

## **Väkisin lähtee laukalle – palvelumuotoilulla uutta potkua yrittäjäpalveluihin**

Salla Grönholm

Opinnäytetyö

Liiketalouden ylempi amk-tut-  
kinto

Yrittäjyyden ja liiketalouden  
koulutusohjelma

2020



<b>Tekijä(t)</b> Salla Grönholm	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden ja yrittäjyyden koulutusohjelma (YAMK)	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Väkinin lähtee laukalle – palvelumuotoilulla uutta potkua yrittäjä-palveluihin	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 87 + 11
<p>Työelämä muuttuu ja on murroksessa. Yhä useampi työikäinen työskentelee yrittäjämäisesti, yksinyrittäjänä, freelancerina, toimeksiantosopimuksilla, sivutoimisena yrittäjänä sekä liikkuvat työelämänsä aikana palkansaaja ja yrittäjäroolien välissä. Nyt korkeakouluista valmistuvat tulevat kohtaamaan yrittäjyyden jossakin muodossa yli 40-vuotisen työelämänsä aikana. Miten tähän haasteeseen vastaa ammattiliitot?</p> <p>Kehittämistehtävän toimintaympäristönä on Suomen Ekonomit (Ekonomit), joka on kauppatieteen opiskelijoiden ja valmistuneiden ammattiliitto. Kehittämistyön tavoitteena on ehdottaa Ekonomieille selkeät yrittäjäpalvelut, joiden sisällöt on rakennettu asiakaslähtöisesti palvelumuotoilun keinoin.</p> <p>Tutkimusongelmana on vastata kysymykseen: Mitä palveluita Suomen Ekonomien tulisi tarjota yrittäjille?</p> <p>Palvelumuotoilu sopii liiketoiminnan kehittämiseen, jossa vahvana on asiakaslähtöinen arvoajattelu. Kehittämistehtävässä sovellettiin palvelumuotoilun prosesseista Moritzin mallia. Mallista toteutetaan: ymmärrä, kiteytä, ideoi, seulo ja konkretisoi vaiheet.</p> <p>Kehittämistehtävään sovelletaan lähestymistapana palvelumuotoilun strategiaa. Menetelmänä testataan laadulliseen tutkimukseen ja palvelumuotoiluun soveltuvia avohaastatteluja, ryhmäkeskustelua, asiakasprofiileja, affinity diagrammia, aivoriieheä, brainwritingia ja muotoiluajureita.</p> <p>Kehittämistehtävä aloitettiin elokuussa 2019, jolloin loin ymmärryksen yrittäjäpalvelumuotoilun prosessin pohjaksi. Osa aineistosta oli hankittu jo ennen tätä. Syyskuussa ja lokakuussa järjestettiin jäseniä osallistavat ryhmäkeskustelut ja työpajatyöskentely. Prosessista nousseita alustavia tuloksia esiteltiin marraskuussa 2019. Kehittämistehtävän raportin laadin opintovapaalla maaliskuuhun 2020.</p> <p>Kehittämistehtävän lopputulos on palvelumuotoiluprosessin tuloksena syntyneet konseptit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sisäinen yrittäjä: Yrittäjyys on asenne, jonka kaikki ekonomit jakavat.</li> <li>• Menestyvä yrittäjä: Ekonomit haluaa auttaa yrittäjiä ja yrityksiä menestymään.</li> <li>• Auttava yrittäjä: Yrittäjät haluavat auttaa ja oppia toisiltaan.</li> </ul> <p>Konseptien palvelusisältöjen nopeaan testaukseen ehdotettiin, että sisäinen yrittäjyys otetaan Ekonomien arvoksi ja tavaksi toimia. Menestyvään yrittäjään ehdotettiin teemoitettuja fokus -tapahtumia, joiden ympärille rakennetaan vapaasti toimiva ja elävä verkosto. Autta-vaan yrittäjään ehdotettiin Ekonomit loungeja, jotka toimisivat jäsenten kohtaamispaik-koina. Kaikki kehittämistyössä nousseet ehdotukset ja ideat on toteutettavissa olevia ja ovat linjassa Ekonomien toiminnan kanssa.</p>	
<b>Asiasanat</b> Palvelumuotoilu, yrittäjyys, asiakaslähtöisyys.	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tavoitteet ja tutkimusongelma.....	2
2	Palvelumuotoilulla potkua palvelukehitykseen .....	4
2.1	Palvelumuotoilun rooli .....	4
2.2	Palvelun määritelmä ja merkitys.....	5
2.3	Palvelumuotoilun määritelmä ja -prosessi .....	6
2.4	Palvelumuotoilun ekosysteemi .....	11
2.5	Palvelumuotoilun tasot yrityksessä.....	12
2.6	Palvelumuotoilun hyödyt liiketoiminnalle .....	13
3	Lähestymistapa, tutkimusongelma ja menetelmävalinnat .....	16
3.1	Lähestymistapana palvelumuotoilun strategia .....	16
3.2	Kehittämistehtävän kohde ja tutkimusongelma.....	17
3.3	Kehittämistehtävän prosessin esittely .....	18
3.1	Laadullinen tutkimus ja palvelumuotoilun menetelmävalinnat.....	20
4	Kehittämistehtävän toteutus ja tulokset .....	25
4.1	Toimintaympäristö.....	25
4.2	Ymmärrys .....	25
4.2.1	Organisaatiotiedot ja toimintaa ohjaavat linjaukset .....	26
4.2.2	Brändi, strategia ja vuosisuunnitelmat .....	28
4.2.3	Palvelut .....	30
4.2.4	Asiantuntijahaastatteluilla selville yrittäjäpalvelusisällöt .....	31
4.2.5	Suomen Yrittäjien palvelupaketti .....	40
4.2.6	Asiakastieto ja syvälinen käyttäjätieto.....	42
4.2.7	Päätoimisen ekonomiyrittäjän profiili .....	44
4.2.8	Sivutoimisen yrittäjän profiili .....	51
4.2.9	Tulevaisuuden odotukset Ekono-meilta .....	52
4.2.10	Työn murros ja yrittäjyyden yhteiskunnallinen merkitys .....	55
4.2.11	Ryhmäkeskustelulla oikean haasteen kiteytykseen .....	57
4.3	Kiteytys .....	59
4.4	Ideointi, seulonta ja konkretisointi.....	60
4.4.1	Osallistava työpaja .....	60
4.4.2	Lämmittely.....	61
4.4.3	Työpajassa ideointia, seulontaa ja konkretisointia .....	61
4.5	Yrittäjäpalvelumuotoiluprojektin tulos .....	66
5	Pohdinta.....	70
5.1	Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset .....	70
5.2	Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset .....	74

5.3 Tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden pohdinta .....	75
5.4 Oman osaamisen arviointi.....	77
Lähteet .....	82
Liitteet.....	88
Liite 1. Päätoimisen Ekonomiyrittäjän profiili .....	88
Liite 2. Sivutoimisen Ekonomiyrittäjän profiili .....	89
Liite 3. Palvelumuotoiluprosessin aineiston yhteenvetotaulukko .....	90
Liite 4. Aivoriheen kutsu ja ohjelma .....	96
Liite 5. Työpajan juoksutus.....	97
Liite 6. Brainwriting canvas (Ghost Company 1.10.2019) .....	99
Liite 7. Brainwriting ryhmä 1, jäsenet siirtyvät yrittäjiksi .....	100
Liite 8. Brainwriting ryhmä 2. yrittäjiä ei palvella riittävästi .....	102
Liite 9. Brainwriting ryhmä 3. Ekonomi-identiteetti heikkenee .....	103
Liite 10. Työpajan kiteytykset ryhmä 1, 2 ja 3 .....	104
Liite 11. Blogi - Kokeneempien seurassa – ideariihi yrittäjyydestä .....	105

# 1 Johdanto

Opinnäytetyöni Väkinen lähtee laukalle – palvelumuotoilulla uutta potkua yrittäjäpalveluihin, on malliesimerkki nykyisestä työelämästä, sen osittaisesta lyhytjänteisyydestä ja tarpeesta muuttua ja mukautua nopeasti.

Nykyistä liiketoimintaympäristöä kuvataan entistä epävakammaksi ja muutokset tapahtuvat nopeasti. Toimintaympäristön epävarmuus on lisääntynyt ja kasvavasta tiedonmäärästä on vaikea erottaa olennainen. Erilaisten tekijöiden yhteisvaikutuksesta ja liiketoimintaympäristössä tapahtuvia ilmiöitä on vaikea tulkita ja tietää, mitä ne tarkoittavat liiketoiminnalle. Virhetulkinnat ja yrityksen riskit lisääntyvät, toisaalta nopeasti muuttuva toimintaympäristö voi myös johtaa pysähtyneisyyden tilaan.

Monimutkaistunut maailma tuo uusia haasteita, joiden seurauksena yritykset joutuvat tekemään entistä merkityksellisempiä päätöksiä aiempaa lyhyemmässä ajassa. Muutokset on saatava läpi aiempaa nopeammin. Näihin haasteisiin pystytään vastaamaan osittain palvelumuotoilun keinoin. Se vaatii yritykseltä uskallusta haastaa nykyisiä toimintamalleja ja johtamista.

Palvelumuotoilusta on tullut 2010-luvulla pysyvä osa yritysten toimintoja. Yrityksissä on herätty palvelumuotoilun mahdollisuuksiin liiketoiminnan ja asiakaskokemuksen kehittämisessä. Useissa yrityksissä palvelumuotoilua on aluksi kokeiltu yksittäisissä projekteissa yhteistyökumppaneiden vetämänä, jonka jälkeen on lähdetty miettimään talon sisäistä systemaattisempaan tapaan toimia yli osaamisrajojen ja asiakasrajapintojen. Näin on käynyt myös kehittämistyön toimintaympäristönä toimivassa Suomen Ekonomieissa (jäljempänä myös Ekonomit, liitto, ammattiliitto, työmarkkinajärjestö tai järjestö). Asiakaslähtöinen tie on vasta alussa ja paljon on tehtävissä siinä, miten liitossa voidaan ottaa palvelumuotoilu ja asiakasnäkökulma vahvemmin haltuun. Palveluista on tullut yhä merkittävämpi kasvun mahdollistaja yrityksille.

Palvelumuotoilun kehittämistyön tein Ekonomien yrittäjäpalveluista. Ekonomit on noin 50 000 kauppatieteen opiskelijan ja tutkinnon suorittaneen ammattijärjestö, joka päätavoitteena on mahdollistaa ja edistää jäsentensä hyvää työelämää.

Ammattiliitot ovat uudistusten edessä. Ekonomieissa järjestäytyminen ja jäsenmäärä ovat olleet viime vuodet lievässä laskussa, mutta nyt suunta on käännetty. Valmistuneiden kauppatieteilijöiden työllisyys on lähes sata prosenttia. Töitä on tarjolla globaalisti eikä

Suomi ole ainoa vaihtoehto. Toki maailma on tällä hetkellä muutoksessa koronapandemian vuoksi, enkä ole ottanut sen vaikutuksia kehittämistyössä huomioon. Työmarkkina-toiminta kalskahtaa vanhanaikaiselta eikä sen työelämää tasapainottavaa ja edistävää roolia nähdä aina positiivisessa valossa. Ay-kenttä mielletään yhteiskunnan jarruksi ja tuottavuuden esteeksi. Miten tähän kuvioon kuuluu yrittäjät?

Ammattijärjestöillä on edelleen vahva palkansaajien etuja ajava rooli, mutta se ei enää riitä. Kilpailukenttä laajenee ja monipuolistuu. Työn tekemisen tavat muuttuvat eikä lainsäädäntö pysy perässä. Ekonomien haasteena on vastata joustavasti jäsenten ja potentiaalisten jäsenten muuttuviin tarpeisiin ja olla houkutteleva, edistyksellinen järjestö, johon kauppatieteen tutkinnon suorittaneet kokevat etuoikeudekseen kuulua.

Ekonomien jäsenkunnasta noin neljä prosenttia on päätoimisia yrittäjiä ja sivutoimisia yrittäjiä on 6-8 %. Yhä useampi työkäinen työskentelee yrittäjämäisesti, yksinyrittäjänä, freelancerina, toimeksiantosopimuksilla, sivutoimisena yrittäjänä sekä hyppivät työelämänsä aikana palkansaaja ja yrittäjäroolien välissä. Työelämä muuttuu ja on murroksessa. Nyt valmistuvat ekonomit tulevat kohtaamaan yrittäjyyden jossakin muodossa yli 40-vuotisen työelämänsä aikana.

Alati kehittyvä yhteiskunta, sen uudet ilmiöt sekä työelämän muuttuvat toiminta- ja työympäristöt luovat haasteita ammattijärjestöjen rooleille ja palveluille. Tätä varten Ekonomit tarvitsevat syvällistä ymmärrystä toimintansa tueksi, ollakseen ajassa elävä ja kiinnostava ammatillinen etujärjestö. Oma kiinnostukseni palvelumuotoiluun, asiakaslähtöiseen ajatteluun ja yrittäjyyteen tulee projektin alussa olleen toimenkuvani kautta yrittäjien asiakkuusvastaavana. Työssäni olen törmännyt haasteeseen, että jäsenet eroavat Ekonomeista siirtyttyään yrittäjiksi, Ekonomit eivät ole houkutteleva vaihtoehto nuorille opiskelija- tai ekonomiyrittäjille ja Ekonomien yrittäjyysasioista ei tiedetä. Väkisin lähtee laukalle kuvaa työn murrosta, yrittäjyyden hivuttautumista työn tekemisen tavaksi ja yrittäjyyden kasvavan tärkeyden merkitystä yhteiskunnalle hyvinvoinnin ja kasvun edistäjänä.

## **1.1 Tavoitteet ja tutkimusongelma**

Kehittämistehtävän tavoitteena on ehdottaa Ekonomeille selkeät yrittäjäpalvelut, joiden sisällöt on rakennettu asiakaslähtöisesti palvelumuotoilun keinoin.

Kehittämistehtävä on osa suurempaa Ekonomien palveluiden kehittämiskokonaisuutta ja asiakkuusajattelua, jossa mietitään muun muassa, mitä palveluita jäsenille tarjotaan,

kuinka niitä tarjotaan, miten ne hinnoitellaan, mitä digitaalisuus mahdollistaa ja miten palvelut ovat tuotteistettavissa. Suomen Ekonomien palveluiden kehittämisen tavoitteena on jäsenyytyväisyys, vastata paremmin jäsenten ja potentiaalisten jäsenten muuttuviin tarpeisiin sekä jäsenhankinta.

Kehittämistehtävän tutkimusongelma on:

- Mitä palveluita Suomen Ekonomien tulisi tarjota yrittäjille?

Projektin tavoitteet on saavutettu, kun:

- jäsenten ja Ekonomien asiantuntijoiden tarpeet yrittäjäpalveluihin liittyen on selvitetty ja heidät on osallistettu palveluiden kehitykseen.
- palvelumuotoiluprojektin tuloksena esitetään kolme keskeistä yrittäjän palvelukonseptia tai sisältöä.
- Ekonomieilla on riittävästi tietoa yrittäjien tarpeista ja nykyisestä toiminnasta palveluiden jatkokehitykseen.

Kehittämistehtävään ei kuulu palvelumuotoiluprojektin tuloksina syntyneiden konseptien konkretisointi, testaus eikä päätös käytäntöön viemisestä. Projektin konseptien kannattavuutta tai kustannuksia ei ole tässä kehittämistehtävässä laskettu. Nämä ovat tämän yrittäjäpalveluprojektin jatkokehitysehdotuksia.

