääomanhankintaan sekä eri toimijoiden yhteistoiminnan kautta.

Kansainvälisiä palveluideoita olivat muun muassa kansainväliseen tuotekehitysyhteistyöhön liittyvät palvelut sekä teknologiasiirtoon ja kansainväliseen rahoitukseen liittyvät palvelut.

Konsultointipuolen palveluideoita olivat muun muassa strategiatyö, yritysvalmennus, liiketoiminnan suunnittelu- ja kehitystyö ja valmistelevan projektirahoituksen hyödyntäminen.

Ideointivaiheen jälkeen seurasi keskustelu ehdotetuista ideoista ja yrityksen liiketoimintalinjauksista, toimintaympäristön tulevaisuudesta, käytettävistä verkostoista ja olemassa olevista resursseista. Teknisten ja taloudellisten mahdollisuuksien puitteissa pois rajautuivat muun muassa esihautomotyön jatkaminen entisellään, patenttien ostaminen ja hallinnointi sekä itse yrittäjäksi lähteminen. Myös toimialarajaus oli selkeä, sillä lääkespesifinen osaaminen ei kuulu yrityksen fokukseen. Esille nostettiin myös rajaus siitä, että palveluiden suunnittelussa on huomioitava kohdeyrityksen olevan voittoa tavoitteleva kaupallinen yritys. Myös nähtiin, että vaikkakin julkisten rahoituslähteiden optimointi nähtiin tärkeänä, ei resursseja ole mahdollista irrottaa suurien hankkeiden koordinointiin esimerkiksi puiteohjelma-tasolla. Nostettiin myös esiin, että kansainvälisissä palveluissa tulisi hyödyntää yrityksen verkostoja Kiinassa ja Venäjällä, sekä Enterprise Europe Network –verkostoa. Enterprise Europe Network on pk-yritysten kansainvälistymis-, verkottumis- ja innovaatiopalveluita tarjoava kansainvälinen verkosto (EEN 2012).

Seuraavissa osiossa käsitellään esille tulleita palveluvaihtoehtoja. Palveluvaihtoehtoja tarkastellaan luvussa 4. Palveluvalintaan vaikuttavat tekijät, ilmenneiden seikkojen kannalta. Luvussa todettiin olevan oleellista, että valinnoissa otetaan huomioon ratkaisun vastaavan yrityksen tarpeisiin ja olevan yhtenevässä

linjassa yrityksen vision, mission ja tavoitteiden kanssa, jotta se voi olla yrityksen toiminnan kannalta mielekäs.

Kuten mainittu luvussa neljä, on yrityksen visiona olla mukana rakentamassa osaamisesta ja uusista ideoista uutta kilpailukykyistä liiketoimintaa ja uusia työpaikkoja Suomeen. Yrityksen missiona on olla kansainvälisesti toimiva, omalla fokuksellaan ja toimialallaan Suomen tehokkain, kokenein ja tuottavin organisaatio, joka tuo asiakashankkeisiin osaamista, kansainvälisen verkoston ja siemenrahoitusta.

Strategisiin tavoitteisiin puolestaan kuuluvat oman sijoitussalkun arvon kasvattaminen, siemenrahaston pääoman kasvattaminen, innovaatiojärjestelmän muutosten ennakointi ja sopeutuminen muutoksiin sekä, tuottojen synnyttäminen pääosin yritysasiakkaille tehtävistä laskutettavista kehitysprojekteista.

6.2 Arviointi- ja ideakilpailupalvelut

Arviointi- ja kilpailupalveluiden liittyvien palveluideoiden kautta asiakkaat pääsevät arvioituttamaan itse potentiaalisina pitämiään tuote- palvelu- ja liikeideoita. Tällä hetkellä vastaavia palveluita ei tarjoa kukaan toimintaympäristön toimijoista. Tuoteväylän tarjoama esihautomopalvelukonsepti keskittyy enemmän ostopalveluiden rahoittamispäätösten tekoon kuin idean arviointiin ja kehittämiseen yhdessä yrittäjän kanssa. Aktivointi- ja markkinointityö on myös hyvin vähäistä verrattuna Yrke-hankkeen aktivointityöhön. Haastatteluissa ilmeni alkuvaiheen arviointipalveluille kuitenkin olevan tarvetta. Palvelun pohjautuminen aitoihin asiakastarpeisiin ja asiakkaiden todellisen tarpeen ratkaiseminen ovatkin oleellisia palveluiden menestystekijöitä (ks. 4.7).

Koska yrityksen visiona on olla rakentamassa liiketoimintaa uusista ideoista, tulee sillä olla väylä potentiaalsiin uusiin ideoihin ja yrittäjiin. Aiemmassa mallissa tämä oli mahdollista toteuttaa Yrke-projektin kautta rahoitettujen aktivointi- ja liikeideoiden arviointitoimenpiteiden kautta, mikä toimi väylänä seuraavan vaiheen

esihautomo- ja hautomopalveluille. Nyt vastaavaa rahoitusta ei kuitenkaan ole saatavilla.

Yrityksen palveluiden synergisyyden kannalta aktivointi- ja arviointipalvelut ovat kuitenkin oleellisia. Palvelun synergisyys suhteessa yrityksen muihin palveluihin onkin yksi palveluiden menestystekijöistä ja palvelun sopivuus yrityksen palveluportfolioon on selkeästi tiiviimpää menestyvissä yrityksissä. (ks. 4.3)

Entisen rahoitusmallin puuttuessa on näitä palveluita syytä tarkastella myös muista näkökulmista kuin suoran voiton tuottamisen kannalta. Palvelu toimii yritykselle sisääntulotuotteena, jonka kautta palveluiden piiriin houkutellaan uusia asiakkaita ja pystytään kasvattamaan asiakasvirtaa. Suuri asiakasvirta johtaa myös laadukkaampiin asiakkuuksiin. (ks. 4.4)

On myös otettava huomioon, että toiminnassa on kyse kasvavista asiakkaista ja myös kasvavista asiakkuuksista. Asiakkaan arvo ei siis ole vain nykyhetkessä vaan sitä on tarkasteltava myös tulevaisuudessa tapahtuvan kehityksen ja asiakassuhteen jatkuvuuden näkökulmasta. (ks. 4.4)

On yleisestikin harvinaista, että ensimmäisiä ostoksiaan tekevä uusi asiakas olisi jo siinä vaiheessa yritykselle kannattava korkeiden hankintakustannusten vuoksi. (ks. 4.4) Asiakkaiden hankinta tuottaa siis aina kustannuksia, joten voidaan ajatella, että mikäli kyseiset palvelut ajattaisiin alas, olisi asiakkaille ensin tarjottavista palveluista ja korvaavista markkinointitoimenpiteistä oletettavissa myös kustannuksia.

Kuten Hellman (2009, 180) mainitsee, haasteena on asiakkuuden saaminen kannattavaksi mahdollisimman nopeasti. Yrityksen toiminnan tulee siis olla tulevaisuuteen suunnattua ja pitkäjänteistä ja tästä syystä myös asiakkaiden arvoa tulee tarkastella pidemmällä tähtäimellä (ks. 4.4).

Koska aktivointi- ja arviointityö on myös väylä asiakasmäärän saavuttamiseen ja oleellinen tekijä volyymin ylläpitämisen kannalta, ei tästä palvelusta luopuminen ole yrityksen toiminnan kannalta mielekäästä. Kuitenkaan rahoitusta tämän tyyppiseen

toimintaan ei enää ole saatavilla. Koska kyseessä on voittoa tavoitteleva yritys, tulisi voittoa tuottamattomien palveluiden tuottamiseen käytettävät resurssit kuitenkin minimoida. Asiakassuhteita tulisi kehittää suunnitelmallisesti ja systemaattisesti, jotta asiakkuus saadaan kannattavaksi mahdollisimman tehokkaasti.

Asiakkuuksien kasvua tarkasteltaessa on myös huomioitava asiakkuuksien erilaisuus, niiden sisältämät riskit ja mahdollisuudet. Koska toimintaan allokoitavat resurssit ovat rajalliset, on alkuvaiheessa valittava ne asiakkuudet, joihin keskitytään enemmän ja kannattamattomampia nähtävät hankkeet tulee hoitaa minimiresursein.

Kuten aiemmin todettiin, asiaa on syytä tarkastella myös toimintaympäristön kannalta. Tietointensiivisille palveluorganisaatioille keskinäinen riippuvuus muiden toimijoiden kanssa korostuu toiminnan kehittymisen näkökulmasta. Yhteistyökumppaneiden merkityksen vuoksi laajat yhteistyöverkostot ja suhteiden tiiviyys ovat toiminnalle oleellisia. (ks. 4.6). Aktivointi, arviointi- ja ideakilpailupalveluiden kautta yritys pystyy toteuttamaan markkinointia, ylläpitämään suhdeverkostoaan ja omaa osaamistaan sekä profiloitumaan toimijaksi, joka visionsa mukaisesti kehittää uusista ideoista kilpailukykyistä liiketoimintaa.

Ideariihessä esille tulleiden arviointi- ja ideakilpailupalveluideoiden mukaisesti palveluita voitaisiin toteuttaa ideakilpailupalveluina yliopistoille ja korkeakouluille ja jatkuvan arviointipalvelun muodossa sekä koulutusorganisaatioille että murrosvaiheessa oleville yrityksille ja yhteisöille. Lisäksi arviointipalveluita tarjottaisiin myös muille yksityishenkilöille ja yrityksille, jotta saavutetaan riittävä volyymitaso.

Toimijahaastatteluiden kautta tuli ilmi, että jotkin kohderyhmät jäävät tämän hetkisten toimijoiden fokuksen ulkopuolelle. Protomon toiminta perustuu yhteisöllisyyteen, jolloin kohderyhmän kriteeristön ulkopuolelle jäävät ei-yhteisöllisyyttä haluavat henkilöt. Haastattelussa tuli ilmi, että yliopistohenkilöstön kynnys kertoa ideastaan ulkopuolisille voi olla liian suuri. Tämän voidaan myös olettaa karsivan ne henkilöt, jotka eivät ole halukkaista kehittämään ideaansa

eteenpäin yhteisöllisessä ilmapiirissä, vaan haluavat pitää idean tiivistä omissa käsissään. Myös perinteiset alat jäävät suurelta osin palvelutta, sillä Protomon toiminta painottuu ICT- ja media-aloille.

Tuoteväylän kohderyhmänä ovat alkuvaiheen yritykset ja yksityishenkilöt. Yritykset voivat olla enintään kaksi vuotta toimineita, joilla ei ole merkittävää liikevaihtoa. Toimialarajoitusta kohderyhmään liittyen ei ole, mutta yritysten tulee olla kasvu-suuntautuneita. Tuoteväylässä kuitenkin kasvu-suuntautunutkin hanke saattaa rajautua pois, mikäli samantyyppinen hanke on siellä jo käsittelyssä.

6.3 Kehitys- ja konsultointipalvelut

Hermia Yrityskehitys haluaa visionsa mukaan, olla mukana rakentamassa uutta kilpailukykyistä liiketoimintaa ja uusia työpaikkoja Suomeen. Tämän vision toteutus edellyttää kasvaville yrityksille tarjottavia kehitys- ja konsultointipalveluja.

Ideariihestä kummunneita konsultointipuolen palveluideoita olivat strategiatyö, yritysvalmennus, liiketoiminnan suunnittelu- ja kehitystyö, hankkeiden tukipalveluna toimiminen ja valmistelevan projektirahoituksen hyödyntäminen palveluiden rahoituksessa. Kehityspalveluihin liittyviä palveluideoita olivat kehitys- ja myyntipääällikköjen vuokrauspalvelut, myyntimiesverkostojen luominen ja tiimien rakentaminen.

Kehitys- ja konsultointipalvelut ovat tuottavuuden kannalta merkittävässä roolissa, sillä yrityksen strategiaan tavoitteisiin kuuluu tuottojen synnyttäminen pääosin yritysasiakkaille tehtävistä laskutettavista kehitysprojekteista. Konsultointi- ja kehitysvaiheen asiakkaat ovat jo sen verran pidemmällä, että niiden mahdollisuudet maksaa käytettävistä palveluista ovat paremmat kuin ideavaiheessa olevien asiakkaiden.

Kehitys- ja konsultointipalvelut ovat linjassa yrityksen muiden palveluiden kanssa, sillä ne kuten myös rahoituspalvelut, kansainvälistymispalvelut ja alkuvaiheen tukipalvelut tähtäävät kaikki asiakasyritysten kasvun tukemiseen ja sitä kautta

asiakkuuksien kasvattamiseen. Palvelut tukevat synergisesti toisiaan kasvun varmistamiseksi ja on nähtävissä, että samalla yrityksellä voi olla tarpeita useista palvelukategorioista. Asiakkuuksissa tulee tässäkin tapauksessa ottaa huomioon yritysten kasvaminen ja kehittyminen, asiakkuudet voivat siis kasvaa asiakkaiden kasvun myötä.

Kun kehitys- ja konsultointipalveluita ajatellaan koko toimintaympäristön kannalta, nähdään, että muut toimijat eivät tarjoa palveluja vastaavalla tavalla. Tuoteväylän tarjoamat palvelut ovat enemmänkin ostopalveluiden myöntämistä, jolloin varsinaisen kehitystyön tekee joku toinen toimija. Protomo puolestaan kehittää ja ohjaa omia yrityksiään, mutta mikäli hanke jää kriteerien ulkopuolelle, sulkeutuu tämä vaihtoehto pois. TTY tarjoaa tukipalveluita hankkeen alkuvaiheessa, mutta kun yritys on perustettu, ei se voi enää hyödyntää Yritystallin palveluita. Technopolis Ventures on myös rajannut palveluportfolionsa rahoitus ja verkostoitumispalveluihin sekä Nokia Innovation Mill hankkeeseen. Konsultointi ja kehityspuolella on otettava huomioon myös perinteisten konsultointiyritysten olemassaolo.

Tekniset ja taloudelliset toteutusmahdollisuudet kehitys- ja konsultointipalveluille ovat suotuisat, sillä asiakasyritysten maksuvalmius on parempi kuin aiemmassa vaiheessa olevien asiakkaiden. Toisaalta vaikka Yrke-hankkeen tarjoaman yritysten tukirahoitus on päättynyt, on saatavilla muita rahoitusmuotoja, joita voidaan hyödyntää hankkeiden rahoituksessa. Henkilöresursseja ja osaamista konsultointitoimintaan on riittävästi, sen sijaan mikäli lähdetään kehittämään myynnin kehittämiseen liittyviä vuokraus- ja verkostopalveluita, on hankittava uusia yhteistyökumppaneita tai uusia resursseja.

6.4 Rahoituspalvelut

Rahoituspalveluiden tarvetta peräänkuuluttivat haasteluista sekä monet toimijat että yritykset. Yritykset kokivat rahoituksen hakemisen vaikeaksi, jopa mahdottomaksi. Eri rahoitusmuotoja eri tarpeisiin koettiin olevan, mutta rahoituslähteistä selvän ottaminen sekä niiden kriteeristöistä, säännöistä ja hakumenettelyistä selville

pääseminen tuntui mahdottomalta. Myös Tuoteväylän toiminnalle vaikeuksia aiheutti se, etteivät asiakkaat osanneet tuoda oleellisia asioita hakemuksissaan esille.

Tarvetta nähtiin olevan pääomarahoitukselle yleensä, pirkanmaalaiselle pääomarahoitukselle ja businessenkeleille. Rahoituksen suhteen nähtiin, ettei sen tarvitsisi olla vain avustusmuotoista, vaan se voisi olla myös järkevin ehdoin myönnettävää pääomanehtoista rahoitusta. Aito asiakastarve rahoituspalveluille on siis olemassa, mikä on oleellinen palvelun menestystekijä.

Rahoituspalvelut ovat synerginen osa Hermia Yrityskehityksen palveluportfoliota, sillä asiakkaiden kasvu edellyttää rahoitusta. Hermia Yrityskehitys hallinnoi Hermia Ventures Oy –nimistä alkuvaiheen siemenrahastoa, ja yrityksen strategiaan tavoitteisiin kuuluukin siemenrahaston pääoman kasvattaminen ja oman sijoitussalkun arvon kasvattaminen. Osana yrityksen missiota on myös siemenrahoituksen tuominen asiakashankkeisiin.

Myös ideariihessä rahoituspalvelut koettiin oleelliseksi osaksi yrityksen palveluportfoliota, sillä suurelta osin rahoitus on merkittävässä osassa muiden palveluiden myynnin kannalta ja rahoituspalveluosaaminen on vahvaa ja kysyntä on merkittävää. Ideariihessä palveluideoita tuli esille liittyen rahoituksen neuvontaan liittyviin palveluihin, siemenrahoituksen järjestämiseen sekä muun pääoman hankintaan ja mahdollisen vipuvaikutusten aikaansaamiseksi yhteistoiminnan ja uusien yhteistyökumppaneiden kautta.

Toimintaympäristön kannalta tulee ottaa huomioon, että lähes kaikki haastatellut toimijat näkivät rahoitukselle tarvetta. Tampereen alueella myös Techopolis Ventures tarjoaa rahoituspalveluita ja Protomo auttaa asiakasyrityksiä rahoituksen hankinnassa. Tuoteväylä taas puolestaan myöntää avustuksia yritysten kehittämiseksi.

6.5 Kansainvälistymispalvelut

Hermia Yrityskehityksen missiossa on mainittu yrityksen haluavan olla kansainvälisesti toimiva yritys, joka tuo asiakashankkeisiin kansainvälisen verkoston. Kansainvälistymiseen liittyvät palvelut tuovat synergiaetuja suhteessa asiakasyritysten kehittymistä ja kasvua tukeviin konsultointi, kehitys- ja rahoituspalveluihin.

Myös asiakasyritysten näkökulmasta kansainvälistymispalvelut ovat oleellisia. Mikäli asiakkaat tähtäävät kasvuun, saattaa vastaan tulla kansainvälistymiseen liittyvät haasteet. Myös haastatteluissa esiin tulivat kansainvälistymiseen liittyvät tarpeet sekä kansainvälistymiseen tarvittavaan rahoitukseen liittyvät haasteet.

Ideariihessä kansainväliset palvelut nähtiin tärkeinä. Hermia Yrityskehitys itse koki saaneensa toimintaympäristöstä viestiä, jonka mukaan olisi olemassa tarvetta kansainväliselle tutkimusyhteistyölle. Nähtiin, että tähän tarpeeseen voitaisiin vastata toteuttamalla kansainvälinen tuotekehityskeskus yhteistyössä yliopistojen kanssa.

Kansainvälistymispalveluiden teknisten ja taloudellisten mahdollisuuksien kannalta Hermia Yrityskehityksen kansainvälisten verkostojen hyödyntäminen, erityisesti Kiinassa ja Venäjällä sekä Euroopan laajuisen Enterprise Europe network – yhteistyöverkoston hyödyntäminen asiakashankkeissa koettiin tehokkaaksi tavaksi vastata kansainvälistymisen tarpeisiin. Enterprise Europe Network on pk-yritysten kansainvälistymis-, verkottumis- ja innovaatiopalveluita tarjoava hanke, joka koostuu 600 tukiorganisaatiosta 50 maassa. (EEN 2012.) Hankkeen hyödyntäminen myös asiakasvirran kannalta nähtiin mahdollisuutena. Myös kansainvälisiin hankkeisiin sijoittaminen nähtiin mahdollisena. Sen sijaan muutto ulkomaille tai kansainvälisissä puiteohjelmahankkeissa koordinaattorina toimimisen koettiin vaativan liikaa resursseja.

6.6 Yhteenveto: Palveluvalinnat

Toimintaympäristön muutoksesta johtuen on selvää, ettei palveluiden tuottaminen Yrke-mallin mukaisesti ole mahdollista; vastaavaa rahoitusta ei ole enää saatavilla, eikä palveluiden tuottaminen ilman korvausta ole mahdollista, sillä kohdeyritys on voittoa tavoitteleva organisaatio.

Tuotettavien palveluiden tulee tukea yrityksen toimintaa ja muita palveluita synergisesti ja niiden on oltava teknisesti ja taloudellisesti toteutuskelpoisia. Palveluiden on pohjauduttava aitoihin asiakastarpeisiin ja niiden tuottamisessa on huomioitava olemassa oleva toimintaympäristö.