Palvelumuotoilun kehittämistyöni on edennyt projektimaisesti. Ymmärrysvaiheen haastattelut olen tehnyt jo keväällä 2017, samoin Ekonomit yrittäjäkyselyn, jonka aineiston analysoin kvantitatiivisen tutkimuksen kurssilla marraskuussa 2019. Varsinainen yrittäjäpalveluiden kehittämistyö alkoi syyskuussa 2019. Syksyn aikana järjestin palvelumuotoiluprojektiin kuuluvat ymmärrysvaiheen ryhmäkeskustelun, osan haastatteluista, jäsenyöpajan ideoiden kehittämiseen ja konkretisointiin sekä tulosten väliesittelyn. Opinnäytetyön raportointia varten olin opintovapaalla maaliskuusta huhtikuuhun 2020.

Kehittämistyö rakentuu viidestä luvusta. Johdannon jälkeen toisessa luvussa käsitellään asiakaslähtöisen palvelumuotoilun teoriaa ja liiketoimintaan. Luvussa kolme esitellään tutkimusongelma ja lähestymistapana palvelumuotoilun menetelmät. Luku neljä on erittäin laaja ja siinä olen kuvannut koko yrittäjäpalvelumuotoiluprosessin Moritzin palvelumuotoilumallia mukaillen. Luku on jakaantunut ymmärrys, kiteytys, ideointi ja seulontavaiheisiin. Konkretisointivaihe on sama kuin tämän kehittämistehtävän tulos. Viides luku on kehittämistehtävän pohdinta, jossa otan esille omia näkemyksiä tehtävänantoa laajemmin, tarkastelen kehittämistehtävän luotettavuutta ja pätevyyttä, ehdotan jatkokehityshankkeita sekä arvioin omaa oppimistani.

## **2 Palvelumuotoilulla potkua palvelukehitykseen**

Tässä luvussa kerrotaan aluksi palvelumuotoilun mahdollisuuksista ja miksi se on noussut niin tärkeään rooliin yrityksissä. Sen jälkeen määritellään palvelu ja sen merkitys. Tämän jälkeen vuorossa on palvelumuotoilun määritelmä ja palvelumuotoiluprosessin kuvaus. Luvussa esitellään myös palvelumuotoilun ekosysteemi kokonaiskuvan hahmottamiseksi sekä palvelumuotoilun eri tasot organisaatiossa. Viimeisenä tarkastellaan palvelumuotoilun mahdollisia liiketoimintahyötyjä.

### **2.1 Palvelumuotoilun rooli**

Palveluita käytetään lisäämään tuotteiden kilpailukykyä, arvoa ja kokonaisuutta. Teknologia mahdollistaa rajattoman määrän mahdollisuuksia palveluiden luomisessa, toimittamisessa ja lisäarvon tuottamisen uusilla tavoilla. Ihminen on monimuotoinen ja hänellä on yksilölliset tarpeet, halut, toiveet ja odotukset, joita on vaikea ennustaa tai arvata. Palveluilla on täysin uudet mahdollisuudet tarjota arvoa asiakkaalle. (Moritz 2005, 23 – 27.)

Palvelumuotoilun tavoitteena on ymmärtää paremmin asiakasta, havaita uusia palvelu- ja liiketoimintamahdollisuuksia, suunnitella toimivia palveluja sekä toteuttaa tehdyt suunnitelmat, niin että ne hyödyttävät sekä yritystä että asiakasta.

Palvelumuotoilu soveltuu moneen. Nykyisessä maailmassa menestyminen edellyttää yrityksiltä entistä enemmän joustavuutta odottamattomien muutosten vastaamiseksi ja proaktiivisuutta hallitakseen toimintaympäristön epävarmuuden. Lisäksi on mietittävä uudet keinot hankkia ymmärrystä omista asiakkaistaan. Luovuuden, intuitiivisen ajattelun, ketteryyden ja kokeilukulttuurin avulla selvitetään, mikä muuttuvassa tilanteessa tulee toimimaan ja mikä ei. (Koivisto & ym. 2019, 27-28.)

Menestymisen ytimessä on yrityksen kyky oppia. Mitä monimuotoisempi ja vaikeammin ennustettava yrityksen tulevaisuus on, sitä aktiivisemmin yrityksen on pyrittävä luomaan siihen selkeyttä. Koivisto & ym. (2019, 28) mukaan yritykset, joilla on kyky ennakkoon tunnistaa piileviä asiakastarpeita, visioida rohkeasti tulevaisuutta ja uudistaa toimintaa sen mukaisesti, ovat tulevaisuuden menestyjiä.

Lisäksi globalisaatio ja teknologian kehitys luovat yrityksille uudenlaisia paineita uudistua. Asiakkaiden saatavilla oleva vaihtoehtojen määrä ja kirjo tuo markkinoille uusia kilpailijoita ja palvelun vaihtaminen on helpottunut sähköisten palvelujen myötä. Passiivisesta asiakkaasta on tullut aktiivinen päätöksentekijä. (Koivisto, M. & ym. 2019, 20.)



Yrityksissä on kilpailun kiristytessä ja vaihtoehtojen runsastuttua herätty palvelumuotoilun mahdollisuuksiin liiketoiminnan ja asiakaskokemuksen kehittämisessä.

## **2.2 Palvelun määritelmä ja merkitys**

Moritzin (2005) mukaan palvelulla on ainutlaatuiset ominaisuudet. Niitä ei voi varastoida tai omistaa. Se on aineetonta. Palvelun kulutus tapahtuu samaan aikaan kuin tuotanto. Palvelut ovat monimutkaisia kokemuksia ja vuorovaikutusta asiakkaan kanssa, jotka muodostavat asiakaskokemukset. Nämä kohtaamiset vaativat erityistä suunnittelua. Vasta kun organisaation näkyvä ja näkymätön osa toimivat yhdessä, voi asiakas kokea palvelun toimivan täydellisesti. (Moritz 2005, 7, 29 – 31, 41; Tuulaniemi 2011, 40-41.)

Palvelun tulee tuottaa asiakkaille arvoa ja hyötyä, jotta he ovat valmiita maksamaan ja käyttämään aikaansa niihin. Odotusarvona on, että yritys tarjoaa palveluratkaisuja ja ennakoi asiakkaan tarpeet jo ennen kuin he tulevat siitä itse tietoisiksi. Nämä eivät yksistään riitä, vaan yhä tärkeämpään rooliin on noussut asiakkaan elämys tai kokemus palvelusta. Odotusarvona on, että palvelut ovat ominaisuuksiltaan ymmärrettäviä, toiminnaltaan helppokäyttöisiä ja niiden tulee olla helposti saatavilla. Siirtyminen yrityksen eri palvelukanavien välillä tulisi olla saumatonta, helppoa sekä palvelukokemuksen yhtenäistä, katso-matta siihen, mitä palvelukanavia asiakas on valinnut. (Koivisto, M. & ym. 2019, 23.)

Oman haasteensa tuo, että asiakkaat odottavat entistä tarkemmin räätälöityjä palveluja, henkilökohtaista kohtaamista sekä yksilöllisiä etuja ja tarjouksia. Oletusarvona on, että asiakassuhdetta arvostetaan ja heidän aiempi toimintansa muistetaan. Palvelut ovat nykyisin asiakkaille entistä vahvempi keino toteuttaa itseään ja rakentaa omaa identiteettiään. Sellaiset palvelut, jotka synnyttävät asiakkaalle emotionaalista ja symbolista arvoa mahdollistaa syvälliset asiakassuhteet. Uudenlaiset kokemukset, elämykset ja merkitys korostuu asiakkaan elämässä. Ollaan valmiimpia kokeilemaan. Puhutaan elämystaloudesta, jossa palveluiden ohella kaikki yrityksen ja asiakkaan välinen vuorovaikutus vaikuttaa asiakkaan kokemukseen. (Koivisto, M. & ym. 2019, 23.)

Kompleksisuudestaan huolimatta palvelu -määritelmässä nousee Tuulaniemen (2011, 59) mukaan selvästi, että palvelu:

- ratkaisee asiakkaan jonkin ongelman
- on prosessi
- koetaan, mutta sitä ei omisteta
- on ihmisten välistä vuorovaikutusta.

Palvelut tarjoavat yrityksille merkittäviä uusia liiketoimintamahdollisuuksia sekä mahdollisuuksia kasvuun. Niiden avulla yritys voi löytää uusia markkinoita. Palveluiden avulla yritys erottuu kilpailijoistaan ja mahdollistaa asiakkaan sitouttamisen. Ekologisimmillaan palvelut vastaavat ihmisten todellisiin tarpeisiin, ne voidaan tuottaa vähällä energialla ja ne ovat erittäin kustannustehokkaasti skaalautuvia. Jokaisen yrityksen kannattaa ymmärtää palvelumahdollisuudet, osata hyödyntää palveluiden tarjoamat ratkaisut ja olla palveluosaaja. (Tuulaniemi 2011, 18-20.)

### **2.3 Palvelumuotoilun määritelmä ja -prosessi**

Palvelumuotoilu tarkoittaa palvelujen ja asiakaskokemuksen kehittämistä, innovointia ja suunnittelua, jossa hyödynnetään muotoiluajattelua lähestymistapana ja käytetään palvelumuotoilun työkaluja. Palvelumuotoilu perustuu luovan ja analyyttiseen ajattelun yhdistävään sekä käyttäjiä osallistavaan suunnitteluprosessiin. Prosessissa korostuu palvelun kokeminen yksilön näkökulmasta eli käyttäjälähtöisesti. Tarkoituksena on varmistaa, että palvelu vastaa asiakkaan tarpeisiin ja on toiminnallisesti järkevä. Koko palvelumuotoiluprosessin tavoitteena on parantaa palvelun laatua ja tuoda liiketoiminnallista lisäarvoa. Palvelumuotoilu soveltuu uusien palvelukonseptien innovointiin, olemassa olevien palveluiden ja asiakaskokemuksen parantamiseen, palvelustrategian määrittelyyn, kuin myös asiakasymmärryksen hankkimiseen. Palvelumuotoilussa lopputuloksen on tarkoitus olla kaikille osapuolille mahdollisimman hyvä kokemus. (Moilanen 1.9.2016.)

Palvelumuotoilu on ajatustapa, prosessi ja työkaluvalikoima. Se toimii toiminnan yhteisenä suunnittelun kehyksenä ja on toimintamalli eri osaamisalojen yhteistyöhön palveluiden ja liiketoiminnan kehittämisessä. Tämän kehikon tai mallin avulla päästään käsiksi palveluiden kehittämiseen, jolla palvelunkehittäjä voi syventää omaa osaamistaan. (Tuulaniemi 2011, 58, 69.)

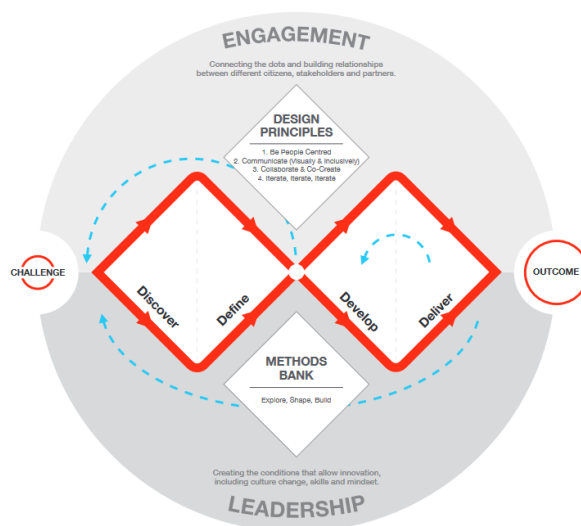
Palvelumuotoiluprosessi tarkoittaa sarjaa loogisesti eteneviä ja toistuvia toimintoja, jotka noudattelevat luovan ongelmanratkaisun periaatteita. Toimintarungossa on yleensä neljästä kahdeksaan vaihetta. Yleinen palvelumuotoilun prosessi kuvaa toimintarungon, jota seuraamalla voi hahmottaa palvelun kehittämisen kokonaiskuvan. Palvelumuotoilu on tapa lähestyä palvelun kehittämistä yhteisen toimintakehikon avulla. Palvelumuotoilussa hyödynnetään erilaisia työkaluja ja menetelmiä erilaisten aihoiden, ideoiden ja konseptien jäsentelyyn, havainnointiin, analysointiin, aktivoimiseen, motivointiin ja testaamiseen. (Tuulaniemi 2011, 110-111.)

Palvelumuotoilun tyypillisimmät kehittämiskohteet yrityksessä ovat:

- palveluprosessin ja kontaktipisteiden kehittäminen
- palvelutuotteiden ja tarjooman kehittäminen
- palveluviestinnän, -markkinoinnin ja -myynnin kehittäminen
- yrityksen sisäisen toiminnan kehittäminen
- yrityksen liiketoiminnan kehittäminen (Koivisto & ym. 2019, 57).

Tässä kehittämistyössä keskitytään palvelutarjooman- ja tuotteiden kehittämiseen. Tämä voi tarkoittaa täysin uutta palvelu tai tarjoomaa, olemassa olevan palvelun uudistusta tai tuotteistamista uudella tavalla tai kehitetään maksullisia lisäarvopalveluita olemassa olevan ydinpalvelun ympärille. Uusien palveluiden tulee luoda arvolupauksia, jotka ratkaisevat uusia asiakastarpeita tai niiden ominaisuuksien tulee erota aikaisemmin tarjotuista palveluista toimintamallin, ansaintamallin, käyttömukavuuden tai kohderyhmän osalta. Olemassa olevaa palvelua saatetaan muokata täysin uusille kohderyhmille tai muuttuneisiin asiakastarpeisiin sopiviksi. Palvelutuotteiden ja tarjooman kehittämisessä lopputulos usein muuttaa sekä asiakkaiden että asiakaspalveluhenkilökunnan toimintamalleja. (Koivisto & ym. 2019, 58 – 59.)

Tunnetuimpiin palvelumuotoilun malleihin kuuluu Design Councilin kehittämä palvelumuotoilun the Double Diamond eli tuplatimantti-prosessimalli (kuva 1), jossa palvelumuotoilu-prosessissa on kaksi toisiaan seuraavaa vaihetta eli timanttia. Ensimmäinen osa on ongelman tunnistamisen -timantti, jonka aikana pyritään tunnistamaan ratkaistava ongelma tai löytämään arvonluonnin mahdollisuuksia. Tärkeää on ratkaista oikea ongelma. Ensimmäinen vaihe on tutkimuksellinen ja analyttinen. Toinen vaihe on ratkaisun kehittämisen -timantti, jonka aikana tunnistettuun ongelmaan tai mahdollisuuteen kehitetään mahdollisimman hyvin soveltuva ratkaisu. Prosessi perustuu luovuuteen ja siinä keskitytään ratkaisemaan ongelma oikein. (Design Council, 2019; Catalanotto, D. 2018; Koivisto & ym. 2019, 42 - 43.)