Aktivointi-, arviointi- ja ideakilpailupalveluihin ei vastaavaa rahoitusta ole saatavilla. Palvelut ovat yrityksen toiminnan kannalta kuitenkin keskeisessä roolissa, sillä niiden kautta pystytään takaamaan riittävä asiakasvolyymi, mikä johtaa laadukkaampiin ja kannattavampiin asiakkuuksiin. Palvelut toimivat sisääntulotuotteena asiakkaille, minkä kautta saavutetaan keskeinen synergiaetu muiden palveluiden kannalta. Keskeistä on myös ymmärtää, että asiakkaan arvo ei ole vain nykyhetkessä vaan arvoa on tarkasteltava asiakkuuden kasvun näkökulmasta. Asiakassuhteita tulisi kehittää suunnitelmallisesti ja systemaattisesti, jotta asiakkuus saadaan kannattavaksi mahdollisimman tehokkaasti. Lisäksi tulee ottaa huomioon mahdollisuus palveluiden myymisestä yhteisöille, kuten koulutusorganisaatioille.

Muut toimintaympäristön toimijat eivät tarjoa varsinaista arviointipalvelua, vaikka aitoa kysyntää palveluille kuitenkin on. Aktivointi, arviointi- ja ideakilpailupalveluiden kautta yritys pystyy toteuttamaan markkinointia, ylläpitämään suhdeverkostoaan ja omaa osaamistaan sekä profiloitumaan toimijaksi, joka visionsa mukaisesti kehittää uudista ideoista kilpailukykyistä liiketoimintaa.

Teknisten ja taloudellisten mahdollisuuksien kannalta tulee ottaa huomioon, että vaikka teknistä osaamista löytyy, tulee aktivointi, arviointi- ja ideakilpailupalveluiden toteuttamisessa ottaa huomioon, ettei palveluiden

tuottamiseen ole enää vastaavaa rahoitusta. Siksi palvelut tulisi toteuttaa teknistä osaamista hyödyntäen minimiresurssein. Myös asiakkuuksien erilaisuus tulee ottaa huomioon niin, että potentiaalisimpina pidettäviin hankkeisiin voidaan allokoida enemmän resursseja. Palveluiden tuottamisessa tulee myös ottaa huomioon ne asiakasryhmät, joille ei tällä hetkellä ole tarjolla alkuvaiheen tukipalveluita eli perinteiset teollisuuden alat, ei-yhteisöllisyyttä haluavat henkilöt ja Tuoteväylästä kriteerien ja vastaavien hankkeiden vuoksi pois rajatut hankkeet. Myös yrityspuolen spin-off hankkeiden tukemiselle voidaan nähdä olevan tarvetta.

Kehitys- ja konsultointipalvelut ovat ratkaisevia palveluita yritysten tuottavuuden kannalta, ja niille on myös olemassa aitoa tarvetta. Asiakkaille tarjottavia konsultointipalveluita ovat strategiatyö, yritysvalmennus, liiketoiminnan suunnittelu- ja kehitystyö, hankkeiden tukipalveluna toimiminen sekä valmistelevan projektirahoituksen hyödyntäminen palveluiden rahoituksessa. Kehityspalveluita taas ovat kehitys- ja myyntipäällikköjen vuokrauspalvelut, myyntimiesverkostojen luominen sekä tiimien rakentaminen. Kehitys- ja konsultointipalveluissa on selkeä synergia yrityksen toimintaan ja muihin palveluihin, sillä ne tähtäävät kaikki asiakasyritysten kasvun tukemiseen ja sitä kautta asiakkuuksien kasvattamiseen.

Teknisten ja taloudellisten toteutusmahdollisuuksien kannalta on otettava huomioon, että henkilöresursseja ja osaamista konsultointitoimintaan on riittävästi. Sen sijaan, mikäli lähdetään kehittämään myynnin kehittymiseen liittyviä vuokraus- ja verkostopalveluita, on hankittava uusia yhteistyökumppaneita tai uusia resursseja. Toteutuksessa on myös huomioitava muiden toimijoiden palveluiden ulkopuolelle jäävät asiakkaat.

Rahoituspalvelut ovat usein edellytyksenä muiden palveluiden toimivuudelle sekä yritysten kasvulle, joten ne ovat oleellinen osa tarjottavaa palveluportfoliota. Toimintaympäristöstä nähtiin olevan aito tarve sekä itse rahoitukselle että rahoituksen hankinnalle.

Hermia Yrityskehitys voi vastata rahoitukseen liittyviin tarpeisiin hallinnoimansa siemenrahaston kautta sekä rahoituksen neuvontapalveluilla ja pääoman hankintaan liittyvillä palveluilla ja on myös mahdollista harkita uusien yhteiskumppanien kautta toteutettavan rahoitusinstrumentin toteutusta vipuvaikutusten aikaan saamiseksi. Teknistä osaamista rahoituksen hankintaan on ja myös resursseja palveluiden tarjoamiseksi löytyy. Hermia Ventures rahaston kasvattaminen kuuluu osaksi yrityksen strategisia tavoitteita. Sen sijaan Tampereen alueella yhteisen rahoitusinstrumentin luominen vaatii lisäresursseja.

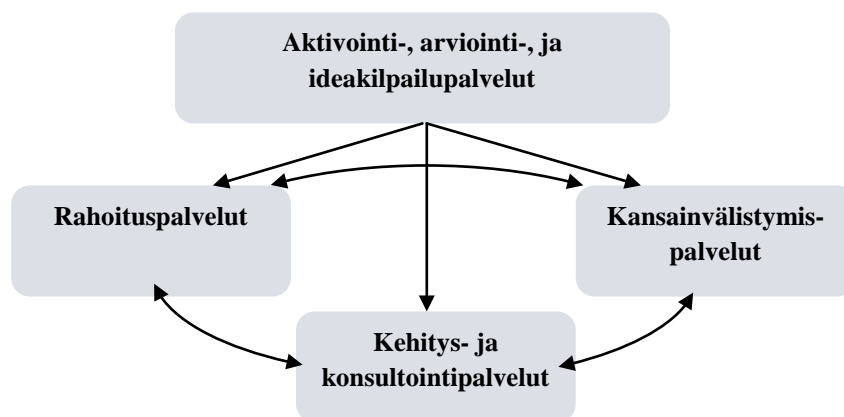
Kansainvälistymispalvelut toteutetaan Venäjällä ja Kiinassa olemassa olevia verkostoja hyödyntäen sekä Euroopan laajuista Enterprise Europe network – verkoston kautta. Kansainvälistymiseen liittyville palveluille on kysyntää ja synergia suhteessa kasvuun tähtääviin palveluihin on ilmeinen, sillä kansainvälistymiseen tähtääminen on edessä yritysten kasvun myötä.

Kysyntää on myös kansainvälisen tuotekehityskeskuksen luomiseen yliopiston yhteyteen. Hermia Yrityskehitys tulee vastaamaan tähän tarpeeseen, sen tuodessa yritykselle myös profiloitumis- ja asiakasväylätua. Yrityksen kattavat verkostot tarjoavat sille merkittävän edun kansainvälistymispalveluiden tuottajana suhteessa toimintaympäristöön.

Palveluiden tuottamisessa tulee ottaa huomioon erilaiset julkiset tukirahoitukset. Alueellisilla projekteilla ja toimijoilla kuten, TTY ja Protomo on käytettävissään noin 5.000 € suuruista koulutukseen ja konsultointiin suunnattua ostopalvelurahoitusta. Kansallisilta hankkeilta, kuten Trio+ taas voidaan hakea 50-prosenttisesti tuettua tukirahoitusta pk-yritysten kansallisen kasvuohjelman tai Teknologiayritysten kasvuohjelman kautta. ELY-keskuksen tarjoamista rahoitusvaihtoehdoista kyseisten palveluiden tukemiseen sopivat Yrityksen kehittämisavustus, jota voidaan hyödyntää muun muassa kansainvälistymisessä tai Nuorten innovatiivisten kasvuyritysten rahoitus, johon on mahdollista sisällyttää entisen hautomotuen tapaan palkkakuluja, vuokria tai asiantuntijapalveluita. Tekesin valmistelurahoitus on suurempien hankkeiden valmisteluun suunnattua 70-

prosenttista avustusta, joka voi kokonaisuudessa olla enintään 15.000€ suuruista. Tekesin Tutkimus- ja kehitystoiminnan rahoitus voi olla 70-prosenttisesti tuettua lainarahoitusta tai 25-50-prosenttisesti tuettua avustusmuotoista rahoitusta tai näiden yhdistelmä. Tekes tarjoaa myös työorganisaatioiden kehittämiseen 50-prosenttista rahoitusta sekä innovaatiopalvelujen hankinnan rahoitusta, joka on 75-prosenttisesti tuettua asiantuntijapalveluiden ostoon suunnattua rahoitusta. Lisäksi voidaan hyödyntää Keksintösäätiön Tuoteväylää. (Kolehmainen 2009–2012.)

Kokonaisuutena tarjottavat palvelut muodostavat eheän kokonaisuuden ja mahdollistavat useiden palveluiden myymisen samalle asiakkaalle, joko samanaikaisesti tai asiakkaan kehittymisen myötä. Palvelut kokonaisuutena ja asiakkaiden palvelutarpeiden linkittyminen toisiinsa on kuvattuna kuviossa 9.



Kuvio 9: Palveluportfolio ja palveluiden linkittyminen toisiinsa

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitetään opinnäytetyön johtopäätökset vastaamalla johdannossa asetettuihin tutkimuskysymyksiin (7.1-7.4) ja sitä kautta tutkimusongelmaan (7.5) sekä arvioidaan tutkimuksen onnistuneisuutta (7.6).

Opinnäytetyön tutkimusongelma: Millaisia palveluja yrityksen tulisi muuttuneessa toimintaympäristössä tuottaa?

Ongelmaa lähestyttiin seuraavien tutkimuskysymysten kautta:

- 1) Millaisen mallin mukaisesti tulisi murrostilanteessa olevia palveluita kehittää?
- 2) Miten innovaatiotoimintaympäristö on muuttunut?
- 3) Mitä palvelutarpeita on olemassa?
- 4) Mitkä tekijät vaikuttavat tuotettavien palveluiden valintaan?

7.1 Murrostilanteessa olevien palveluiden kehittämisen malli

Opinnäytetyössä lähdettiin liikkeelle tutkimalla erilaisia palvelun kehittämisen malleja, jotta saataisiin käsitys siitä, miten palveluiden kehittämistä tulisi viedä eteenpäin tilanteessa, jossa palveluiden toteuttaminen nykyisellään ei ole mahdollista. Tavoitteena oli identifioida malli, jota hyödynnettäisiin palveluiden kehittämisen runkona tilanteessa, jossa ulkoiset tekijät muuttavat toimintaympäristöä.

Haasteeksi osoittautui, että palveluiden kehittämiseen liittyvä kirjallisuus keskittyy pääosin uusien palveluiden kehittämiseen, eikä niinkään olemassa olevan palveluportfolion kehittämiseen. Olemassa olevista malleista käsiteltiin erilaisia palveluiden kehittämiseen tähtäviä teoreettisia malleja, joita olivat uuden palvelun kehittämisen malli, palvelujen ideoinnin malli ja palveluiden tuotekehitysmalli. Yksikään näistä ei kuitenkaan yksiselitteisesti vastannut tilanteeseen, jossa pyritään ratkaisemaan miten yrityksen palveluja tulisi mukauttaa sen toimintaympäristön muuttuessa. Kaikissa niissä kuitenkin oli osia, joita tarvittiin tilanteen ratkaisemiseksi.

Tästä seurasi tarve kehittää palveluiden kehittämisen malli, jonka perusteella pystyttäisiin ratkaisemaan, mitä palveluita tulisi tuottaa ja miten niitä tulisi kehittää tilanteessa, jossa niiden tuottaminen ennallaan, toimintaympäristömuutoksesta johtuen, ei ole mahdollista.

Muiden palveluiden kehittämisen malleja yhdistelmällä tuotettiin Murrostilanteessa olevien palveluiden kehittämisen malli. Murrostilanteessa olevien palveluiden kehittämisen mallin mukainen kehitystyö alkoi Ympäristöanalyysistä (ks. 3. Toimintaympäristöanalyysi), jonka perusteella, sekä kohdeyrityksen tavoitteiden ja mission perusteella asetettiin kehitysprosessille tavoitteet (ks. 4.1 Tavoitteiden asettaminen).

Tämän jälkeen edettiin ongelmakohtien ja tarpeiden identifiointiin. Käytännön työssä identifiointi osoittautui kuitenkin hyvin haasteelliseksi tehdä etukäteen, sillä tietoa oletetuista tarpeista ei ollut käytettävissä. Käytännössä alustava identifiointi osoittautui tavoitteiden asettamiseksi haastatteluille. Varsinaisia ongelmakohtia ja tarpeita ei siis vielä tässä vaiheessa pystytty ennakoimaan.

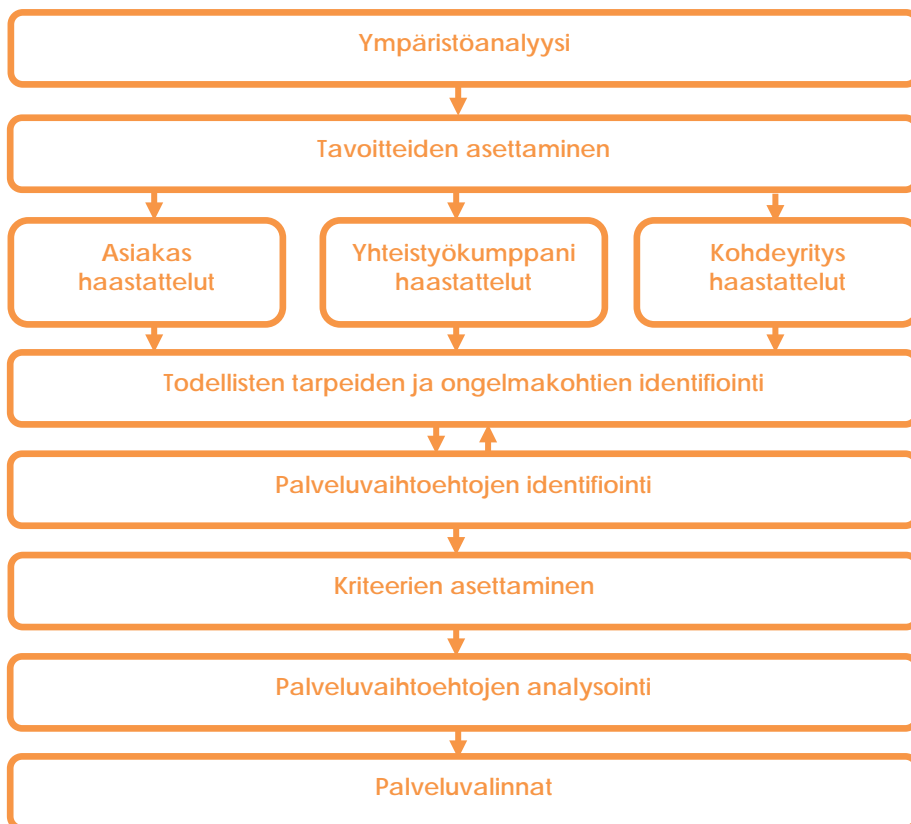
Tämän jälkeen prosessi eteni haastatteluihin (ks. 5. Tarpeiden ja ongelmakohtien tunnistaminen). Asiakkaiden ja yhteistyökumppanien eli muiden kentän toimijoiden haastatteluiden lisäksi oli oleellista myös ottaa huomioon kohdeyrityksen näkemykset, jotta saatiin käsitys, miten se yrityksenä on kokenut muutoksen ja millaisia tarpeita se näkee omalta kannaltaan kentässä olevan. Näiden perusteella tunnistettiin todelliset tarpeet sekä saatiin käsitys siitä, miten toimintaympäristö on muuttunut ja millaisia ongelmakohtia on tullut esille. Nämä tiedot toimivat lähtökohtana seuraavalle vaiheelle eli palveluvaihtoehtojen identifioinnille.

Palveluvaihtoehtojen ideointi toteutettiin yrityksessä järjestetyn ideariihen kautta, jotta prosessiin mukaan saatiin asiakasrajapinnassa työskentelevä henkilöstö. Ideariihessä tuli ilmi asiakastyössä olevan henkilöstön näkemyksiä toimintakentässä olevista palvelutarpeista. Siksi tuleekin mallin kannalta ottaa huomioon, että vaikka edellisessä vaiheessa todettiin olemassa olevat palvelutarpeet, toi tämä vaihe esille

uusia palvelutarpeita. Tämä vaiheen voidaankin ajatella tiedon kulun kannalta vielä muokkaavan edellistä vaihetta.

Identifioinnista edettiin palveluvaihtoehtojen arviointiin. Murrosvaiheessa olevien palveluiden kehittämisen mallissa tämä on kuvattu kohdalla Tekniset ja taloudelliset mahdollisuudet. Tulee kuitenkin ottaa huomioon, että on olemassa myös muita kriteerejä palveluiden tuottamisen kannalta. Tässä työssä niitä käsiteltiin luvussa 4. Palveluvalintaan vaikuttavat tekijät. Tästä johtuen kriteerien identifiointi ja palveluvaihtoehtojen arviointi, tekniset ja taloudelliset tekijät huomioiden tulisi olla osana prosessissa. Palveluvaihtoehtojen arvioinnin (6. Palveluvaihtoehdot) kautta päädyttiin palveluvalintoihin (6.6 Palveluvalinnat.)

Kuviossa 10 on esitetty tutkimusprosessin perusteella muokattu Murrostilanteessa olevien palveluiden kehittämisen malli.



Kuvio 10: Murrostilanteessa olevien palveluiden kehittämisen malli 2.0

7.2 Innovaatiotoimintaympäristön muutokset

Innovaatiokentän toimintaympäristön muutos oli lähtökohtaisena syynä tälle tutkimukselle. Kuten Markova (2005, 19) toteaa, muutos voi olla itse aiheutettua tai organisaation ulkopuolisen ympäristön aiheuttama. Kohdeyrityksen tapauksessa kyse oli jälkimmäisestä.

Toimintaympäristön muuttuminen

Vuoteen 2008 asti alkuvaiheen esihautomo- ja hautomopalveluista vastasi Sitran koordinoima teknologiahautomoiden kehittämishanke, Yrke. Tämän toiminnasta vastasivat hautomotoimijat kukin omalla toiminta-alueellaan. Toiminta koostui aktivointityöstä, ideoiden arviointivaiheesta, esihautomovaiheesta ja hautomovaiheesta.

Aktivointityö keskittyi ideoiden etsimiseen, markkinointiin ja kannustamiseen mm. ideakilpailujen kautta. Arviointivaiheessa taas jokainen idean omaava sai kirjallisen palautteen ideansa uutuuteen ja liiketoimintapotentiaaliin liittyen. Esihautomovaihe keskittyi liikeidean kannattavuuden selvittämiseen, yrittäjämotivaation arvioimiseen sekä liiketoimintasuunnitelman tuottamiseen. Esihautomovaiheessa oli myös mahdollista hankkia ostopalveluina tarvittavia selvityksiä liittyen tiedonhankintaan. Esihautomovaiheen palvelut olivat asiakkaille ilmaisia.

Hautomovaiheeseen hanke siirtyi yrityksen perustamisen jälkeen. Hautomoprosessi keskittyi yrityksen alkutaipaleen turvaamiseen ja sen lähtökohtana oli edistää yrityksen kehittymistä tasapainoisesti eri osa-alueilla. Kehityskonsultointitapaamisten kautta käsiteltiin yrityksen tilannetta, strategiaa, rahoitustarvetta, kassavirtaa ja muita liiketoimintastrategian kehittämisen kannalta oleellisia tekijöitä. Noin 12 kuukauden hautomojakson aikana yritys sai TE-keskukselta hautomotukea. Tuettaviin kuluihin kuuluivat mm. palkat, tilavuokrat ja ostopalvelut.