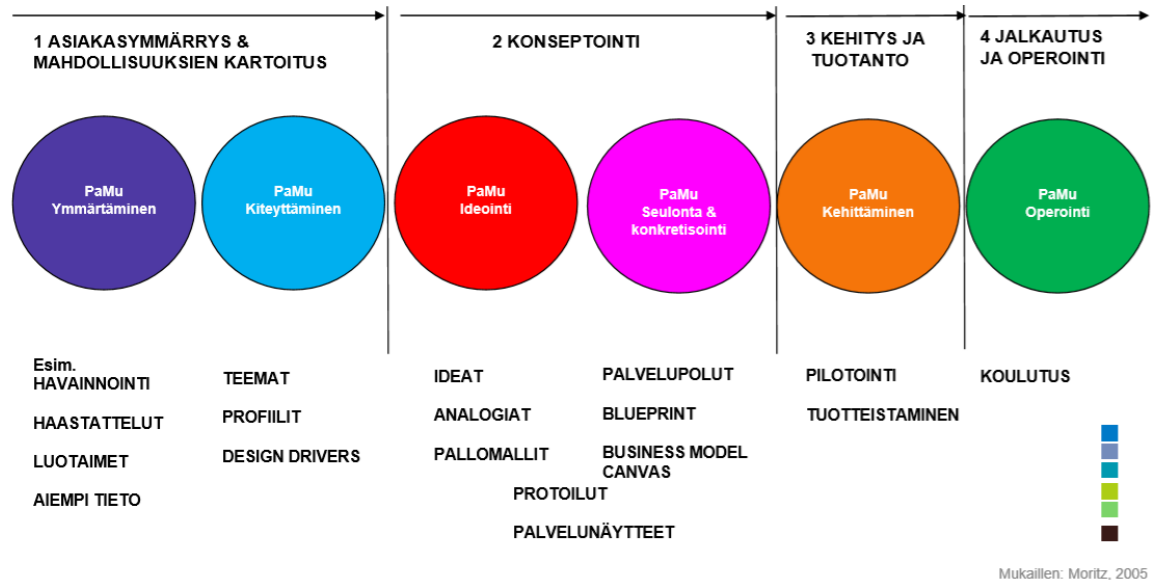
© Design Council 2019

Kuva 1. Design Councilin luoma innovaation viitekehys Tuplatimantti -prosessimalli. Innovaatiokehys huomioi keskeiset periaatteet ja menetelmät, jota palvelumuotoilussa on otettava huomioon. Lisäksi pitää rakentaa ihanteellinen työkuultuuri ja johtaa muutosta. (Design Council 2019.)

Kuvan 1 mukaisesti tuplatimantin sisällä on neljä päävaiheita, joista **löydä ja määritä** -vaiheet kuuluvat ongelman tunnistamisen -timanttiin. Ratkaisun kehittämisen timanttiin kuuluvat vaiheet **kehitä ja tuota**. Tuplatimantissa vuorottelevat divergentti- ja konvergentti-ajattelu eli löydä- ja kehitä -vaiheet luovat vaihtoehtoja, kun taas määritä- ja tuota vaiheet rajaavat vaihtoehtoja. (Design Council, 2019; Koivisto & ym. 2019, 43.)

Tuulaniemen (2011, 127 – 128) mukaan palvelumuotoilu koostuu viidestä osasta, joita ovat määrittely, tutkimus, suunnittelu, tuotanto ja arviointi. Määrittelyssä tavoitteena on luoda ymmärrys palvelun tuottavasta organisaatiosta ja sen tavoitteista. Tutkimus -osassa tarkennetaan palvelun tuottajan strategiset tavoitteet rakentamalla yhteinen ymmärrys kehittämiskohteesta, toimintaympäristöstä, resursseista ja käyttäjätarpeista. Suunnitteluvaiheessa ideoidaan ja konseptoidaan vaihtoehtoisia ratkaisuja ja testataan niitä nopeasti asiakkaiden kanssa sekä määrittellään mittarit palvelun tuottamiseen. Tuotannossa palvelukonsepti viedään asiakkaiden testattavaksi ja kehitettäväksi. Viimeinen vaihe on arviointi, jossa arvioidaan kehitysprosessin onnistumista. Lisäksi palvelun toteutumista markkinoilla mitataan ja palvelua jatkokehitetään saatujen kokemusten mukaan. Käytännössä palvelun kehitykseen tulee mukaan myös käytännön realiteetit, esimerkiksi digitaalisten palveluiden palveluympäristön suunnittelu, toteuttaminen ja tuotanto sekä näihin liittyvät vaatimukset.

Tässä kehittämistyössä käytetään lähestymistapana Moritzin palvelumuotoilunprosessi-mallia. Moritz (2005, 123) on jakanut palvelumuotoilun prosessin neljään osaan, jossa on yhteensä kuusi vaihetta kuvan 2 mukaisesti. Ohessa käytän Teemu Moilasen (2.9.2016) käyttämää jaottelua ja suomennoksia ja hahmottelemaa mallia Moritzin palvelumuotoilu-prosessin pohjalta. Jokainen vaihe prosessissa tähtää ratkaisun saavuttamiseen ja jokai-nen vaihe vaatii omanlaisen ajattelutavan.



Kuva 2. Palvelumuotoilun prosessi Moritzin mallia mukaillen toimii tämän palvelumuotoilu-prosessin viitekehyksenä. (Moilanen 2.9.2016).

**Ymmärrysvaiheen** tavoite on löytää syvälinen käyttäjätieto, asiakastieto, organisaation tiedot ja toimialatiedot. Tavoite on ymmärtää asiakkaan tiedostettuja ja tiedostamattomia tarpeita ja tehdä selvitys tilanteen rajoituksista, raameista ja resursseista sekä etsiä uusia mahdollisuuksia. Tämä on prosessin laajin alue, joka tuottaa oivalluksia, yksilöi alueita, joihin yrityksen pitäisi tietojen mukaan mennä. Ymmärrysvaihe menee pidemmälle kuin asiat, jotka ovat jo tuttuja. Tässä vaiheessa tutkitaan asiakkaan toiveita, tarpeita, motivaatiota ja konteksteja. Mitä ihmiset haluavat? Mitkä ovat mahdollisuudet? Mikä auttaa yritystä? Ymmärrysvaihe on tärkeä palvelumuotoilulle, jotta tulokset ovat tarkoituksenmukaisia ja todellisia. Se antaa syvällisen ymmärryksen asiakkaasta. Tässä vaiheessa käytettäviä menetelmiä ovat esimerkiksi benchmarking, asiantuntija haastattelut, lukeminen, kyselyt, trendit, käyttäjä- ja markkinatutkimukset, 5 miksi -kysymystä. (Moritz 2005, 124 – 127.)

**Kiteyttämisen vaiheessa** kerättyä dataa analysoidaan, tulkitaan ja tiivistetään. Tavoitteena on tunnistaa teemoja, ongelmakohtia ja kehittämismahdollisuuksia. Tässä vaiheessa jäsennetään ymmärrysvaiheen laadullinen aineisto oivalluksiksi ja tavoitteiksi. Moilasen (2.9.2016) mukaan vaihe on oppimisprosessi tutkittavaan aiheeseen. Kehittämisen vaihe pe-

rustuu aina tietoon. Tässä vaiheessa käytettäviä metodeja ovat esimerkiksi affinity diagrammi, käyttäjäprofiilit, palvelupolut, suunnitteluveturit ja erilaiset mindmapit. (Moritz 2005, 128 – 131.)

**Ideointivaiheessa** kehitetään asiaankuuluvia ja innovatiivisia ideoita ja luodaan konsepti-vaihtoehtoja, jotka perustuvat edellisten vaiheiden löydöksiin ja informaatioon. Vaiheen tavoitteena on ideointi ja ratkaisujen keksiminen ja luominen. Asiaankuuluvia ideoita kehitetään ja yhdistetään konsepteiksi. Ratkaisulle on kehittävä yksityiskohtainen suunnitelma, jossa on otettava kaikki palveluelementit huomioon. Vaihe vaatii luovuutta. Ideointivaiheessa käytettäviä menetelmiä ovat muun muassa brainstorming, brainwritting, open space -tekniikka, think tank ja kohdentamattomat ryhmät. (Moritz 2005, 132 – 135.)

**Seulonta ja konkretisointi vaiheissa** ideoista tai ratkaisusta valitaan ja arvioidaan parhaat ja asiankuuluvimmat asetettujen vaatimusten perusteella. Ratkaisujen suorituskkyä tai laatua testataan ja mitataan. Ideoita, konsepteja, ratkaisuja arvioidaan esimerkiksi toimivuuden ja toteutettavuuden perusteella. Tämä vaihe perustuu aina edellisen vaiheen tuloksiin. Tässä vaiheessa on tärkeä tehdä ratkaisuja ja sitouttaa päätöksen tekijät siihen. Seulontavaiheessa käytettäviä menetelmiä ovat esimerkiksi SWOT -analyysi, tarraaänes-tys, asiantuntija-arviointi ja blueprint. (Moritz 2005, 136 – 139.)

**Kehittämisvaiheessa** ideoita tai ratkaisuja visualisoidaan kaikille aisteille, kartoitetaan prosessit ja potentiaaliset skenaariot, testataan ratkaisua ja arvioidaan tulevaisuuden mahdollisuudet. Tämä vaihe tarjoaa keskustelupohjan eritaustan omaaville ihmisille. Vaiheen tavoitteena on aina luoda yhteinen ymmärrys. Tässä vaiheessa hyödynnetään prototyyppejä, videoanimaatioita, beta-malleja ja muita visuaalisia keinoja palvelun konkretisoi-miseksi ja testaukseksi. Kehittämisvaihe yhdistää ideointivaiheen realismiin ja tärkeässä roolissa on jaettu ymmärrys ratkaisusta. Oleellista on ratkaisun tai prosessien perusteelli-nen ymmärrys ja mikä on ratkaisun tarkoitus, kohderyhmä ja konteksti. Tämän vaiheen si-sällön luomiseksi käytetään metodeina esimerkiksi rooli-pelejä, tulevaisuuden uutisotsi-koita, skenaarioita ja prototyyppejä. (Moritz 2005, 140 – 143.)

**Operointivaiheessa** valittu ja testattu ratkaisu toteutetaan käytännössä tai prototyyppinä. Tässä vaiheessa laaditaan kaikki tarvittava palvelun suunnitteluun, määrittämiseen ja käyttöönottoon. Palvelun toteuttamiseksi on oltava selvää, mikä on konsepti, tarkoitus ja kuinka kaikki komponentit liittyvät toisiinsa. Koulutuksen ja ohjeiden avulla varmistetaan, että palvelu pystytään toteuttamaan käytännössä. Lisäksi varmistetaan tekninen toimivuus ja yhtenäiset kontaktipisteet. Tämän vaiheen tarkoitus on testata, varmistaa, kehittää ja tarjota paras mahdollinen palvelun suorituskky. Tähän vaiheeseen sopivat menetelmiksi esimerkiksi palveluprototyypit, erilaiset simultaanitestaukset ja ohjeistukset. Palvelusta ei

koskaan tule täydellistä, vaan sitä voi aina parantaa, siksi tämä vaihe ei ole palvelusuunnittelun loppu, vaan uusi alku. (Moritz 2005, 144 – 147.)

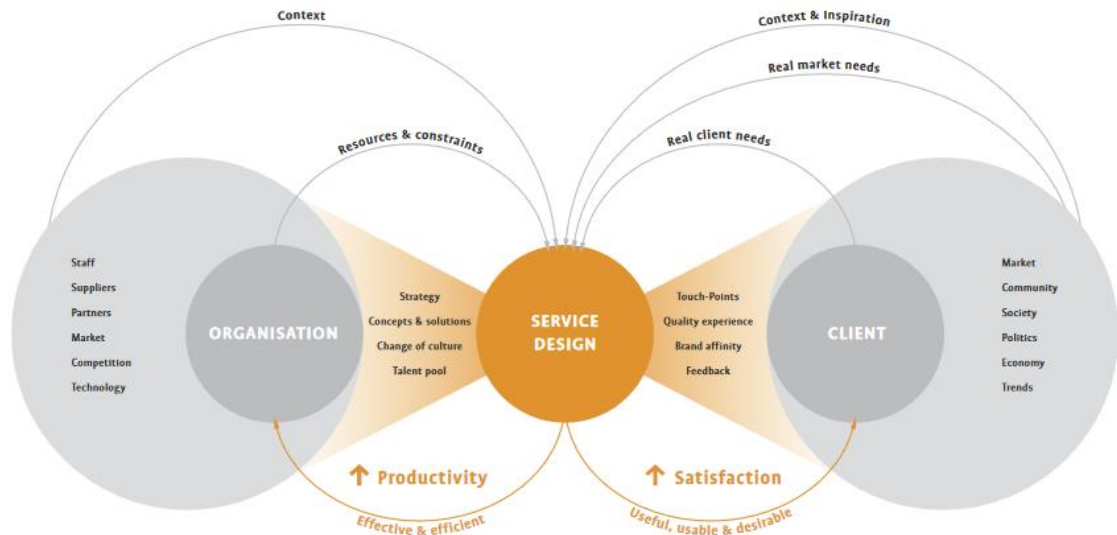
Palvelumuotoilun suunnitteluprojektit ovat usein hyvin erilaisia. Palvelumuotoilun prosessi toteutusvaiheessa ei ole useinkaan Moritzin mallin mukainen lineaarinen prosessi, vaan vaiheet ovat usein samanaikaisia, päällekkäisiä ja ne linkittyvät toisiinsa. Tehtäviä voidaan suorittaa samanaikaisesti ja joustavassa järjestyksessä. Muotoiluprojekti voi alkaa ideasta, se voi olla seurausta tilanteen havainnoinnista tai ratkaisun ajattelusta. Ideasta saatetaan seurata suoraan prototyyppi ja siitä saatetaan kehittää erilaisia toteutuksia. Vaikka prosessin vaiheita voidaan käyttää missä tahansa järjestyksessä ja ajankohtana, ovat palvelumuotoiluprojektit enimmäkseen iteratiivisia, ajassa eläviä ja kompleksisia. Tämä tarkoittaa, että joitain vaiheita käytetään useita kertoja ja niihin palataan koko projektin ajan ja suunnittelu sekä kehittäminen ei lopu tuotteen lanseeraukseen, vaan tämän jälkeen alkaa olemassa olevan palvelun kehittäminen. (Moritz 2005, 149.)

## **2.4 Palvelumuotoilun ekosysteemi**

Palvelun ja palvelumuotoilun kokonaisuus on laaja ja sitä on vaikea hahmottaa. Palvelumuotoilussa mallinnetaan ja visualisoidaan koko olemassa oleva palvelu eli palveluekosysteemi. Palvelumuotoilun ekosysteemi on hahmoteltu kuvassa 3.

Palveluekosysteemi pitää sisällään kaikki palveluun liittyvät toimijat, organisaatiot, ympäristöt ja kontaktipisteet. Mallinnuksen avulla havainnoidaan asiakkaalle arvoa tuottamattomat tai palvelusta puuttuvat elementit. Kun tähän palveluekosysteemiin lisätään asiakkaan tarpeet ja odotukset, voidaan olemassa olevaa palvelua kehittää entistä paremmin vastaamaan asiakkaan ja organisaation tarpeita. Palveluekosysteemin ja palvelun pilkkominen pienempiin osiin auttaa optimoimaan palvelun yksityiskohtia. (Tuulaniemi 2011, 99.)