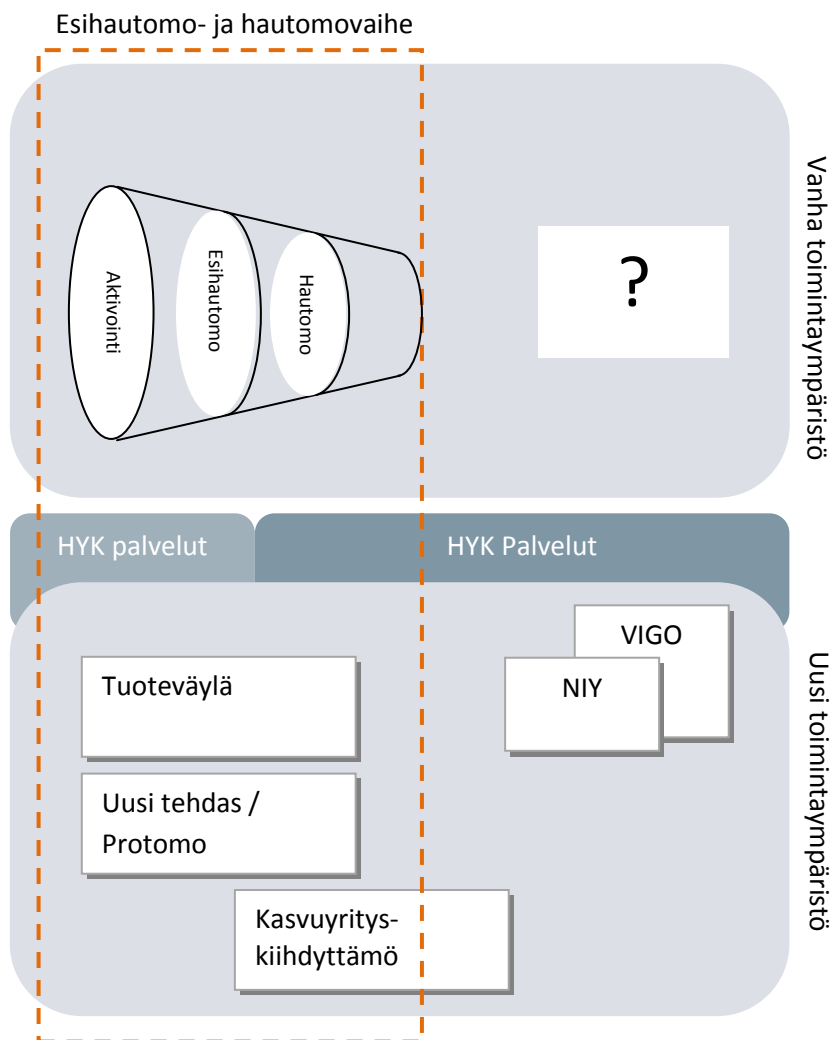
Vuoden 2008 jälkeen innovaatiojärjestelmä koki suuria, valtiotasolta johdettuja muutoksia. TE-keskusten tehtävät siirtyivät ELY-keskuksiin ja vastuu esihautomotoiminnasta siirtyi Tekesiltä Keksintösäätiölle. Tampereen alueella toimivat Keksintösäätiön Tuoteväylä-palvelun lisäksi Uuden tehdään Protomo ja Kasvuyrityskiihdyttämö sekä kasvua tukevat kansalliset hankkeet NIY ja VIGO.

Kentän aseointi

Entisen hautomomallin aikainen innovaatiopalveluiden toimintaympäristö ja nykyinen toimintaympäristö eroavat toisistaan merkittävästi. Kenttää tarkasteltaessa kokonaisuutena nähdään, että entisen yhden palvelukokonaisuuden sijasta nyt kentässä on useita palvelun tarjoajia: nykyinen esihautomopalvelu Tuoteväylä, joka tarjoaa ostopalveluita hyväksytyille hankkeille; Protomo, joka tarjoaa mahdollisuuden yhteisölliseen kehittämiseen ja käytännön apua liiketoiminnan kehittämiseen sekä Kasvuyrityskiihdyttämö, joka pyrkii auttamaan paikallistasolla innovatiivisia yrityksiä strategisten toimenpiteiden suunnittelussa tai luomalla väyliä julkisiin ja yksityisiin kehitysrahoittajiin.

Lisäksi uudistuneessa innovaatioympäristössä on kansallisia hankkeita, jotka keskittyvät kasvuvaiheen palveluiden tarjoamiseen. NIY ja VIGO ovat merkittävä muutos kokonaiskentän kannalta, sillä Yrke-hankkeen aikaisessa innovaatioympäristössä ei tällaisia kasvuun tähtääviä tukielementtejä ollut olemassa. Yrke kohtasikin kritiikkiä suurten kasvuyritysten syntymisen vähyydestä.

Muuttuneen toimintaympäristön palvelut suhteessa hankkeiden kehitysvaiheisiin ja Hermia Yrityskehityksen tarjoamat palvelut ovat kuvattuna kuviossa 11. Hermia Yrityskehitys tarjoaa arviointi-, aktivointi-, ja ideakilpailupalveluita, jotka kohdistuvat esihautomoto- ja hautomovaiheeseen, vaikkakin pääpaino palveluilla on myöhemmässä vaiheessa.



Kuvio 11: Kentän asemointi

Merkittävät erot palveluissa

Yrken ja Tuoteväylän esihautomo-konseptit eroavat toisistaan merkittävästi. Tuoteväylä keskittyy mahdollisten sopivien ostopalveluiden tarjoamisen kautta kehittämään asiakkaan liiketoimintaan eteenpäin, kun taas Yrke keskittyy kehittämään liiketoimintaa yhdessä asiakkaan kanssa neuvonnan ja palautteen antamisen kautta. Kommunikaatiotaso asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä eroaa näissä toimintamalleissa huomattavasti ja prosessin läpinäkymättömyys olikin koettu

ongelmalliseksi, sillä asiakas ei saa tietoa, kenelle tietoa jaetaan tai miksi hanketta ei hyväksytä.

Toinen suuri ero on aktivointityössä. Uudessa esihautomokonseptissa aktivointityö Tampereen alueella koostuu mahdollisista innovaatioasiamiehen osallistumisista erilaisiin tapahtumiin. Korkeakoulujen sisäinen aktivointityö tuntuukin lisääntyneen, sillä sekä Tampereen ammattikorkeakoulussa että Tampereen teknillisellä yliopistolla on perustettu sisäisiä toimipisteitä, jotka vastaavat yrittäjyystoiminnan aktivoinnista ja toisaalta ohjaavat opiskelijoita ja tutkijoita ideoiden eteenpäin viemisessä. Myös Protomo toteuttaa aktivointityö omalla fokuksellaan.

Palvelujen hankkimisessa suurena erona on huomattavissa, että Tuoteväylässä palveluiden hankkiminen on enemmän asiakkaan vastuulla, kun taas Yrke-mallissa nähtiin, että hautomoyritykset eivät vielä varhaisessa vaiheessa ole suvereneja asiakkaita, jotka tietävät mitä haluavat ja tarvitsevat (Hytti & Mäki 2008, 130). Tuoteväylässä asiakkaat hakeutuvat itse oikeiden palvelujen piiriin ja vastaavat hakuprosessista ja onkin tullut ilmi, että asiakkaat tarvitsisivat apua ajatuksiensa saamiseen paperille, mikä tehostaisi hankkeiden käsittelyä ja Tuoteväylätiimin arviota.

Kummassakin toimintamallista ovat lähtökohtana olleet kasvuhakuisten yritysten kehittäminen. Yrkeissä tätä analysoitiin ABC-luokittelun avulla ja yritysten kehittymistä liikevaihdon, henkilöstön ja saadun rahoituksen näkökulmasta seurattiin vuosittain. Tuoteväylässä sen sijaan ei ole käytössä vastaavia kategorisointeja eikä seurantaa koskien yritysten kasvua tai kasvuhakuisuutta ole toteutettu. Tuoteväylän kautta yritysten voi olla mahdollista päästä hyödyntämään liiketoimintaosaajien pankkia, missä kehittämispäälliköt esittelevät ideoita potentiaalisille sijoittajille.

Tutkimuksen alkuperäisenä ajatuksena oli vertailla Yrke-hankkeen aikaista statistiikkaa suhteessa nykyiseen innovaatioympäristöön, jotta pystyttäisiin näkemään, millaisia muutoksia uudistuksesta on aiheutunut tuloksellisesti ja voitaisiin nähdä, miten kohdeyritys voisi siihen mahdollisesti vastata. Keksintösäätiö

ei kuitenkaan luovuta Tuoteväylään liittyviä lukuja ulkopuolisille eikä Keksintöasiamiehen mukaan perustettujen yritysten määrää seurata, joten suoranainen vertailu ei tästä johtuen ollut mahdollista.

Uusi tehdas, ja erityisesti Protomo, on ottanut Tampereella merkittävästi roolia uusien innovatiivisten yritysten synnyttäjänä. Protomo vie yrittäjyyttä eteenpäin nimenomaan yhteisöllisen yrittäjyyden kautta ja halukkuus yhteisöllisyyteen onkin oleellinen kriteeri Protomon osallistujille. Protomon palveluiden ulkopuolelle jäävät siis ei-yhteisöllisyyttä haluavat henkilöt. Haastattelussa tuli ilmi, että yliopistohenkilöstön kynnyksellä kertoa ideastaan ulkopuolisille voi olla liian suuri. Tämän voidaan myös olettaa karsivan ne henkilöt, jotka eivät ole halukkaita kehittämään ideaansa eteenpäin yhteisöllisessä ilmapiirissä, vaan haluavat pitää idean tiivistä omissa käsissään. Myös perinteiset alat jäävät suurelta osin palvelutta, sillä Protomon toiminta painottuu ICT- ja media-aloille.

Tuoteväylän kohderyhmänä ovat alkuvaiheen yritykset ja yksityishenkilöt. Yritykset voivat olla enintään kaksi vuotta toimineita, joilla ei ole merkittävää liikevaihtoa. Toimialarajoitusta kohderyhmään liittyen ei ole, mutta yritysten tulee olla kasvusuuntautuneita. Tuoteväylässä kuitenkin kasvusuuntautunutkin hanke saattaa rajautua pois, mikäli samantyyppinen hanke on siellä jo käsittelyssä tai jos sen käsittelyyn ei löydy oikeaa osaamista.

7.3 Toimintaympäristön palvelutarpeet

Kuten luvussa neljä todettiin, palveluiden pohjautuminen aitoihin asiakastarpeisiin ja asiakkaiden todellisen tarpeen ratkaisemiseen ovat edellytyksiä menestykselle palvelulle. Murrostilanteessa olevien palveluiden kehittämisen mallin mukaisesti todelliset tarpeet olivat lähtökohtana palveluvaihtoehtojen identifioinnille. Palvelutarpeiden lähtökohtana ovat, paitsi asiakasrajapinnassa työskentelevä henkilöstö, myös yhteistyökumppanit ja suorat asiakkaat.

Tässä tutkimuksessa, yhteistyökumppaneilla tarkoitettiin toimijoita, jotka toimivat innovaatiopalvelukentässä ja joiden näkemyksellä voi olla merkitystä palveluiden kehittämisen kannalta. Haastatteluihin päätettiin sisällyttää sekä nykyisiä innovaatiopalveluiden tuottajia että entisiä innovaatiopalveluiden tuottajia ja asiakaslähteitä.

Haastatteluissa tuli ilmi että sekä yrittäjät että korkeakoulut kokivat rahoituskentän haastavaksi. Yrittäjät ilmaisivat selkeästi olevan tarvetta rahoitusmahdollisuuksiin liittyvään neuvontaan sekä rahoitusten hakemiseen. Rahoitusten hakeminen itse koettiin jopa mahdottomaksi. Erilaisten tukimuotojen ja avustusten hakemisen nähtiin olevan jopa siinä määrin haastavaa, että yrittäjät voisivat olla halukkaita mieluummin ostamaan hakemukset ulkopuoliselta toimijalta kuin käyttämään niihin omaa aikaansa.

Myös Tuoteväylässä oli tullut ilmi, että asiakkaiden oli vaikea saada tuotua asiaansa esille siinä muodossa, että se voitaisiin tehokkaasti Tuoteväylässä käsitellä. Muiden toimijoiden kokemusten perusteella Tuoteväylä kohtasi myös kritiikkiä asiakkaisiin suuntautuvasta viestinnästä, pitkiksi venyvistä käsittelyajoista ja prosessin läpinäkymättömyydestä.

Yrittäjät näkivät tarvetta myös sopimusasioissa neuvomiseen, sillä oman osaamisen ei koettu olevan riittävällä tasolla, jotta aloittava yrittäjä osaisi suojautua erilaisilta riskeiltä. Lakimiesten palkkaamiseen aloittavalla yritykselle ei kuitenkaan otaksuttavasti ole mahdollisuuksia.

Alkuvaiheen tukipalvelut, jossa ideaa arvioidaan ja kehitetään yhdessä asiantuntijoiden kanssa, koettiin tärkeiksi. TAMKissa koettiin olevan tarvetta tällaiselle arviointipalvelulle. Siellä yritysaihioiden koordinointi oli hajanaista ja ratkaisuksi oltiin kehittämässä systemaattisempaa toimintatapaa yrittäjyyden palvelukeskuksen kautta. Myös TTYllä oli Yritystallin kautta saatu toimintaa tehostettua.

Sekä korkeakoulut, yrittäjät ja muut toimijat näkivät tarvetta rahoitukselle. Kysyntää oli pääomarahoitukselle, projektirahoitusta joustavammalle rahoitustukimuodolle, businessenkeleille, pirkanmaalaiselle pääomalle ja nopeasti myönnettävälle maksimissaan 5.000 euron rahoitukselle, jota voitaisiin hyödyntää messu-matkoihin, myyntiin ja prototyypin tekemiseen. Rahoitustarpeita oli muun muassa liittyen kansainvälistymiseen ja myynnin kehittämiseen. Rahoituksen suhteen nähtiin, ettei sen tarvitsisi olla vain avustusmuotoista vaan, järkevin ehdoin myönnettävää pääoman ehtoista rahoitusta, joka voisi myös tuottaa jotain.

Yrittäjät näkivät, etteivät tukimuodot olleet aina yhteneviä tarpeiden kanssa, vaan oleellisia osa-alueita hankkeiden kehittämisen kannalta jäi puuttumaan. Projektirahoitus koettiin haastavaksi joustamattomuutensa vuoksi ja hankkeen toteutumisen ennustaminen koettiin vaikeaksi. Myös omarahoitusosuuden aiheuttamat rajoitteet koettiin hankkeen kehitystä rajoittaviksi ja ehdotettiin myös, että valittujen hankkeiden taakse olisi mahdollista saada tiimi yhdessä yrittäjän kanssa viemään hanketta eteenpäin tehokkaan rahoituksen myötä.

Yleisesti yrittäjät kokivat jäävänsä kehitystyön kanssa yksin. Toivottiin, että toimintaan saataisiin enemmän kehitysjatkuoa niin että, kehitystyö ei pääsisi pysähtymään. Yrittäjät toivoivat myös tukea päätöstentien tueksi ja linjausten tekemiseksi. Ongelmaksi koettiin kuitenkin liika henkilösidonaisuus ja nähtiinkin, että myös henkilöiden vaihtuvuudesta olisi apua uusien näkemysten saamisessa.

Laajemmassa mittakaavassa esitettiin näkemyksiä siitä, että yrittäjyysvalmiuksia tulisi lisätä koulutuksen ja verotuksen kautta. Myös kansainvälistymispalveluille ja kansainväliselle markkinoinnille ja ulkomaiselle pääomalle uskottiin olevan tarvetta. Kansainväliseen yhteistyön ja kansainvälisen tuotekehityskeskukseen liittyvät tarpeet tulivat esille myös ideariihen kautta.

7.4 Palveluiden valintaan vaikuttavat tekijät

Palveluiden valintaan vaikuttavien tekijöiden tutkiminen oli tutkimusongelman ratkaisemisen kannalta oleellista, jotta saatiin luotua kriteerit, mihin palveluvalinnat voitiin pohjata.

Palveluvalintaan vaikuttavien tekijöiden selvittämiseksi tutkittiin teoreettisia toimintaympäristön muutoksen syitä ja sitä, kuinka muutosta tulisi käsitellä. Selvitettiin palveluiden kehittämisen kannalta, millaisia ovat palvelun menestystekijät sekä miten organisaation sisäiset tekijät sekä asiakkaan arvoon liittyvät tekijät vaikuttavat tuotettavien palveluiden menestymiseen. Tutkittiin myös tietointensiivisiä palveluita tarjoavien yritysten ominaispiirteitä ja niille tyypillistä verkostojen ja kumppanuuksien merkitystä.

Muutoksen ymmärtäminen on ensiarvoisen tärkeää, jotta yrityksen toimintaa voidaan koordinoita suhteessa muuttuvaan liiketoimintaympäristöön ja täten paremmin vastata muutoksen tuomiin haasteisiin. On siis oleellista, että yritys altistuu ympäristöstä tuleviin herätteisiin ja sen tulee päätöksenteossa ottaa huomioon, mitä toimintaympäristössä on tapahtumassa ja millaisia vaikutuksia sillä on yrityksen toiminnan kannalta. Asiakkaiden lisäksi kehitystyössä on huomioitava oleelliset muut toimijat, joilla on merkitystä toimintaympäristön kehittymisen kannalta.

Ratkaistaessa, miten palveluja tulisi mukauttaa on huomioitava, että toteutus vastaa yrityksen tarpeisiin ja on samassa linjassa yrityksen vision, mission ja tavoitteiden kanssa. Mikäli ratkaisu on näiden kanssa ristiriidassa, ei se ole yrityksen toiminnan kannalta mielekäs.

Merkittävä tekijä on palveluiden synergisyys suhteessa muihin yrityksen tuottamiin palveluihin, sillä palvelun sopivuus yrityksen olemassa olevaan palveluportfolioon on selkeästi tiiviimpää menestyvissä yrityksissä.

Oleellinen menestystekijä on palvelun pohjautuminen aitoihin asiakastarpeisiin ja asiakkaiden todellisen tarpeen ratkaisemiseen. Asiakkaiden osallistuminen ja

asiakastiedon hyödyntäminen ovat oleellisia tekijöitä menestyksekkäämmissä palveluissa.

Päätöksenteossa tulee myös ottaa huomioon eri vaihtoehtojen yritykselle tuottama muu kuin rahallinen arvo ja tästä syystä palveluvaihtoehtoja käsiteltäessä on syytä tarkastella arvoa kokonaisuutena. Arvoon vaikuttavia tekijöitä ovat asiakkuuksien volyymin suuruus sekä asiakkuuden kasvu ja kehittyminen kannattavammaksi ja laadukkaammaksi asiakassuhteen edetessä, sekä toiminnan tulevaisuussuuntautuneisuus ja pitkäjänteisyys.

Tekniset ja taloudelliset toteutusmahdollisuudet ovat edellytyksenä palveluiden tuottamiselle. Siksi tulee ottaa huomioon, miten yrityksen henkilöstöresurssit, osaaminen ja rahoitusmahdollisuudet vastaavat palveluvaihtoehtoihin.

7.5 Muuttuneessa toimintaympäristössä tuotettavat palvelut

Opinnäytetyön tutkimusongelma oli ratkaista, millaisia palveluja yrityksen tulisi muuttuneessa toimintaympäristössä tuottaa. Toimintaympäristön muutoksesta johtuen palveluiden tuottaminen Sitran koordinoiman teknologiahautomoiden kehittämishankkeen, Yrken, puitteissa ei ollut enää mahdollista, sillä vastaavaa rahoitusta ei ollut saatavilla eikä palveluiden tuottaminen sellaisenaan ilman rahoitusta ollut mielekästä Hermia Yrityskehityksen ollessa voittoa tavoitteleva organisaatio.

Palveluvaihtoehtoja ideoitiin toimintaympäristön muutoksen sekä esille tulleiden aitojen tarpeiden ja ongelmakohtien perusteella ideariihessä. Yksittäiset palveluideat ryhmiteltiin arviointi- ja ideakilpailupalveluihin, kehityspalveluihin, konsultointipalveluihin, rahoituspalveluihin sekä kansainvälistymispalveluihin.

Ideoinnin jälkeen identifioituja palveluvaihtoehtoja analysoitiin tunnistettujen palveluvalintaan vaikuttavien tekijöiden perusteella. Seuraavassa on kuvattu ne palvelut, joita yrityksen tulisi muuttuneessa toimintaympäristössä tuottaa ja mitä niiden tuottamisessa tulisi ottaa huomioon.