Kuvan 3 mukaisesti palvelumuotoilu toimii organisaation ja asiakkaiden välisenä siltana. Oransseilla nuolilla näkyy, että palvelumuotoilu tuottaa organisaatiolle parempaa tuottavuutta tekemällä palveluista entistä tehokkaampia. Entistä paremmat, käytettävämmät ja asiakkaiden toiveidenmukaisemmat palvelut lisäävät asiakastyytyväisyyttä. Kuvan yläosassa olevat harmaat nuolet kuvaavat, kuinka palvelumuotoilu tutkii organisaatioita ottaen huomioon niiden resurssit, rajoitukset, toimintaympäristön. Tämä konteksti näkyy kuvassa harmaana ympyränä, joka kostuu esimerkiksi henkilökunnasta, yhteistyökumppaneista, markkinoista, kilpailusta, käytettävissä olevasta teknologiasta. Samanaikaisesti palvelumuotoilu kehittää oivalluksia, jotka perustustuvat asiakkaan ja markkinoiden tarpeisiin ja tutkii asiakaskontekstia, esimerkiksi markkinoita, yhteiskuntaa, taloutta, trendejä.



Kuva 3. Palvelumuotoilun ekosysteemi (Moritz 2005, 153).

Organisaatiossa palvelumuotoilu tukee ja auttaa toteuttamaan tai luomaan strategiaa, kehittämään palvelukonsepteja, ratkaisuja, suunnittelemaan prosesseja. Sen avulla on mahdollista muuttaa kulttuuria kohti asiakaslähtöistä ja innovatiivista toimintaa ja lisätä organisaation osaamista. Mallin avulla voidaan suunnitella ja ottaa huomioon kaikki asiakkaan kohtaamispisteet ja parantaa siten asiakkaan yleistä kokemusta palvelusta. Luomalla innovatiivisia palveluideoita ja edistämällä organisaation ja asiakaspalvelusuhteiden suhdetta, lisätään brändisidonnaisuutta. Osa suhteesta on palvelumuotoilun prosessi, joka hyödyntää palautetta ja integroi organisaation ihmiset ja asiakkaat muotoiluprosessiin. Palvelumuotoilu rakentaa rajapinnan organisaatioiden ja asiakkaiden välille. Kuva 3. osoittaa, kuinka palvelumuotoilu toimii yhdistävänä tekijänä. Se toimii organisaation ja asiakkaan välillä aina oivalluksesta palveluiden tuottamiseen saakka. Tarkoituksena on, että kummatkin osapuolet hyötyvät tilanteesta. Ilman tyytyväistä työntekijäkokemusta ei voi saavuttaa positiivista asiakaskokemusta. (Moritz 2005, 150 – 151.)

## 2.5 Palvelumuotoilun tasot yrityksessä

Palvelumuotoilua voidaan hyödyntää monessa eri organisaation tasossa. Vaikka palvelumuotoilun hyödyntäminen tapahtuu määrättyssä projektissa ja suuntautuisi yksittäiselle tasolle, on sillä heijastusvaikutuksia ja kytköksiä aina myös muille tasoille. Jos palvelumuotoilussa liikutaan vain asiakasrajapinnassa, on palveluihin mahdollista saada aikaiseksi vain asteittaista parannusta. Laajamittaisempi muutos vaatii muutoksia eri tasoilla eli strategisella, systeemisellä ja asiakasrajapinnassa.





Kuva 4. Palvelumuotoilun hyödyntäminen ja heijastusvaikutukset organisaation eri tasoille (Koivisto & ym. 2019, 55).

Kuvan 4. mukaisesti asiakasrajapinta sisältää yksittäisiä palveluita ja niiden yksityiskohtia, asiakkaan ja palveluntarjoajan välisen vuorovaikutuksen. Systeminen taso sisältää palveluiden ja asiakaskokemuksen kehittämisen standardit, ohjeistuksen, logiikat ja työkalut. Strateginen taso sisältää palveluliiketoiminnan, asiakaskokemuksen ja palvelutarjooman kehittämisen vision ja tavoitteet. (Koivisto & ym. 2019, 55.)

## 2.6 Palvelumuotoilun hyödyt liiketoiminnalle

Palvelumuotoilun hyödyt liiketoimintaan on vaikea suoraan arvioida ja osoittaa, koska sitä on vaikea erottaa irralliseksi osaksi yrityksen muusta kehittämistoiminnasta. Yrityksen palvelumuotoilun mukana tuomia liiketoimintahyötyjä voidaan kuitenkin tarkastella neljästä eri näkökulmasta: taloudellisesta, markkinanäkökulmasta, sisäiset prosessit sekä työkuultuuri-että osaamisnäkökulmasta. (Koiviston & ym. 2019, 152.)

Yrityksen näkökulmasta palvelun tulee olla yritykselle tuloksellinen, tehokas ja erottuva. Palvelu on tuloksellinen silloin, kun se tuottaa asiakkaalle, sitä mitä lupaa. Tuloksellinen palvelu taas on resurssien järkevää käyttöä eli palvelu on kokonaistaloudellisesti tuotettu. (Tuulaniemi 2011, 101.)

Usein palvelumuotoilu vaikuttaa välillisesti yrityksen tulokseen ja kannattavuuteen, tämän vuoksi hyötyjä syntymistä on tarkasteltava syys-seuraussuhteina. Esimerkiksi liikevaihdon

kasvu on seurausta myynnin lisääntymisestä, johon ovat vaikuttaneet muun muassa asiakkaiden asiointitiheyden kasvaminen ja uudet asiakkaat, jotka ovat seurausta laadukkaasta asiakaskokemuksesta, suosittelujen lisääntymisestä, joihin on vaikuttanut asiakaslähtöinen kehittäminen. Palvelun tuotantoprosessin järjeistämällä voi olla yhteys kannattavuuden paranemiseen sekä työntekijöiden työn tuottavuuden parantumiseen. Tämä on puolestaan voitu saada aikaiseksi poistamalla asiakasarvoa tuottamattomat palveluprosessin vaiheet sekä kehittämällä työntekemistä tukevia työkaluja. (Koivisto & ym. 2019, 152.)

Syvällinen asiakastarpeiden ymmärtäminen, asiakaskokemuksen vahvistaminen, innovaatioiden lisääntyminen, brändin vahvistuminen näkyvät esimerkiksi yrityksen asiakastyytyväisyys, asiakasuskollisuus ja markkinoiden kasvuna. Palvelumuotoilun keinoin voidaan ymmärtää asiakkaita ja heidän muuttuvia tarpeita paremmin sekä luoda kilpailijoista erottuvia ratkaisuja. Asiakaskokemuksen vahvistuminen vähentää esimerkiksi hintaherkkyyttä ja lisää suositteluhaluutta. Vahva brändi lisää tunnettuutta ja mahdollistaa uusien asiakasmäärien kasvun. (Koivisto & ym. 2019, 153 - 154.)

Sisäisten prosessien kehittymisen näkökulmasta palvelumuotoilulla pyritään kehittämään palveluja, jotka tarjoavat erinomaisen palvelukokemuksen ja ne on tuotettu mahdollisimman tehokkaasti. Palvelun laadun paraneminen voi tarkoittaa esimerkiksi palvelun kipupisteiden vähentämistä, käytettävyyden ja saatavuuden helpottamista. Palvelun vaikuttavuuden paraneminen mahdollistaa laajentumisen ja monistettavuuden. Operatiivisen tuotannon tehostuminen mahdollistaa esimerkiksi palvelun tuotantoprosessin nopeutumisen, henkilöstöresurssien suuntautumisen hyödyttävään palveluun ja parempaan itseohjautuvuuteen. (Koivisto & ym. 2019, 154.)

Vaikka palvelumuotoilu sitoo paljon resursseja, muun muassa henkilökunnan aikaa, se maksaa itsensä hyvin tehtynä takaisin. Palvelumuotoiluprojektissa kehitysehdotus tai ratkaisu perustuu todellisiin ja tunnistettuihin asiakastarpeisiin sekä sitä on kehitetty yhdessä henkilökunnan ja asiakkaiden kanssa. Tällöin riski epäonnistua ja tarjota sopimattomia palveluja asiakkaalle pienenee. Aidosti asiakkaille tarpeellinen ratkaisu on usein yritykselle kannattava investointi. (Koivisto & ym. 2019, 151.)

Palvelumuotoilulla voidaan saavuttaa suoria ja välillisiä liiketoimintahyötyjä. Välittömät vaikutukset yrityksen liiketoimintaan ovat esimerkiksi, kun palvelun kipupisteiden korjaaminen lisää palvelun käyttöä. Välillisiä hyötyjä ovat esimerkiksi kipupisteiden korjaaminen, jotka vähentävät reklamaatioiden ja erilaisten virheiden selvittämistä. Tällä on välillistä hyötyä henkilöstön tyytyväisyyteen. (Koivisto & ym. 2019, 151, 156.)

Palvelumuotoilun liiketoimintahyödyt näkyvät työkuultuurin ja osaamisen näkökulmasta yrityksen työntekijäkokemuksena ja osaamisen ja sisäisten toimintatapojen kehittymisenä. Näillä on heijastusvaikutuksia asiakaslähtöiseen kulttuuriin, työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen. (Koivisto & ym. 2019, 155.)

Suurimman hyödyn palvelumuotoilusta saa, kun yritys hyödyntää sitä systemaattisesti palveluiden kehittämiseen yrityksen eri tasoilla. Usein yritykset ostavat palvelumuotoilua konsulttipalveluna erilaisilta palvelumuotoilua tarjoavilta yrityksiltä. Yksittäisten palvelumuotoilukokeilujen vaikuttavuus jää kuitenkin kovin marginaaliseksi ja ratkaisut ja suositukset saattavat kohdata ongelmia käyttöönotossa. Suurimman hyödyn ja mahdollisen kilpailuedun yritys saa palvelumuotoilusta, jos yrityksessä on palvelumuotoiluosaamista ja se juurrutetaan osaksi organisaatiokulttuuria. Tämä vaatii yritykseltä muutosta organisaatiolähtöisestä aidosti asiakaslähtöiseen yritykseen, aina johdosta operatiiviseen palvelutuotantoon asti. Tämä tarkoittaa uudenlaista otetta kehittämis- ja innovaatiotoiminnassa. (Koivisto & ym. 2019, 163 – 164.)

### **3 Lähestymistapa, tutkimusongelma ja menetelmävalinnat**

Tässä luvussa esitellään kehittämistyön lähestymistavan ja menetelmävalinnat. Kehittämistehtävän lähestymistapa on palvelumuotoilun strategia. Tämän jälkeen on vuorossa kehittämistehtävän kohteen, tutkimusongelman ja opinnäytetyöprosessin esittely. Viimeisenä luvussa on kehittämistyössä käytetyt laadulliseen tutkimukseen ja palvelumuotoiluun soveltuvat menetelmät. Palvelumuotoiluun soveltuvia ja kehittämistyössä käytettyjä menetelmiä olivat esimerkiksi haastattelut, ryhmäkeskustelu, asiakasprofiili, aivorihi, brainwriting ja design driverit eli muotoiluajurit.

#### **3.1 Lähestymistapana palvelumuotoilun strategia**

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö. Tutkimukselliseen kehittämistyöhön kuuluu yleensä käytännön ongelmien ratkaisua, uusien ideoiden, käytäntöjen, palveluiden tuottamista ja toteuttamista. Tutkimuksellinen kehittämistyö voi saada alkunsa erilaisista lähtökohdista, kuten organisaation halusta saada aikaan muutos tai ilmenneistä kehittämistarpeista. Käytännöllisten tavoitteiden ratkaisuihin haetaan tukea teoriasta. Kehittämistehtävän teoriana on sovellettu palvelumuotoilunprosessia Moritzin mallin mukaa, joka on esitelty luvussa 2. Kehittämistehtävän luonne vaikuttaa käytettäviin lähestymistapoihin ja menetelmiin. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2015, 19, 21.)

Ojasalon & ym. (2015, 36 – 38) mukaan kehittämistyön lähestymistavat voivat olla osin päällekkäisiä ja omassa kehittämishankkeessa voi olla piirteitä useasta lähestymistavasta. Kehittämistyössä käytän liiketoiminnan kehittämiseen sopivaa palvelumuotoilun strategiaa lähestymistapana. Palvelumuotoilu sopii liiketoiminnan kehittämiseen, jossa vahvana on asiakaslähtöinen arvoajattelu. Palvelumuotoilun lopputulos on usein konkreettinen palvelu, joka voidaan viedä käytäntöön.

Erityistä palvelumuotoilussa lähestymistapana on, että siihen liittyy hyvin vahvasti käyttäjäkeskeisyyttä ja kokemuksellisuutta korostava ajattelu- ja toteuttamismalli. Lisäksi sidosryhmien osallistuminen kehittämistyöhön on palvelumuotoilun tärkeä ominaispiirre. Kehittäminen perustuu palvelun käyttäjien ja muiden osapuolten toiminnan, tilanteiden, tarpeiden, toiveiden ja muiden taustalla olevien tekijöiden syvälliseen ymmärtämiseen. Tämän vuoksi palvelumuotoilussa korostuu laaja tiedon keruu. Palvelumuotoilun avulla voidaan helposti konkretisoida ja nopeasti testata aineettomia palvelukonsepteja. Visualisoinnit ja prototypoinnit havainnollistavat abstrakteja palveluja ja niiden avulla voidaan testata erilaisia ratkaisuja. Palvelumuotoiluprosessi päättyy palvelun konseptointiin ja sen käytäntöön viemiseen. (Ojasalo & ym. 2015, 39, 72 -73, 75.)

Palvelumuotoilu lähestymistapana tarkoittaa muotoiluprosessin ja menetelmien hyödyntämistä palvelun kehittämisessä. Palvelumuotoilu tarjoaa selkeän prosessin sekä runsaasti monipuolisia menetelmiä ja työkaluja. Palvelumuotoiluprosessissa tyypillistä on, että vaiheet toistuvat yleensä useaan kertaan ja nopeasti. (Ojasalo & ym. 2015, 39, 75.)

### **3.2 Kehittämistehtävän kohde ja tutkimusongelma**

Palvelumuotoilua voidaan soveltaa kaikissa yrityksen tasoissa ja vaiheissa palveluiden kehittämiseen. Opinnäytetyössä kehittämistehtävän kohteena on Ekonomien yrittäjäpalvelut. Asiakkaan näkökulmasta niistä halutaan luoda haluttavia, helppokäyttöisiä palvelukokemuksia ja organisaation näkökulmasta vaikuttavia, kannattavia ja erottuvia palvelukonsepteja.

Kehittämistehtävän tavoitteena on ehdottaa Ekonomieille selkeät yrittäjäpalvelut, joiden sisällöt on rakennettu asiakaslähtöisesti palvelumuotoilun keinoin. Ekonomien yrittäjäpalveluiden kehittämisen tavoitteena on jäsenyytyväisyys, halu vastata paremmin jäsenten ja potentiaalisten jäsenten muuttuviin tarpeisiin sekä jäsenhankinta.

Kehittämistehtävän tutkimusongelma on:

- Mitä palveluita Suomen Ekonomien tulisi tarjota yrittäjille?

Projektin tavoitteet on saavutettu, kun:

- jäsenten ja Ekonomien asiantuntijoiden tarpeet yrittäjäpalveluihin liittyen on selvitetty ja heidät on osallistettu palveluiden kehitykseen.
- palvelumuotoiluprojektin tuloksena esitetään kolme keskeistä yrittäjän palvelukonseptia tai sisältöä. Tulos ei ole yksittäinen palvelu.
- Ekonomieilla on riittävästi tietoa yrittäjien tarpeista ja nykyisestä toiminnasta palveluiden jatkokehitykseen.

Kehittämistehtävään ei kuulu palvelumuotoiluprojektin tuloksina syntyneiden konseptien konkretisointi, testaus eikä päätös käytäntöön viemisestä.

Kehitystehtävän toimintaympäristönä on Suomen Ekonomit. Tämä opinnäytetyö ei ole toimeksiantotehtävä, vaan teen opinnäytetyötä puhtaasti oman osaamisen ja asiantuntijuuden kehittämisen näkökulmasta niin palvelumuotoilusta, asiakkuusajattelusta kuin yrittäjäsegmentin paremmasta tuntemisesta. Opinnäytetyötä aloittaessani työnkuvani Ekonomieissa sisälsi yrittäjien asiakkuusvastaavana toimimisen. Asiakkuusvastaavana minun piti tuntea yrittäjäsegmentti ja huolehtia, että yrittäjien tarpeet ja toiveet näkyvät toiminnassa. Lisäksi tein paljon sisäistä yhteistyötä Ekonomien asiantuntijoiden kanssa. Huolehdin, että

kohdelle ryhmälle viestitään heihin liittyvistä asioista. Pidin yhteyttä sidosryhmiin sekä rakensin uusia verkostoja ja yhteistyömuotoja.

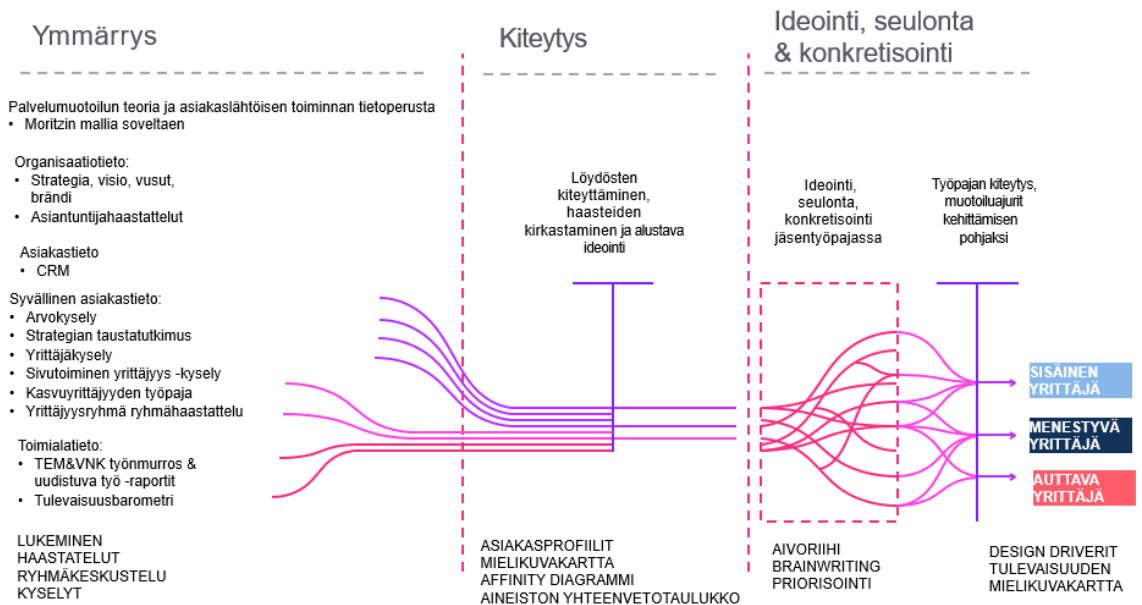
### **3.3 Kehittämistehtävän prosessin esittely**

Opinnäytetyön aluksi perehdyin palvelumuotoilun prosessimalleihin. Ekonomien yrittäjä-palvelumuotoilun projekti rakentui soveltaen Moritzin palvelumuotoilumallin mukaisesti seuraavista vaiheista:

1. ymmärrys
2. kiteytys
3. ideointi
4. seulonta ja konkretisointi.

Prosessi on ollut luonteeltaan joustava ja iteratiivinen. Se on hyppinyt tilanteen mukaan vaiheissa edes takaisin, palaten vanhaan ja lisäten uutta.

Kuvassa 4. esittelen kehittämistyön prosessia, josta koko luku 5 muodostuu. Palvelumuotoilun teoriaan perehtymisen jälkeen vuorossa oli laaja ymmärrysvaihe. Yrittäjäpalveluiden ymmärryksen saavuttamiseksi tein nykytilakartoituksen, jonka jaoin organisaatietietoon, asiakastietoon, toimialatietoon ja syvälliseen käyttäjätietoon. Organisaatietietoa ovat esimerkiksi organisaation arvot, visio, strategia sekä palvelutarjooma. Asiakastietoa ovat muun muassa olemassa oleva tieto asiakkaista, palautteet ja käyttäjä- ja jäsenmäärät. Toimialatietoa ovat esimerkiksi trendit ja erilaiset tulevaisuuskatsaukset. (Moilanen 1.9.2016.) Ymmärrysvaiheessa käyttämiäni menetelmiä ovat laadulliselle tutkimukselle tyypilliset lukeminen, haastattelut, ryhmäkeskustelu sekä kvantitatiivisen tutkimuksen puolelta Ekonomiyrittäjät kyselyn analysointi, jonka tein erillisprojektina kvantitatiivisen työn kurssille.



Kuva 4. Yrittäjäpalveluiden kehittäminen palvelumuotoilun keinoin prosessikuvaus jaetuna ymmärrykseen, kiteytykseen, ideointiin, seulontaan ja konkretisointiin. Kokonaisaika-jänne on kevät 2017 – kevät 2020. Pääpaino prosessista painottui syksylle 2019 ja ke-väälle 2020.

Ymmärrysvaihe luo informaatioperustan palvelumuotoiluprosessin perustaksi. Tämän jäl-keen on vuorossa kiteytys. Kiteyttäminen on kerätyn datan analysointia, tulkintaa ja tiivis-tämistä. Kiteytyksen tavoitteena on tunnistaa teemoja, ongelmakohtia ja kehittämismah-dollisuuksia. Kiteyttämisen vaiheen palvelumuotoiluun soveltuvia menetelmiä olivat asiakas-profiili, mielikuvakartta ja affinity diagrammi. (Moilanen 1.9.2016.) Ennen haasteiden kitey-tystä järjestettiin vielä yrittäjyysryhmän ryhmäkeskustelu, jossa varmistettiin, että löydetyt haasteet ovat todellisia. Ymmärrys- ja kiteytysvaiheen lopputuloksena syntyi Ekonomien kolme asiakkaiden kanssa ratkaistavaa haastetta.

Ymmärrys- ja kiteytysvaiheessa syntyneet haasteet toimivat palvelumuotoiluprosessin ide-oinnin, seulonnan ja konkretisoinnin pohjana. Ideointivaiheen osallistavassa työpajassa haasteisiin etsittiin jäsenten avulla ratkaisuja. Tässä apuna oli ulkopuolinen fasilitaattori Miikka Leinonen. Jäsentyöpajassa hyödynnettiin brainwritingiä ideointimenetelmänä ja ideat seulottiin ryhmäkeskusteluilla. Ryhmä kiteytti ja konkretisoi omasta mielestään par-haan idean Ekonomieille jatkotyöstöön. Ideointityöpajan tuloksena mallinnettaviksi konsep-teiksi valikoitui haasteisiin vastaamaan kolme muotoiluajuria eli konseptia, jotka toimivat tämän kehittämistehtävän tuloksina.

Jäsentyöpajan tuloksia esittelin yrittäjyystyöryhmälle ja toimistolle, jotta sain selville, mitä ajatuksia ja reaktioita ehdotetut konseptit herättävät ja lähetäänkö niitä jatkojalostamaan

palvelumuotoiluprosessin kehitys- ja tuotantovaiheeseen, joka olisi sisältänyt muun muassa nopean testauksen ja sen jälkeisen tuotteistamisen.

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston keruu saattaa olla pitkä prosessi ja aineistoa voi olla kerätty vähitellen. Osa kehittämistyön asiantuntijahaastattelusta ja Ekonomi yrittäjä-profiili -kysely ovat tehty jo vuonna 2017, mutta aloin hyödyntää aineistoa vasta syksyllä 2019 aloittaessani kehittämistehtävän Ekonomien yrittäjäpalveluista ja käydessäni kvantitatiivisen tutkimuksen kurssin Haaga-Heliassa. Osan haastattelusta, ryhmäkeskustelu ja aivoriihen ja löydösten esittelyn järjestin syys-marraskuussa 2019. Kehittämistehtävän raportin kirjoitin opintovapaalla maaliskuussa keuhäällä 2020.

Koko palvelumuotoiluprosessin aineistosta, niistä syntyneestä ymmärryksestä, ideoista ja konkreettisista ehdotuksista laadin yhteenvetotaulukon, joka on nähtävillä liitteessä 3.

### **3.1 Laadullinen tutkimus ja palvelumuotoilun menetelmävalinnat**

Yrittäjäpalveluiden kehitystä lähestyn laadullisen tutkimuksen menetelmin. Menetelminä on käytetty palvelumuotoiluun sopivia menetelmiä. Kehittämistehtävään valittujen menetelmien tarkoitus on antaa kehittämistyön tueksi erilaista tietoa eri näkökulmista. Eri metodeja käyttämällä voidaan kehittämistehtävän kohteesta kartuttaa tietoa monipuolisesti. Tuulaniemen (2009, 62) mukaan palvelumuotoilussa laadullisin ja määrällisin menetelmin saatu tieto täydentävät toisiaan, mutta laadulliset menetelmät soveltuvat paremmin suunnittelua ohjaavina tekijöinä asiakasymmärryksen kasvattamiseen.

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tiettyä toimintaa, ymmärtämään jotakin ilmiötä tai antamaan teoreettinen selitys, jollekin ilmiölle. Teorian merkitys laadullisessa tutkimuksessa on ilmeinen. Karkeasti ottaen teoriolla tarkoitetaan tutkimuksen viitekehystä, tutkimuksen teoreettista osuutta. Viitekehyksessä kuvataan tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ja niiden välisiä suhteita sekä esitellään. Laadullisen tutkimuksen tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä ovat erilaiset dokumentit, haastattelut ja havainnointi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 1,1,1; luku 3, Vilkkä 2015, 146.)

Ojasalon & ym. (2015, 76) mukaan palvelumuotoilulle on ominaista, että erilaisia menetelmiä käytetään monipuolisesti. Prosessin alkupään ymmärrysvaiheessa korostuvat asiakasymmärrystä lisäävät menetelmät. Ideointivaiheessa käytetään erilaisia yhteisöllisiä ideointimenetelmiä ja visualisoinnissa ja prototypoinnissa erilaisia mallikappaleiden rakentamiseen sopivia menetelmiä. (Eriksson & Koistinen 2014, 30.)



Palvelumuotoilulle on tyypillistä kerätä tietoa useista eri kohderyhmistä ja käyttää monipuolisesti aineistonkeruumenetelmiä. Tässä opinnäytetyössä eri tiedonantajaryhmiä olivat esimerkiksi Ekonomien asiantuntijat, jäsenistä koostuva yrittäjär ryhmä, vapaasti valikoitunut yrittäjyydestä kiinnostunut jäsenkunta sekä Ekonomien yrittäjyysaiheiden kanssa toimivat luottamushenkilöt.

**Haastattelun** idea on saada selville, mitä ihminen ajattelee ja miksi hän toimii, niin kuin toimii. Haastattelulla tarkoitetaan henkilökohtaista haastattelua, jossa haastattelija esittää suulliset kysymykset ja laittaa tiedonantajan vastaukset muistiin. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että tieto kerätään henkilöiltä, joilla on kokemusta ja tietävät mahdollisimman paljon asiasta. Tässä mielessä haastateltavat pitää olla tarkoitukseen sopivia. Raportoinnissa on kerrottava, miten valinta on harkittu ja miten tiedonantajat täyttävät tarkoitukseen sopivuuden kriteerit. Opinnäytetyössä 6 – 8 henkilön haastattelu on sopiva määrä ja työmäärä säilyy vielä kohtuullisena. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3,4.)

Avoim haastattelu muistuttaa enemmän keskustelua kuin haastattelua. Avoimen haastattelun sisältö liittyy kehittämistyön sisältöön, tarkoitukseen tai ongelman asetteluun. Avoim haastattelu on ilmiökeskeinen, eikä tutkimuksen viitekehys määrää haastattelun suuntaa, vaan haastateltavien annetaan kertoa ammattitaidostaan ja siinä huomaamissaan muutoksista omaan ymmärrykseen perustuen. Viitekehys auttaa haastattelijaa hahmottamaan ilmiötä, jota hän on tutkimassa. Avoimessa haastattelussa sallitaan haastattelijan intuitiiviset ja kokemusperäiset lähestymiset ja väliintulot. Haastattelijan tehtävän on pitää haastattelu aiheessa ja koossa ja antaa haastateltavan puhua vapaasti. Avoim haastattelu vaatii usein asian tuntemista, jotta haastattelija voi viedä keskustelua eteenpäin. (Ojasalo & ym.2015, 39; Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3,1,1.)

Kehittämistyön ymmärrysvaiheen yksilöhaastattelut olivat avoimia haastatteluja. Haastateltaviksi valikoitui Ekonomien yrittäjäpalveluita antavat asiantuntijat. Heitä olivat työsuhtejuristi, lakiasiaintohtaja, työttömyysturvaneuvoja, uraneuvoja, työmarkkinatohtaja. Sidosryhmistä haastateltavia olivat Suomen Yrittäjien silloinen yhteyspäällikkö, yrittäjätöryhmän puheenjohtaja ja AKY – Akateemiset yrittäjät puheenjohtaja. Kaikki sidosryhmähaastateltavat, joko tarjoavat yrittäjäpalveluita tai edistävät yrittäjien asemaa Ekonomieissa. Haastattelujen avulla kuvaan ymmärrysvaiheessa Ekonomien nykyiset palvelut ja kuulen asiantuntijoiden ajatuksia haasteista ja kehitysideoista.

Palvelumuotoilulle on tyypillistä erilaisten **asiakasprofiilien** rakentaminen. Se on keskeinen työkalu asiakastiedon kiteyttämisen ja esittämisen menetelmä. Hyvin rakennetut pro-

fiilit ohjaavat konkreettisesti suunnittelua ja auttavat ymmärtämään, kenelle palveluita kehitetään ja miksi. Niitä voidaan käyttää ideointiin, päätöksentekoon ja konseptointiin. Asiakasprofiilit tai persoonat ovat tyypillisesti kerättyyn tietoon pohjautuvia fiktiivisiä henkilökuvia, jotka kuvastavat tiettyä ryhmää eli heimoa. Asiakasprofiilit kuvaavat konkreettisella tasolla esimerkiksi asiakkaiden käyttäytymismalleja, elämäntilanteita ja tarpeita. Kuvitteellisesta asiakkaasta tehdään yleensä visuaalinen kuvaus ja hänelle annetaan nimi, ikä, kasvot, tyypillinen sanonta, joka kuvaa arvomaailmaa, elämäntilannetta sekä taustatiedot, arvonmuodostus ja jokin muu, joka auttaa ymmärtämään asiakkaan arvonmuodostusta. (Ojasalo & ym. 2015, 78; Tuulaniemi 2011, 68 - 69.) Kehittämistyön ymmärrysosioin tiedoista laadin kiteytyksenä ekonomiyrittäjäprofiilit, jotka kuvaavat tämän hetken tyypillisiä Ekonomien yrittäjäjäseniä. Liitteessä 1. on tavattavissa Päätoiminen yrittäjä Jari Korhonen ja liitteessä 2. Sivutoiminen yrittäjä Sami Virtanen.