Asetettujen kriteerien mukaisesti palveluiden tulee tukea yrityksen toimintaa ja muita palveluita synergisesti ja niiden on oltava teknisesti ja taloudellisesti toteutuskelpoisia. Palveluiden on pohjaututtava aitoihin asiakastarpeisiin ja niiden tuottamisessa on huomioitava olemassa oleva toimintaympäristö.

Aktivointi-, arviointi- ja ideakilpailupalveluihin tuottaminen oli aiemmin vahvasti tuettu Yrke-hankkeen kautta. Tämän hetkessä toimintaympäristössä ei näihin palveluihin ole saatavilla rahoitusta. Palvelut ovat kuitenkin yrityksen toiminnan kannalta keskeisessä roolissa, sillä niiden kautta pystytään takaamaan riittävä asiakasvolyymi, mikä johtaa laadukkaampiin ja kannattavampiin asiakkuuksiin. Palvelut toimivat sisääntulotuotteena asiakkaille, minkä kautta saavutetaan keskeinen synergiaetu muiden palveluiden kannalta. Keskeistä on myös ymmärtää, että asiakkaan arvo ei ole vain nykyhetkessä, vaan arvoa on tarkasteltava asiakkuuden kasvun näkökulmasta. Kohdeyrityksessä asiakassuhteita tulisi kehittää suunnitelmallisesti ja systemaattisesti, jotta asiakkuus saadaan kannattavaksi mahdollisimman tehokkaasti. Lisäksi tulee ottaa huomioon mahdollisuus palveluiden myymisestä yhteisöille.

Aidosta kysynnästä huolimatta muut toimintaympäristön toimijat eivät tarjoa varsinaista arviointipalvelua. Aktivointi, arviointi- ja ideakilpailupalveluiden tarjoamisen kautta kohdeyritys toteuttaa myös markkinointia, ylläpitää suhdeverkostoaan ja pystyy profioitumaan toimijaksi, joka visionsa mukaisesti kehittää uudista ideoista kilpailukykyistä liiketoimintaa.

Teknisten ja taloudellisten toteutusmahdollisuuksien kannalta on tärkeää nähdä, että vaikka teknistä osaamista löytyy, tulee aktivointi, arviointi- ja ideakilpailupalveluiden toteutuksessa otettava huomioon se seikka, ettei palveluiden tuottamiseen ole enää aiempaa vastaavaa rahoitusta. Tästä johtuen palvelut tulisi toteuttaa teknistä osaamista hyödyntäen minimiresurssein.

Myös asiakkuuksien erilaisuus tulee palveluita tuottaessa ottaa huomioon niin, että potentiaalisimpina pidettäviin hankkeisiin voidaan allokoida enemmän resursseja.

Palveluiden tuottamisessa tulee myös tunnistaa ne asiakasryhmät, joille ei tällä hetkellä ole tarjolla alkuvaiheen tukipalveluita eli perinteiset teollisuuden alat, ei-yhteisöllisyyttä haluavat henkilöt ja Tuoteväylästä kriteerien ja vastaavien hankkeiden vuoksi pois rajatutuneet hankkeet. Myös yrityspuolen spin-off hankkeiden tukemiselle voidaan nähdä olevan tarvetta.

Kehitys- ja konsultointipalvelut ovat ratkaisevia palveluita yritysten tuottavuuden kannalta ja niille on myös olemassa aitoa tarvetta. Asiakkaille tarjottavia konsultointipalveluita ovat strategiatyö, yritysvalmennus, liiketoiminnan suunnittelu- ja kehitystyö, hankkeiden tukipalveluna toimiminen sekä valmistelevan projektirahoituksen hyödyntäminen palveluiden rahoituksessa. Kehityspalveluita ovat kehitys- ja myyntipäällikköjen vuokrauspalvelut, myyntimiesverkostojen luominen sekä tiimien rakentaminen. Kehitys- ja konsultointipalveluissa on selkeä synergia yrityksen toimintaan ja muihin palveluihin, sillä ne tähtäävät kaikki asiakasyritysten kasvun tukemiseen ja sitä kautta asiakkuuksien kasvattamiseen.

Teknisten ja taloudellisten toteutusmahdollisuuksien näkökulmasta henkilöresursseja ja osaamista konsultointitoimintaan on riittävästi. Sen sijaan mikäli lähdetään kehittämään myynnin kehittämiseen liittyviä vuokraus- ja verkostopalveluita, on hankittava uusia yhteistyökumppaneita tai uusia resursseja. Toteutuksessa on myös huomioitava muiden toimijoiden palveluiden ulkopuolelle jäävät asiakkaat.

Rahoituspalvelut ovat usein edellytyksenä muiden palveluiden toimivuudelle ja yritysten kasvulle, joten ne ovat oleellinen osa tarjottavaa palveluportfoliota. Toimintaympäristössä nähtiin olevan aito tarve sekä itse rahoitukselle että rahoituksen hankinnalle.

Hermia Yrityskehitys voi vastata rahoitukseen liittyviin tarpeisiin hallinnoimansa siemenrahaston kautta, sekä rahoituksen neuvontapalveluilla ja pääoman hankintaan liittyvillä palveluilla. On myös mahdollista harkita uusien yhteiskumppanien kautta toteutettavan rahoitusinstrumentin toteutusta vipuvaikutusten aikaan saamiseksi. Teknistä osaamista rahoituksen hankintaan on, ja myös resursseja palveluiden

tarjoamiseksi löytyy. Hermia Ventures rahaston kasvattaminen kuuluu osaksi yrityksen strategisia tavoitteita. Sen sijaan Tampereen alueella yhteisen rahoitusinstrumentin luominen vaatii lisäresursseja.

Kansainvälistymispalveluiden toteuttaminen tulisi tehdä Venäjällä ja Kiinassa olemassa olevia verkostoja hyödyntäen sekä Euroopan laajuista Enterprise Europe network –verkoston kautta. Kansainvälistymiseen liittyville palveluille on kysyntää ja synergia suhteessa kasvuun tähtääviin palveluihin on ilmeinen, sillä kansainvälistymisen tarve tulee asiakkaiden kasvun myötä.

Kansainvälisen tuotekehityskeskuksen tarpeeseen kohdeyritys tulee vastaamaan olemalla mukana kehitystyössä sen tuodessa yritykselle myös profiloitumis- ja asiakasväyläetua. Yrityksen kattavat verkostot tarjoavat sille merkittävän edun kansainvälistymispalveluiden tuottajana suhteessa toimintaympäristöön.

Palveluiden tuottamisessa tulee ottaa huomioon erilaiset julkiset tukirahoitukset, kun aiemmin hyödynnettyä tukirahitusmallia ei enää ole olemassa. Alueellisilla toimijoilla, kuten Protomo ja TTY, on käytettävissään koulutukseen ja konsultointiin suunnattua ostopalvelurahoitusta. Kansallisten hankkeiden tarjoamia rahoitusvaihtoehtoja, kuten Trio+-hankeen Pk-yritysten kansallisen kasvuohjelma tai Teknologiayritysten kasvuohjelma, tulee myös hyödyntää optimaalisesti. ELY-keskuksen tarjoamista rahoitusvaihtoehdoista kyseisten palveluiden tukemiseen sopivat Yrityksen kehittämisavustus, jota voidaan hyödyntää muun muassa kansainvälistymisessä tai Nuorten innovatiivisten kasvuyritysten rahoitus, johon on mahdollista sisällyttää entisen hautomotuen tapaan, palkkakuluja, vuokria tai asiantuntijapalveluita. Tekesin valmistelurahoitus on suurempien hankkeiden valmisteluun suunnattua avustusta. Tekesin Tutkimus- ja kehitystoiminnan rahoitus voi olla laina- tai avustusmuotoista tai näiden yhdistelmä. Tekes tarjoaa myös Työorganisaatioiden kehittämisen rahoitusta sekä innovaatiopalvelujen hankinnan rahoitusta, mikä on asiantuntijapalveluiden ostoon suunnattua rahoitusta. Lisäksi voidaan hyödyntää Keksintösäätiön Tuoteväylää. (Kolehmainen 2009–2012).

Kokonaisuutena tarjottavat palvelut muodostavat eheän kokonaisuuden ja mahdollistavat useiden palveluiden myymisen samalle asiakkaalle joko samanaikaisesti tai asiakkaan kehittymisen myötä.

7.6 Tutkimuksen arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen vastaavuutta suhteessa siihen, mitä tutkimuksessa oli luvattu tutkia. Reliabiliteetti taas arvioi tutkimuksen toistettavuutta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136).

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli ratkaista yrityskehitysorganisaation näkökulmasta, miten yrityksen palveluja tulisi mukauttaa sen toimintaympäristön muuttuessa niin, että organisaation nykyinen toiminnallinen muoto säilyisi mahdollisimman tehokkaalla tavalla.

Opinnäytetyö pyrki ymmärtämään Tampereen innovaatiopalvelukentän tilanteen ja sen huomioon ottaen selvittämään, millaisia palveluja kohdeyrityksen tulisi tuottaa ja ratkaisemaan, kuinka niitä tulisi tuottaa, jotta pystyttäisiin vastaamaan muuttuvan kentän haasteisiin.

Opinnäytetyössä onnistuttiin tunnistamaan ne palvelukategoriat, jotka yrityksen tulisi sisällyttää palveluportfolioonsa. Työssä onnistuttiin myös samaan näkemys siitä, millä tavoin kyseisiä palveluita tulisi konkreettisesti tuottaa.

Kinnusen (2003, 30–31) mukaan palvelujen suunnittelu on usein yrityksen ja erehdyksen polku, joka koostuu epämuodollisesta sarjasta tapahtumia sen sijaan, että se olisi järjestelmällinen ja harkittu prosessi. Yksi palvelun menestystekijöistä on kuitenkin palvelun kehittämisen pätevyys (De Bretani: 1991, 44), mistä johtuen tässä opinnäytetyössä pyrittiin järjestelmälliseen palveluiden keittämiseen.

Kehitysprosessi lähti liikkeelle tilanteeseen sopivan palveluiden kehittämismallin etsinnällä. Haasteeksi kuitenkin osoittautui, että palveluiden kehittämiseen liittyvä

kirjallisuus keskittyi pääosin uusien palveluiden kehittämiseen, eikä niinkään olemassa olevan palveluportfolion kehittämiseen.