Yksilöhaastatteluissa keskitytään siihen, miten henkilö juuri ajattelee. **Ryhmähaastattelu** tuottaa tässä suhteessa erilaista aineistoa. Ryhmähaastattelussa tai pikemminkin ryhmäkeskustelussa on usein 6 – 12 henkilöä. Se on helppokäyttöinen menetelmä, jossa haastattelija virittää keskustelun tietystä teemasta. Sen etuna on, että sillä saadaan nopeasti näkemyksiä useammalta henkilöltä samanaikaisesti ja usein myös hyvin arvokkaita ideoita. Ryhmähaastattelussa saadaan usein totuudenmukaisempi kuva kuin yksilöhaastattelussa, koska ryhmä vie keskustelua eteenpäin ja käyttää ilmiöstä arkikieltä. Luonnollisessa ryhmässä keskustelu kiertyy sen ympärille, mitä yksilöille on yhteistä ryhmän jäseninä. Ryhmässä haastattelija jää usein sivusta seuraajaksi, kun ryhmä alkaa luontaisesti kysellä asioita toisiltaan, pohtia ryhmälle ominaista suhtautumistapaa ja keskustella eri näkemyksistä. Tällöin haastattelija voi kuulla sellaista, mikä yksilöhaastattelussa ei tule ilmi: termejä, käsitteitä, hahmottamistapoja, joiden puitteissa ryhmä toimii ja ajattelee kulttuurisena ryhmänä. Haastattelija voi esitellä ryhmälle myös pohdittaviksi tekemiään tulkintoja, joita hän on muodostanut havaintojen ja keräämänsä aineiston pohjalta. (Alasuutari 2011, luku 8 Henkilöhaastattelut ja ryhmäkeskustelut aineistona; Ojasalo & ym. 2015, 42.)

Ryhmäkeskusteluun osallistuivat Ekonomien yrittäjyystyöryhmä, joka edustaa kolmivuotiskausittain jäsenten ääntä yrittäjyysasioissa. Keskusteluihin osallistui 8 yrittäjyysryhmäläistä, jotka edustavat monipuolisesti ekonomiyrittäjiä. Keskustelussa haluttiin vahvistusta ja näkemyksiä, miten yrittäjyysryhmä hahmottaa yrittäjien maailman ja tarpeita. Mikä vetää Ekonomieihin? Mikä työntää Ekonomieista? Ryhmäkeskustelun veti ulkopuolinen fasilitaattori Miikka Leinonen, joka toimi työparinani myös ideariihessä.

Ymmärrysvaiheen taulukkomuotoista kiteytystä (liite 1) hyödyntäen, keskustelemalla, mitä ulkopuolinen ryhmäkeskustelun vetäjä ryhmäkeskusteluissa kuuli, laadimme yhdessä **affinity diagrammin** eli samanlaisuuskaavion hieman soveltaen. Siinä samankaltaisuuksista muodostimme pääteemoista kysymyksiä. Menetelmän avulla löydetystä asiakokonaisuuksista määrittelimme kolme Ekonomeille kriittistä yrittäjyyteen liittyvää haastetta, joita suuremmassa jäsenyöpajassa lähdettiin ratkomaan.

Palvelumuotoiluun soveltuvia yhteisöllisiä ideointimenetelmiä on lukuisia erilaisia. Tyypillistä niille on, että erilaisten menetelmien avulla joukko ihmisiä luo yhdessä uusia näkökulmia luovuutta tukevilla menetelmillä. Yksi tyypillisimmistä uusien ideoiden synnyttämiseen on **aivoriihityöskentely**. Aivoriihessä joukko ihmisiä, noin 6 – 12 henkilöä, työstää vetäjän vetämänä yhdessä jotain teemaa ja pyrkii löytämään uusia lähestymistapoja tai ratkaisuja ongelmaan. Aivoriihityöskentely alkaa esivaiheella, jossa asetetaan ja rajataan aivoriihen tavoitteet. Lämmittelyvaiheessa pyritään vapautumaan mieltä rajoittavista tekijöistä ja ennakkoluuloista. Ideointivaihe aloitetaan vapaalla ideoinnilla ja tarkoitus on tuottaa paljon ideoita. Valintavaiheessa ideoita tarkastellaan kriittisesti ja niitä pyritään arvioimaan vetäjän ohjeiden mukaisesti. (Ojasalo & ym. 2015, 44, 160 - 161.) Aivoriihi järjestettiin 1.10.2019 Kampin tapahtumatalo Huoneen innovatiivisissa tiloissa ja kutsu ja ohjelma on nähtävissä liitteessä 4. Työpajaan osallistui 12 henkilöä, joista vain 1 ei ollut jäsen. Aivoriihen juoksutus on esitelty liitteessä 5.

Aivoriihessä ideointimenetelmänä käytettiin brainwritingia. **Brainwritingissa** ideointi tapahtuu pienryhmissä täysin ilman keskustelua. Kukin ryhmässä keksii ja kirjoittaa kanvakselle (liite 7) kolme annettuun teemaan liittyvää uutta ideaa. Tämän jälkeen paperi siirretään seuraavalle, joka jatkaa ideointia käyttämällä edellisen henkilön ideoita jatkoideointiin ja kehittää niiden pohjalta uusia ideoita. Kun paperi on melko nopean ideoinnin jälkeen kiertänyt kullakin ryhmäläisellä, ryhmä on synnyttänyt joukon jalostettuja ideoita. Tämän jälkeen alkaa ryhmässä yhteiskeskustelu, jossa valitaan mielekkäin idea jatkokehittelyyn. Hiljainen ideointi antaa mahdollisuuden kaikille tasapuolisesti osallistua ja ideoida. Aivoriihen vetäjä huolehtii sääntöjen noudattamisesta ja rytmittää työskentelyä. Ideoiden arvioinnissa ideoita voidaan karsia ja valita toteuttamiskelpoisimmat ideat jatkoon. (Ojasalo & ym. 2015, 161 – 163.) Ryhmien brainwriting tuotoksen olen tallentanut liitteisiin 7 – 9. Nämä ovat välivaiheita ennen kiteytystä ja nopeaa konkretisointia.

Aivoriihityöskentelyn kiteytykseen ja nopeaan konkretisointiin käytettiin vetäjän antamaa mallipohjaa, jonka avulla ryhmät saivat vapaamuotoisesti nimetä ratkaisu ja esittää yksinkertaisesti, miten sitä lähdetään nopeasti edistämään. Kiteytetyt ratkaisut ovat nähtävillä

liitteessä 10, jotka toimivat soveltaen kehittämistehtävän tuloksena ja pohjana muodostettaessa design driverit.

**Design Driverit** ovat tutkimustuloksista johdettuja suunnittelua ohjaavia määrittelyjä. Design Drivereiden avulla asiakkaan tarpeet, tavoitteet ja motiivit tuodaan kehittämisen keskiöön. Hyvin valitut ohjaimet auttavat kehittämään vahvoja ja selkeitä konsepteja, joissa on mukana tärkeimmät asiakastoiveet. Design Driverit ovat kiteytyksiä, mitä palvelun tulisi tarjota ja mihin sen tulisi vastata. (Tuulaniemi 2011, 69.) Kehittämistehtävässä syntyneet design driverit, joille käytetään tässä työssä myös synonyymeja muotoiluajuri ja konsepti toimivat kehittämistehtävän tuloksina yrittäjäpalvelumuotoilua ohjaavina muotoiluajureina esitellään luvun 5 tuloksissa. Design driverit eli tuloksessa esitetyt konseptit muodostimme yhdessä ulkopuolisen fasilitaattorin kanssa keskustelemalla ja testaamalla testihenkilöillä, miltä ehdotukset kuulostavat.

## **4 Kehittämistehtävän toteutus ja tulokset**

Luvussa kuvaan palvelumuotoiluprosessin ne osat, jotka kehittämistyössä olen toteuttanut. Ensiksi on lyhyesti toimintaympäristön esittely eli Suomen Ekonomit. Tämän jälkeen vuorossa on erittäin laaja ymmärrysvaihe, jota käytän osittain oman asiantuntijuuteni kasvattamiseen ja Ekonomien asiantuntijoille pohjaksi yrittäjyyden kokonaiskuvan luomiseksi. Ymmärrysvaiheen olen kirjoittanut nykytilamuotoon. Nykytilan olen jakanut organisaatio-tietoon, asiakastietoon ja toimialatietoon. Aineisto sisällöistä olen tehnyt yhteenvetotaulukon, joka on liitteenä 3. Tämän laajan osuuden jälkeen on vuorossa kiteytys, jonka jälkeen tulee ideointi, seulonta ja konkretisointi vaiheet, jotka toteutettiin työpajatyöskentelynä. Viimeisessä kappaleessa on esiteltynä palvelumuotoiluprosessin tuloksena syntyneet konseptit ja niiden sisällöt. Kehittämistyön prosessikuva on esitetty kappaleessa 3,3 (kuva 4). Sitä kannattaa käyttää tämän luvun hahmottamisen tukena.

### **4.1 Toimintaympäristö**

Suomen Ekonomit on kauppatieteellisen yliopistotutkinnon suorittaneiden henkilöiden sekä alan opiskelijoiden palvelu- ja etujärjestö ja se on perustettu jo vuonna 1935. Ekonomit on yhteiskunnallinen vaikuttaja työmarkkina- ja koulutuspolitiikassa. Se on mukana sopimassa jäsenilleen tärkeimmistä työehtosopimuksista, huolehtimassa jäsentensä työhyvinvoinnista, palkkakehityksestä ja edistämässä työelämän tasa-arvoa. Koulutuspolitiikassa Ekonomien tehtävänä on ylläpitää kauppatieteentutkinnon arvostusta ja valmistuneiden elinikäistä oppimista. Ekonomit tarjoaa jäsenilleen henkilökohtaista tietoa, neuvontaa ja palvelua työelämään liittyen. Näitä ovat esimerkiksi ammatilliset koulutukset ja tapahtumat, erilaiset uraan liittyvä avut ja keskustelut sekä työelämään liittyvä juridinen neuvonta. Jäseniä liitossa on reilut 50 000 ja Ekonomit on Akavan neljänneksi suurin jäsenjärjestö.

Ekonomit, niin kuin muutkin ammattiliitot ja järjestöt, ovat suurten muutosten tiellä. Suurimmat ammattiliittojen muutokset liittyvät muun muassa ihmisten haluun järjestäytyä, tukintojen muutokseen, työelämän muutokseen, tapaan kuulua yhteisöön sekä kulutuskäyttäytymisen muutokseen. Nämä ja monet muut asiat ajavat järjestöt miettimään uudelleen toimintaansa ja erityisesti tapaansa toimia.

### **4.2 Ymmärrys**

Palvelumuotoilun alkupäässä korostuu aina syvälinen asiakas- ja toimintaympäristön ymmärryksen hankkiminen. Ymmärrysvaiheessa kerättävä tietoa ovat syvälinen käyttäjä-tieto, joihin kuuluu organisaatietiedot, asiakastiedot ja toimialatiedot. Organisaatietietoja

ovat muun muassa arvot, visio, strategia ja nykyinen palvelutarjooma. Asiakastietoa ovat esimerkiksi tieto olemassa olevista asiakkaista, heidän käyttämistään palveluista, jakautumisesta ja heidän antamat erilaiset palautteet ja kyselyvastaukset. Toimialatietoja ovat esimerkiksi toimialaa koskevat trendit ja ennusteet. (Moilanen T. 1.9.2016; Ojasalo & ym. 2015, 74.)

Palvelumuotoilussa ymmärrysvaihe on usein aikaa vievin ja siinä on oleellista löytää oikea ongelma, jota lähdetään ratkomaan. Ymmärrysvaiheessa on tarkoitus selvittää, mitä toimintaa ohjaavat linjaukset mahdollistavat ja edellyttävät, kuulla, miten jäsenet ja Ekonomien asiantuntijat ajattelevat ja pitävät tärkeänä. Ekonomieilla on valtavasti tietoa ja osaaamista, kuten asiakaspalautteita, jäsentietoa, tutkimuksia, kyselyitä ja raportteja, jota ei suunnitelmallisesti hyödynnetä. Asiakasymmärrys- ja mahdollisuuksien kartoitus vaihe koostui liitteen 3 mukaisesti useasta eri tietolähteestä ja eri menetelmistä on kerrottu luvussa 3.

#### 4.2.1 Organisaatiotiedot ja toimintaa ohjaavat linjaukset

Miksi asiakaslähtöisyys, miksi yrittäjyys? Tähän on otettava vauhtia vuodesta 2016. Ekonomien jäsenet nostivat jäsenkyselyssä (Suomen Ekonomit 2016) liiton tehtävien ja toiminnan onnistumisessa tärkeimmiksi asioiksi kyvyn kuulla jäseniä, kyky ennakoida toimintaympäristön muutoksia ja kyvyn uudistua jäsenlähtöisesti (kuva 5).

Suomen Ekonomien onnistuminen tärkeimmiksi katsotuissa tehtävissään ja toiminnoissaan. Rankijärjestystarkastelu. Top 20.

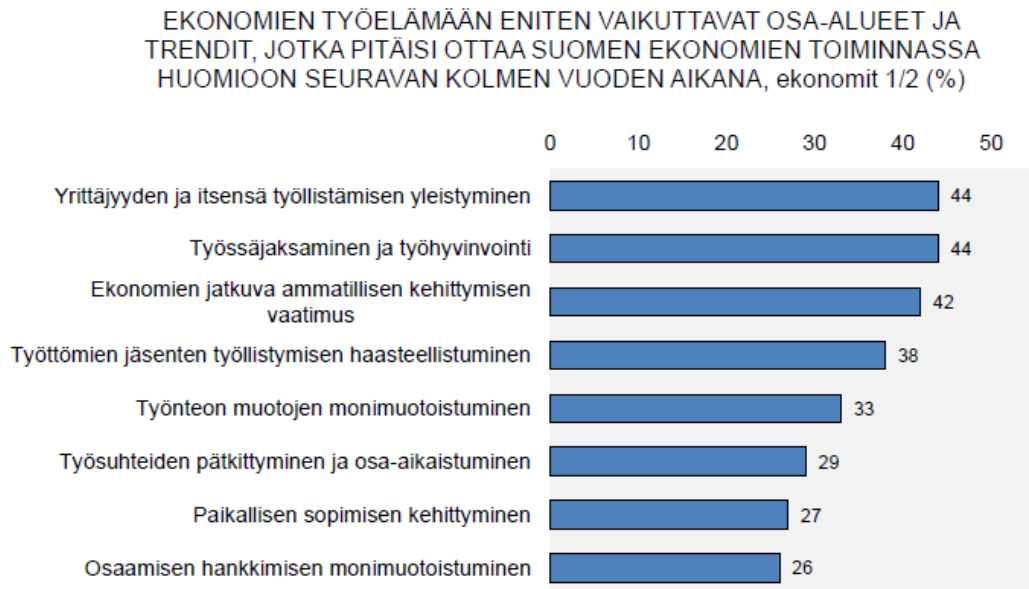
	Tärkeys	Toteutuminen
• Kyky kuulla jäseniä.....	1.	5.
• Kyky ennakoida toimintaympäristön muutoksia .....	2.	7.
• Kyky uudistua jäsenlähtöisesti.....	3.	13.
• Työsuhteeseen liittyvä oikeudellinen neuvonta .....	4.	18.
• Kauppatieteellisen koulutuksen arvosta huolehtiminen .....	5.	10.

Kuva 5. Jäsenten arvio Ekonomien tärkeimmistä tehtävistä ja niissä onnistuminen (Suomen Ekonomit 2016).

Kuvan 5 mukaisesti jäsenten arvostamasta viidestä tärkeimmästä tehtävästä vain yksi kuului Ekonomieilla parhaiten hoidettujen joukkoon. Tärkeimmiksi syiksi kuulua ekonomiyhteisöön olivat Ekonomien tuki ja turva työelämän eri tilanteissa, ekonomi-identiteetti ja ammatillinen yhteenkuuluvuus sekä muut periaatteelliset syyt. (Suomen Ekonomit 2016.)

Jäsenkyselyssä 2016 nousi esille myös vahvasti työelämän muutos, joka Ekonomien tulee ottaa toiminnassaan huomioon. Ekonomien toiminnan toivotuiksi painopisteiksi ja tärkeim-

miksi työelämään vaikuttaviksi trendeiksi ja osa-alueiksi nousi yrittäjyyden ja itsensä työllistämisen yleistyminen (kuva 6), työssäjaksaminen ja hyvinvointi sekä jatkuva ammatillinen kehittyminen. Kylterit (kauppatieteen opiskelijat) puolestaan painottivat tärkeimmäksi teemaksi työsuhteiden pätkittymistä ja osa-aikaistumista, työelämän tasa-arvoa ja työn ja yksityiselämän yhteensovittamista. (Suomen Ekonomit 2016).

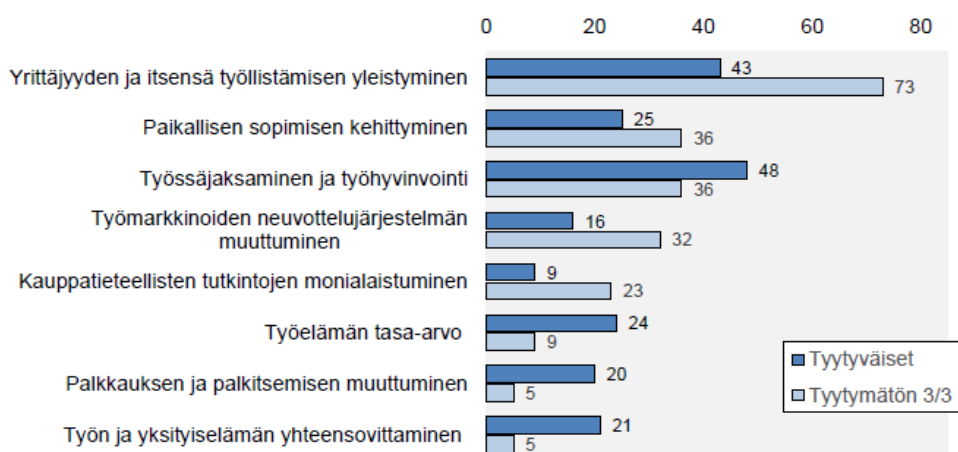


Kuva 6. Ekonomien työelämään eniten vaikuttavat trendit ja osa-alueet, jotka pitäisi ottaa Ekonomien toiminnassa huomioon (Suomen Ekonomit 2016).

Ekonomien NPS eli suosittelun todennäköisyys kyltereiden keskuudessa vuonna 2016 oli 8,47 ja valmistuneiden ekonomien keskuudessa 8,23. NPS:n mittaaminen ja seuranta antaa yritykselle loistavan väylän toimintansa kehittämiseen ja aitoon asiakasdialogiin. NPS:n mukaan Ekonomeihin ollaan suhteellisen tyytyväisiä, mutta 8 pinnassa liikkuvat jäsenet ovat passiivia suosittelemaan toimintaa. He ovat arvostelijan ja suosittelijan välimaastossa, mutta aidolla jäsenlähtöisellä toiminnalla käännettävissä aktiivisiksi suosittelijoiksi. Enemmistö jäsenistä pitää liittoa asiantuntevana, arvostettuna, palvelevana, jäsenten etuja ajavana ja yhteiskunnallisesti vastuullisena toimijana. (Suomen Ekonomit 2016.)

Jäsenkyselyssä (Suomen Ekonomit 2016) vertailtiin myös erittäin tyytyväisten ja tyytyväisten joukkoa tyytymättömiin ja miten he eroavat toisistaan (kuva 7).

EKONOMIEN TYÖELÄMÄÄN ENITEN VAIKUTTAVAT OSA-ALUEET JA TRENDIT, JOTKA PITÄISI OTTAA SUOMEN EKONOMIEN TOIMINNASSA HUOMIOON SEURAVAN KOLMEN VUODEN AIKANA, (%)



Kuva 7. Liiton toimintaan tyytyväisten ja tyytymättömien suurimmat erot vertailussa (Suomen Ekonomit 2016).

Erottelussa selvisi, että Ekonomien toimintaan tyytyväisiä ja tyytymättömiä ei erottele sosioekonomiset asiat, ei mielikuvat Ekonomeista, myös näkemykset Ekonomien tärkeimmistä tehtävistä on samantyyppiset. Tyytymättömät olivat tyytymättömiä yleiseen työmarkkinatoimintaan ja vaikuttamiseen, etenkin yrittäjyyden ymmärtämiseen. (Suomen Ekonomit 2016.)

Tällä pohjalla on hyvä rakentaa Ekonomien toimintaa entistä asiakaslähtoisemmäksi ja ottaa aidosti huomioon jäsenten erilaiset tilanteet ja työelämän murros. Yksi näistä asioista on yrittäjyyden ymmärtäminen, sen toimintaedellytysten edistäminen ja yrittäjydessä tukeminen osana ekonomin elämäntahtia.

#### 4.2.2 Brändi, strategia ja vuosisuunnitelmat

Ekonomien strategia on voimassa 2019 – 2022. Strategian kolmen pääteesin rohkeus muuttua, ennakkoluuloton edunvalvonta ja oma heimo (kuva 8) tarkoitus on jäsenen todellisen potentiaalin vapautus. Tämä tarkoittaa, että kaikki liiton toiminta tähtää siihen, että jäsenet voivat keskittyä merkityksellisen elämän luomiseen ja sitä kautta Ekonomit toiminnallaan mahdollistaa jäsenen todellisen potentiaalin vapauttamisen heille tärkeisiin asioihin. (Suomen Ekonomit 2018.)



## Ekonomiteesit™ – kolme näkökulmaa potentiaalisi vapauttamiseen

Rohkeus muuttua  
vapauttaa potentiaalisi.

Sinä luot tulevaisuutesi.

Me luotsaamme.

Ennakkoluuloton edunvalvonta  
vapauttaa potentiaalisi.

Sinä kohtaat työelämän  
murroksia. Autamme niiden yli  
ja olemme äänitorvesi.

Oma heimo  
vapauttaa potentiaalisi

Sinä olet yksilö.  
Yhdessä olemme arvokkaiden  
kohtaamisten yhteisö.

Suomen Ekonomit |

**EKONOMIT  
MER**

Kuva 8. Ekonomien strategian pääteesit (Suomen Ekonomit 2018).

Ekonomien strategia ja brändi tukevat rohkeutta muuttua, ennakkoluulotonta edunvalvontaa, ekonomi-identiteetin vahvistusta ja sitä kautta samanhenkisten yhteisöön kuulumista, jolla on halu vaikuttaa työelämään ja yhteiskuntaan ja luoda näin hyvää tulevaisuutta. Ekonomit haluavat olla enemmän ”liike” kuin ammattijärjestö, vastuullinen uudistaja ja arvojohtaja. Ekonomit brändi kiteytyy lauseeseen - muutos lähtee meistä (kuva 9). Muutos lähtee meistä viittaa siihen, että ekonomit ovat muutoksentekejiä, jäsenet haluavat vaikuttaa ja he toimivat usein yhteiskunnan etujoukoissa. (Suomen Ekonomit viestintäjohtaja 21.5.2019.)

## BRÄNDIHIERARKIA

<b>STRATEGIAN KITEYTYS</b>	Vapauttaa potentiaalisi	Strategiset kulmakivet: Rohkeus muuttua, ennakkoluuloton edunvalvonta, oma heimo. Strateginen ydintavoite: jäsenmäärän kasvu.
<b>BRÄNDISTRATEGIA</b>	Arvojohtaja	Miten erottaudumme ja pääsemme tavoitteeseen: Meidän tulee puhutella ihmisiä muutenkin kuin edunvalvontakysymyksillä. Olemme enemmän ”movement” kuin ammattijärjestö.
<b>BRÄNDIN MISSIO, ”PURPOSE”</b>	Vastuullinen uudistaja	Miksi olemme olemassa: Yhdessä jäsenistömme kanssa muodostamme yhteisön, jolla on kyky, asema ja halu vaikuttaa yhteiskuntaan ja työelämään. Liiketoimintaosaajien vaikuttajayhteisö antaa voiman vaikuttaa asioihin.
<b>BRÄNDIViesti</b>	Muutos lähtee meistä	Mitä lupaaamme: Me ja jäsenistömme yhdessä teemme tulevaisuuden yhteiskuntaa ja työelämää.

Kuva 9. Ekonomien brändikiteytys (Suomen Ekonomit viestintäjohtaja 21.5.2019).

Ekonomien strateginen ydintavoite on jäsenmäärän kasvu kuvan 9 mukaisesti. Näin ollen vuoden 2020 keskeisenä tavoitteena jatkuu jäsenhankinta pitkäjänteisenä työnä ja kokeiluhenkisinä toimenpiteinä. Jäsenkelpoisia ovat kauppatieteen opiskelijat ja tutkinnonsuoritaneet. Tässä ryhmässä halutaan keskittyä erityisesti maisterivaiheessa sekä vähemmän kuin 5 vuotta valmistumisesta oleviin henkilöihin. Vuonna 2020 on tarkoitus myös jatkaa strategian mukaisesti vapauttaa potentiaalisia -henkeä ja painopisteitä sekä niihin sisältyvää asiakaslähtöisyyttä. (Suomen Ekonomit viestintäjohtaja 21.5.2019; Suomen Ekonomit 2020.)

"Teemme palvelujen kehittämistyötä yhdessä jäsenten kanssa palvelumuotoilun keinoin. Puhuttelemmme kohderyhmiämme tarjoamalla heille aitoja, vuorovaikutuksellisia ja hyödyllisiä sisältöjä. Lisäämme jäsentemme kiinnostusta ja sitoutumista tuottamalla eri elämäntilanteisiin liittyvää viestintää. Hyödynnämme arvotutkimuksen annin täysimääräisesti vaikuttamistyösämme, viestinnässämme ja palveluissamme. Nostamme arvoistamme uusia vaikuttamisteemoja. Rakennamme pysyviä yhteistyösuhteita, joka tukevat ekonomien kansainvälistymistä." (Suomen Ekonomit 2020, 1-2.)

Ekonomeilla tavoitteena on vetovoimaisen brändin kasvattaminen ja uusia keinoja tarvitaan myös jäsenhankintaan (Suomen Ekonomit viestintäjohtaja 21.5.2019).

#### **4.2.3 Palvelut**

Ekonomien palvelut ovat tarkoitettu kaikille jäsenille katsomatta työn teon tapaan. Silti eri segmenteillä on erilaisia tarpeita ja toiveita, jotka pitää pystyä ottamaan palvelussa ja etenkin viestinnässä huomioon. Tyypillinen haaste Ekonomeille on, että jäsen tai eronnut jäsen ei tiedä, mitä kaikkea jäsenyyteen kuuluu.

Ekonomien palvelut jakaantuvat edunvalvontaan, joka sisältää sekä työmarkkina- että koulutuspoliittisen edunvalvonnan, uravalmennukseen, ammatilliseen kehittymiseen sekä juridisiin palveluihin työelämäkysymyksiin liittyen ja työttömyysturvaneuvontaan. Osa palveluista on sähköisiä palveluja, osa ryhmätilaisuuksia tai -neuvontaa, lisäksi jäsenellä on mahdollisuus saada henkilökohtaista palvelua. Jäsenyyteen kuuluu lehti, Ekonomi-lehti ja Talouselämä tai muu tarjolla oleva vaihtoehto sekä ei-yrittäjäjäsenille oikeusturva- ja vakuutus sekä virtuaalinen, asiakirjatietopankki yhteistyökumppani lakiasiaintoimisto Fondian tarjoamana. Jäsenetuja ovat esimerkiksi IF-vakuutusedut, Danske Bankin asuntolaina- ja sijoitusedut. Lisäksi Ekonomiyhteisön 25 paikallista Ekonomiyhdistystä ja 13 kylteriyhteisöä tarjoavat erilaisia tapahtumia, tilaisuuksia, tapaamisia, vierailuja ja koulutuksia jäsenilleen.

Helsingin Ekonomien jäsenkyselyn 2019 mukaan palveluista merkityksellisintä jäsenille on kuvan 10 mukaan Ekonomien oikeudelliset palvelut ja työttömyysturvaneuvonta sekä edunvalvonta.

## Mitä mieltä te olette – jäsenkysely 2019

### MERKITYKSELLISYYS: TOP 4 osa-alueittain

EKONOMIYHTEISÖ		PALVELUT	
79 %	Ekonomi-identiteetti	81 %	Oikeudelliset palvelut
79 %	Edunvalvonta	80 %	Työttömyysturva
76 %	Työelämän oikeudet	68 %	Palkkaneuvonta
70 %	Ammatillinen verkosto	65 %	Jäsentapahtumat
JÄSENEDET		VIESTINTÄ	
77 %	Talouselämä	74 %	Sähköiset tiedotteet
66 %	Ekonomi-lehti	73 %	Sähköposti
60 %	Jäsenlehti	65 %	Jäsenlehti
54 %	Vakuutusedut	65 %	Verkkosivut

Kuva 10. Helsingin Ekonomien jäsenkyselyn (n 2200 eli 14 % koko Hekon jäsenkunnasta) pitävät oikeudellisia palveluja, työttömyysturvaneuvontaa ja edunvalvontaa merkityksellisimpinä jäsenyydessä (Helsingin Ekonomit 2019).

#### 4.2.4 Asiantuntijahaastatteluilla selville yrittäjäpalvelusisällöt

Nykyisten palveluiden ymmärtämiseksi haastattelin Ekonomien asiakasrajapinnassatyöskenteleviä henkilöitä: 1) uravalmentajaa 2) työttömyysturva-asiantuntijaa 3) työsuhtejuristia 4) lakiasiaintohtajaa 5) työmarkkinajohtaja ja työmarkkina-asiantuntijaa. Avohaastattelut olivat keskustelutyypisiä tilaisuuksia. Keskustelujen tavoitteena oli selvittää ja kuulla asiantuntijan kertomana, mitä palvelua he jäsenille antavat, mitkä ovat tyypillisimmät jäsenten kysymykset, mitkä kautta jäsenet ottavat yhteyttä ja onko heillä jotakin ajatuksia, kehitysideoita tai muita toiveita asiakkuusvastaavalle. Tässä opinnäytetyössä käytän haastatteluja organisaatitiedossa sisäisen palveluymmärryksen luomiseen. Mitä oikeudellinen palvelu, työttömyysturvaneuvonta ja edunvalvonta tarkoittavat yrittäjyysnäkökulmasta?