Erilaisia palveluiden kehittämisen malleja tutkimalla ja yhdistelemällä saatiin aikaan Murrostilanteessa olevien palveluiden kehittämisen malli. Mallin hyödyntäminen käytännössä osoitti kuitenkin, ettei kehitysprosessi edennyt suoraviivaisesti mallin mukaisesti. Tutkimusprosessin lopuksi Murrostilanteessa olevien palveluiden mallista luotiinkin uusi versio, johon tuotiin käytännön osoittamat muutostarpeet.

Markovan (2005, 17) mukaan palveluorganisaatioiden toimintaympäristö on muuttunut epävakammaksi kuin aiemmin. Syynä tähän ovat muun muassa kansainvälistyminen, kilpailuolosuhteiden muuttuminen, sääntelyt ja EU:ssa palvelujen vapauttaminen. Haasteita tuovat mukanaan myös julkisen ja yksityisen sektorin rajapinnan muutokset.

Toimintaympäristön epävakauden lisääntyessä voi tarvetta Murrostilanteessa olevien palveluiden mallin hyödyntämiselle ja yritysten olemassa olevan palveluportfolion kehittämiseksi olla yhä enemmän. Kehitettyä mallia voidaan soveltaa myös muihin yrityksiin, jotka pyrkivät ratkaisemaan, miten palveluja tulisi mukauttaa suhteessa muuttuneeseen toimintaympäristöön niin, että organisaation nykyinen toiminnallinen muoto säilyisi mahdollisimman tehokkaalla tavalla.

Murrosvaiheessa olevien palveluiden kehittämisen mallin mukaisesti todelliset palvelutarpeet olivat lähtökohtana palveluvaihtoehtojen ideoinnille. Todelliset tarpeet pyrittiin selvittämään yritys- ja toimijahaastatteluin. Yrityshaastatteluiden kannalta haasteena oli tunnistaa ja tavoittaa alkuvaiheen palveluita hyödyntäneitä yrityksiä. Koska kohdeyritys toimi palveluiden tarjoajana toimintakentässä kentässä, saatiin sen kautta tietoa mahdollisista haastateltavista yrityksistä. Valitettavasti aloittavien yrittäjien kiireellisyydestä johtuen vastausten saldo jäi suppeaksi. Mikäli olisi mahdollista saada laajempi otos, voitaisiin myös ottaa huomioon eri palveluja käyttäneet yritysryhmät tasapuolisesti.

Palvelujen toimivuuden vertailu Teknologiahautomoiden kehittämishankkeen aikaan verraten tämän hetkisiin innovaatiopalveluihin oli haasteellista, sillä nykyinen esihautomopalveluiden tuottaja ei seurannut perustettavien yritysten määrää, tai vastaavaa статистиikkaa eikä muita seurattuja lukuja luovutettu ulkopuolisille. Tästä johtuen näiden analysointi jäi tutkimuksen ulkopuolelle.

8 LÄHTEET:

- Ala-Uotila, E. 2011. Asiakkuusjohtaja. Tampereen ammattikorkeakoulu. Haastattelu 18.10.2011.
- De Bretani, U. 1991. Success factors in Developing New Business Services. Concordia University. *European Journal of Marketing*, Vol 25. No. 2. pp. 33-59. MCB University Press.
- De Jong, J., Vermeulen, P., 2003, Organizing Successful New Service Development: A Literature Review. *Management Decision*. Vol. 41/9.
- EEN 2012. Enterprise Europe Network. Luettu 17.4.2012. <http://www.enterprise-europe-network.ec.europa.eu>
- ELY-Keskus. 2011. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. Luettu 7.4.2011. <http://www.ely-keskus.fi/fi/ELYkeskukset>
- Eriksson P., Koistinen K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus. Kuluttajatutkimuskeskuksen julkaisuja 4:2005
- Hellman, K., Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas. Talentum Media Oy.
- Hirsijärvi S., Remes P., Sajavaara P. 1997. Tutki ja kirjoita. Otavan Kirjapaino Oy.
- Hytti U., Mäki K. 2008. Teknologiahautomot kasvun tukena. Turun kauppakorkeakoulu, TSE Entre. Sitra.
- Juntunen, M. 2011. Valmentaja, tuntiopettaja. Yrittäjyyden valmennuskeskus Voimala. Tampereen ammattikorkeakoulu. Sähköposti 9.12.2011.
- Jussila. P. Toimitusjohtaja. Hermia Yrityskehitys Oy. 2009–2012. Keskustelut Jussila & Palander-Palonen 2009–2012.
- Kairamo, V. 2011. Protomo: Keksi urasi uudestaan. Powerpoint-esitys. Protomo. Hermia Oy.
- Kairamo, V. 2012. Sähköposti: Protomo-materiaalia. 2.3.2012.
- Katainen M. 2007, Teollisuuden palveluiden kehittäminen elintarvikealan yrityksessä, eBRC Research Reports 39, Tampere University of Technology and University of Tampere.
- Kinnunen R. 2003. Palvelujen suunnittelu. WSOY.
- Klubnik J. P., Greenwood P. F. 1996. Ongelmanratkaisu tiimissä - Käytännön malli. Oy Rastor Ab.

Kolehmainen, J. Asiantuntija. Hermia Yrityskehitys Oy. 2009–2012. Keskustelut Kolehmainen & Palander-Palonen 2009–2012.

Liukko T. 1994. Asiakastarve ohjaamaan kehitystä: Menetelmiä ja esimerkkejä. Metalliteollisuuden kustannus Oy.

Lukka K. 2009. Konstruktiivinen tutkimusote. Metodix-virtuaalikirjasto. Luettu 22.12.2009.
http://www.metodix.com/fi/sisallys/04_virtuaalikirjasto/dokumentit/aineistot/konstruktiivinentutkimusote

Markova, M. 2005. Näkökulmia tietointensiivisen palveluorganisaation muuttumiseen ja uudistumiseen. Teoksessa Maula, M. Peltoniemi, M. (toim). Tietointensiivinen palvelutoiminta: Näkökulmina kompleksisuus ja tiedonhallinta. e-business Reserach Center: Research reports 25. Tampere University of Technology and University of Tampere.

Martin, C.R., Horne D. A. 1993. Services innovation: Successful versus Unsuccessful Firms. International Journal of Service Industry Management. Vol. 4.

Martin, C. R., Horne D. A. 1995. Level of success inputs for service innovations in the same firm. International Journal of Service Industry Management. Vol 6.

Maula, M. 2000. The senses and memory of a firm – implications of autopoiesis theory for knowledge management. Journal of Knowledge Management, Vol. 4, No 2.

New factory Brochure. 2011. Uusitehdas. Hermia Oy.

Nurminen, R. 2011. Keksintöasiamies. Keksintösäätiö. Pirkanmaan ELY-Keskus. Haastattelu 15.3.2011.

Opetushallitus. 2009. Sanasto. Luettu 22.12.2009. <http://www.oph.fi>.

Protomo. 2010. <http://www.Protomo.fi>

Protomo yleiskuvaus. 2011. pdf.

Rantalainen, H. 2011. Myyntitiimin päällikkö. Technopolis Ventures. Technopolis Oyj. Haastattelu 31.3.2011.

Rautiainen, P. 2011. Innovaatioasiamies. Tampereen teknillinen yliopisto. Puhelinhaastattelu 9.12.2011.

Rissanen T. 2005. Hyvän palvelun kehittäminen. Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd.

Räsänen P., Uusi Tehdas-ohjelman johtaja. Kairamo V., Kehityspäällikkö. Uusi Tehdas, Protomo. Hermia Oy. Haastattelu 20.4.2011.

- Scheuing E. E., Johnson E. M. 1989. A Proposed Model for New Service Development, *Journal of Service Marketing*, Vol. 3, No.2
- Sitra. 2005. Suomi innovaatiotoiminnan kärkimaaksi: Kilpailukykyinen innovaatioympäristö -kehittämishojelman loppuraportti. Sitra. Edita Prima Oy.
- Soininen M. 1995. Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus. Painosalama Oy.
- Tampereen seudun kasvuyrityskiihdyttämön esite. 2011. Tampereen kaupunkiseudun elinkeino- ja kehitysyritys Tredea Oy.
- Technopolis innovaatiopalvelut esite. 2011. Tuhansia mahdollisuuksia menestykseen.
- Tekes NIY. 2011. Nuorten innovatiivisten kasvuyritysten rahoitus. Luettu 19.4.2011. <http://www.tekes.fi/info/niy/>
- Tredea. 2010. Kasvuyrityskiihdyttämön lehdistötiedote. 1.9.2010. Tampereen kaupunkiseudun elinkeino- ja kehitysyritys Tredea Oy.
- Tuli. 2012. www.tuli.info. Luettu 10.2.2012.
- Tuomi J., Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuoteväylä-esite: Onko sinun ideasi seuraava menestystarina? 2010. Keksintösäätiö.
- Työ- ja elinkeinoministeriön tiedote. 2009. Keksintösäätiölle kolme miljoonaa euroa liikeideoiden kehittämiseen. 16.1.2009 <http://www.tem.fi>.
- Uusi tehdas. 2012. Luettu 18.4.12. <http://uusitehdas.fi>.
- Vigo. 2011. Luettu 19.4.2011. <http://www.vigo.fi>.
- Voimala. 2012a. Luettu 10.2.2012. www.voimala.fi.
- Voimala. 2012b. Luettu 10.2.2012. <https://www.facebook.com/pages/Voimala>.
- Vuori E., 2005a, Tietointensiiviset palvelut liiketoimintaekosysteemeissä: Agenttipohjaisen mallintamisen mahdollisuudet – käsiteanalyttinen tutkimus
- Vuori, E. 2005b. Tietointensiiviset palveluorganisaatiot liiketoimintaekosysteemin agentteina. Teoksessa Maula, M. Peltoniemi, M. (toim). Tietointensiivinen palvelutoiminta: Näkökulmina kompleksisuus ja tiedonhallinta. e-business Reserach Center: Research reports 25. Tampere University of Technology and University of Tampere.
- YRKE Numeeriset mittarit -raportti. 2007. Tampereen konsortio.