Ekonomit antavat yrittäjyydestä kiinnostuneelle, aloittavalle yrittäjälle, sivutoimiselle yrittäjälle ja päätoimiselle yrittäjälle yhtiöoikeuteen ja sopimusoikeuteen liittyvää neuvontaa ns. **oikeudellista neuvontaa**. Aloittavan yrittäjän neuvonta on yksi tyypillisimmistä yrittäjyyteen liittyvistä keskusteluista, joita Ekonomien työsuhtejuristit käyvät. Usein jäsen on keskustellut ura-asiantuntijoiden kanssa ja hänet on sitä kautta ohjattu jatkokeskusteluihin. Alkuvaiheen yrittäjien kanssa keskustellaan yhtiömuodoista, mitä ne käytännössä tarkoittavat.

tavat ja perustamiseen liittyviä käytännönasioista. Sivutoimisten yrittäjien kanssa keskustellaan siitä, mitä on soveliaista tehdä palkkatyön ohessa, mitä pitää ilmoittaa työnantajalle ja mikä vaikutus sivutoimisella yrittäjyydellä on työttömyysturvaan.

Yksi yleisimmistä kysymyksistä on osakeyhtiön perustaminen. Jäsenet ovat jutelleet ekaksi urapalveluiden kanssa ja tulleet tulokseen, että haluavat lähteä perustamaan yritystä. Jäsenet soittavat ihan alkuvaiheessa, jossa pallorellaan eri yritysmuotoja ja mitä eroa eri yritysmuodoilla on, mitä se käytännössä tarkoittaa, mitä riskejä ja mitä ne käytännössä tarkoittaa eri yhtiömuotojen välillä. Sitten he miettivät itse vaihtoehtoja. Sen jälkeen he soittavat uudestaan ja sen jälkeen ruvetaan käymään läpi yrityksen perustamista. Me ei laadita jäsenten puolesta mitään eikä meillä ole mitään valmista mallia. Ohjaan ne tässä vaiheessa yleensä Virtuaalilakimiespalveluun, kun siellä on erilaisia yhtiöjärjestysmalleja. Lisäksi PRH:n sivuilla on joitakin malleja. (Suomen Suomen Ekonomit työsuuhdejuristi 11.5.2017.)

Yleensä käydään läpi, mitä tarkoittaa ja minkälaisia asiakirjoja pitää olla ja kauan siinä kestää, esim. perustamissopimus ja yhtiöjärjestys. Sitä ennen on käyty läpi, mitä pitää ottaa selvälle. Oletko miettinyt vakuutukset, entä eläkkeet, entä työttömyysturvan. Joku tilin avaaminen. Annan heille yleensä meidän yrityksen perustamisoppaan ja jäsen itse selvittelee. Välillä jäsenet lähettävät vielä yhtiöjärjestyksen luettavaksi ja onko siihen jotain kommentoitavaa. (Suomen Suomen Ekonomit työsuuhdejuristi 11.5.2017.)

Välillä sivutoimiset yrittäjät miettivät, mitä saa tehdä palkkatyön ohessa, pitääkö työnantajalta kysyä ja miten työnantaja ja työttömyysturvan vaikutukset. Usein ovat aloittelevia yrittäjiä. Mikä olisi helpoin mahdollinen keino palkkatyön ohessa harjoittaa yrittäjyyttä. (Suomen Suomen Ekonomit työsuuhdejuristi 11.5.2017.)

Erilaiset sopimusten kommentoinnit ovat tyypillisiä yrittäjyyteen liittyen. Ekonomien työsuuhdejuristit kommentoivat pääsääntöisesti osakassopimuksia. Toimeksiantosopimusten kommentointi on lisääntynyt. Näihin kumpaankin Ekonomit ovat laatineet oppaat, jotka sisältävät mallisopimukset. Lisäksi jäsenkanavasta löytyy yrityksen perustamisopas, jonka pariin työsuuhdejuristit opastavat alkuvaiheen yrittäjää. Ekonomit tarjoavat tietoa ja kommentointia sopimukseen liittyen, mutta eivät laadi mitään asiakirjoja jäsenten puolesta.

Ehkä 75 prosenttia yhteydenotoista liittyy erilaisiin sopimuksiin. Osakassopimus on aika yleinen ja siinä näkyy kahta eri variaatiota eli on menossa johtavaan asemaan töihin ja tarjotaan joku pieni osuus tai sitten ovat menossa valmiiseen yhtiöön, jossa joku iso pääomasijoittaja on laatinut osakassopimuksen, jolloin haluavat ymmärtää, onko niissä jotakin riskialttiita asioita heidän kannaltaan tai kysyä kohdista, joista eivät ymmärrä, mitä tarkoittaa. Toiset ovat ne, jotka ovat lähdeksä perustamaan yritystä yksin tai muiden kanssa, jolloin yleensä lähdetään työstämään osakassopimusta meidän mallisopimuksen pohjalta. Ekonomit eivät kirjoita mitään asiakkaan puolesta, vaan keskustellaan, oletko ajatellut ja tämä menee ristiin tämän kanssa - tyylistä neuvontaa ja keskustelua. Sitten asiakkaat lähettävät muitakin sopimuksia kommentoitavaksi, esim. salassapito-, konsulttisopimuksia, freelancer sopimuksia, toimeksiantosopimuksia. Meillä on oma toimeksiantosopimus malli, josta neuvon katsomaan mallia. (Suomen Ekonomit työsuuhdejuristi 11.5.2017.)

Ekonomeilla on yrittäjäpalveluihin liittyvää yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa, joiden piiriin jäseniä myös ohjataan. Tällainen on esimerkiksi Fondian VirtuaaliLakimies -tietopankki, joka sisältää valmiita asiakirjamalleja sekä erillismaksullinen Suomen Yrittäjien

palvelupaketti. Työsuhdejuristeilta kysytään myös yrittäjyyteen liittyviä asioita, jotka eivät kuulu Ekonomien neuvonnanpiiriin, esimerkiksi verotus- ja patenttiasioita. Tällöin jäsen pyritään ohjaamaan oikean tiedon äärelle. Työsuhdejuristit ohjaavat esimerkiksi olemaan yhteyksissä PRH:n, Verohallintoon, eläkevakuutusyhtiöihin ja Uusyrityskeskukseen. Samoihin tahoihin ohjaa myös uravalmentajat.

Jos jäsen on juuri perustanut tai perustamassa yritystä yleisin, johon neuvon jatkamaan on verottaja, uusyrityskeskukseen olen myös ohjannut. Verotukseen ei anneta neuvontaa. Olen käskennyt olla verottajaan yhteyksissä. (Suomen Suomen Ekonomit työsuhdejuristi 11.5.2017.)

Verkostojen palvelut ovat olleet hyviä. Suomen Yrittäjien palvelupaketti, Fondian virtuaalilakimies. Lisäksi ohjaan Uusyrityskeskukseen, Yritys Suomeen, AYT-työttömyyskassaan (nyk. SYT-kassa). (Suomen Ekonomit uravalmentaja 17.5.2017.)

Olemassa olevat yrittäjät eivät juuri soita tai ole yhteyksissä. Yleensä laittaa sähköpostia ja laittaa yhden spesifin kysymyksen. Esim. kuka edustaa missäkin, kuka on hallituksessa. Jos en löydä kerron, että tämän verran pystyn auttamaan, siitä eteenpäin en. Esim. kuluttajansuojalaki, patenttiasiat. Jos jotenkin osakeyhtiölakiin tai sopimusoikeuteen liittyy, olen yrittänyt auttaa. (Suomen Suomen Ekonomit työsuhdejuristi 11.5.2017.)

Työsuhdejuristeilla ja muilla Ekonomien asiantuntijoilla on tärkeä rooli jäsenen itseluottamuksen vahvistamisessa, oikean tiedon äärelle ohjaamisessa ja luottamuksessa, että asiakas tekee asiat oikein.

Usein jäsenet tarvitsevat tukea siihen, mihin ottavat yhteyttä sekä psykologista tukea, onko valinnat oikeita. Juristina vahvistan heidän näkemyksiä, esim. että kyllä, tässä vastuut menevät näin ja näin pitää tehdä. Haluavat vahvistusta, meneekö näin, kun ovat perustamisvaiheen ajatelleet, vahvistan jäsenen näkemykset. Tärkeää on, että saavat kertoa jollekin, miten ovat ajatelleet. (Suomen Ekonomit työsuhdejuristi 11.5.2017.)

Osa palvelua on, että ohjataan oikeaan paikkaan. Mistä minkäkin saa, voisi olla hyvää palvelua. Olisi aika hauska kuva, jossa olisi työttömyysturva (ekonomit), sopimukset (ekonomit), työnantajaneuvonta (ekonomit), verotus (verottaja), yel-vakuutus (työeläkeyhtiö). Miten löydät oikean tiedon luo ja missä asioihin Ekonomieihin kannattaa olla yhteyksissä. Yritän perustella palveluiden kautta, miksi kannattaa olla yrittäjänä myös jäsen. (Suomen Ekonomit työttömyysturva-asiantuntija 25.4.2017.)

Etuna Ekonomien palveluissa on, että Ekonomit katsovat tilannetta yrittäjäasioissa yksilön kannalta, ei hänen yrityksensä. Lisäksi aloittavat yrittäjät ovat positiivisesti yllättyneitä, miten kattavaa palvelua Ekonomieilta saa.

Jäsenet tykkäävät, että katsomme heidän näkökulmasta toimeksiantosopimusta. Huomioidaan heidän asema, että on juuri jäsenelle hyvä. (Suomen Suomen Ekonomit työsuhdejuristi 11.5.2017.)

Jäsenet ovat olleet yllättyneitä, kuinka paljon aloittava yrittäjä saa apua. Jos aloittaa yrittäjyyden meidän kautta, muistaa, että meiltä on saanut hyvää palvelua. (Suomen Suomen Ekonomit työsuhdejuristi 11.5.2017.)

Ekonomit pystyvät tarjoamaan todella kattavaa keskusteluapua yrittäjyydestä kiinnostuneille, aloittaville yrittäjille sekä sivutoimisille yrittäjille yhtiöoikeudellisissa ja sopimusoikeudellisissa asioissa. Haaste on, mitä kokeneille yrittäjille tarjotaan?

Mitä tarjotaan todella kokeneille yrittäjille? Olisiko jotain, mitä tarjota heille. Kokeneet yrittäjät aloittavat usein keskustelun: en mä oikein tiedä, voitteko vastata, mutta soitinpahan kuitenkin. Sitten aloitetaan jostain keskustelu, keskustellaan, että mistä kannattaisi lähteä liikenteeseen. Auttaisi minua, jos olisi joku taho, mihin ollaan yhteyksissä. Välillä kysellään mitä mä teiltä saan? Miksi mä olen teidän jäsen? Mitä olemassa olevalle yrittäjälle pitää vastata? (Suomen Ekonomit työsuhdejuristi 11.5.2017.)

Ekonomeilla annetaan myös **työnantajaneuvontaa**, joka kattaa työsuhteisiin liittyvät asiat. Tällaisia asioita voivat olla esimerkiksi työaikaan, palkkaan tai lomiin liittyvät asiat. Periaatteessa aivan samoja kysymyksiä, mitä työntekijä kysyy, mutta nyt rooli on työnantaja. Yrittäjä, joka työllistää voi olla yhteyksissä esimerkiksi lomiin, palkkoihin, sairauslomiin tai yt-neuvotteluihin liittyvissä kysymyksissä. Lisäksi annetaan jonkin verran neuvontaa yrittäjyyteen tai omistajuuteen liittyvissä kysymyksissä, jotka voivat koskea esimerkiksi yrityksen perustamista, toimeksiantosopimuksia tai osakkuuksiin liittyviä asioita. Ekonomit haluaa, että heidän yrittäjäjäsenensä ovat hyviä työnantajia ja noudattavat työnantajalle kuuluvia velvoitteita. Ainoa raja työantajaneuvonnassa on, jos tapauksen vastapuolen yksittäinen työntekijä on ekonomi, niin Ekonomit jäävävät itsensä tilanteesta ulos. (Ekonomit lakiasianjohtajan haastattelu 19.5.2017.)

Työttömyysturva-asiantuntija neuvoo jäseniä **työttömyysturva-asioissa**. Ekonomien työttömyysturva-asiantuntijan haastattelussa selvisi, että työttömyysturvaan liittyviä yrittäjäkategorioita on monta. Tyypillisimmät kysymykset liittyvät: yrittäjyyteen palkkatyön ohella eli sivutoiminen yrittäjyys, työttömänä harkittu tai aloitettu yrittäjyys sekä kevytyrittäjyys. Lisäksi on päätoimiset yrittäjät sekä ryhmä, joille on epäselvää, ovatko he yrittäjiä työttömyysturvan näkökulmasta.

Palkkatyön ohessa oleva on tyypillisin yhteydenottaja. Aluksi lähdetään kartoittamaan tilanne, onko ihminen yritystoiminnan ohella palkkatyössä jollain muulla työnantajalla, jos on, niin silloin hänen kannattaa jatkaa IAET-kassan (nyk. KOKO-kassa) jäsenenä. Melkein aina lähtee siitä, että henkilö on jo vakuuttanut itsensä ja varmistaa, kannattaako palkansaajan työttömyyskassassa jatkaa. Tässä tilanteessa käydään vielä läpi, että jos palkkatyö loppuisi, niin mitä vaikutuksia yritystoiminnalla on työttömyysturvaan. Siinä oikeastaan voi aika suoraan todeta, jos on ollut yli puoli vuotta palkkatyötä ja yrittäjyyttä päällekkäin ongelmaa ei ole. Sen jälkeen yritystoiminta on sivutoimista työttömyysturvankin puolelta. Jos kävisi niin huonosti, että parin kuukauden päästä jo loppuisi palkkatyöt yritystoiminnan alettua, voi tulla ongelmia työttömyysturvan kanssa. Silloinkin aina plan b on lopettaa koko yritystoiminta. Usein ihmiset tietävät oman työpaikkansa tilanteen, jolloin kannustan laittamaan yrittäjäpystyyn. (Suomen Ekonomit työttömyysturva-asiantuntija 25.4.2017.)

Kolmas ryhmä on päätoimisia yrittäjiä. Tietoisesti tehnyt valinnan, ryhdyn yrittäjäksi, osa ollut jo vuosia yrittäjänä ja heräilee selvittämään työttömyysturvaa ja osa on heillä heti alusta asti. Tämä neuvonta ei olekaan niin yksiselitteistä, eikä ole yhtä oikeata vaihtoehtoa. Eli siinä jos laittaa uuden yrityksen pystyyn, voi jäädä IAET -kassaan (nyk. KOKO-kassa) 18 kuukaudeksi (vuoden 2017 tieto) eli ns. jälkisuoja. Mutta sen jälkeen ei ole muuta työttömyysvakuutusta kuin KELAN maksama peruspäiväraha, joka on kaikille sama eikä ole mitään ansiosidonnaista osaa. Jos jää IAET-kassan (KOKO-kassan) jäseneksi ja yritystoiminta päättyy sen aikana, sitten saa päivärahaa, joka perustuu aiempien töiden palkkatuloihin. Toinen vaihtoehto on miettiä ja vaihtaa jäsenyys yrittäjäkassan puolelle. Siinä ongelmaksi yleensä muodostuu, että jäsenmaksu on kallis ja päivärahat pienempiä. (Suomen Ekonomit työttömyysturva-asiantuntija 25.4.2017.)

Yrittäjän työttömyysturva ei ole mitenkään yksiselitteinen asia ja se on monimutkainen niin työttömyysturva-asiantuntijalle kuin asiakkaallekin ja vaihtoehtoja ja erilaisia kombinaatioita ja aikarajoja on lukuisia, jotka pitää tietää ja osata ottaa huomioon. Lisäksi työttömyysturvaan liittyvä lainsäädäntö muuttuu poikkeuksellisen nopeasti ja koronavirusepidemian aikana myös yrittäjäntyöttömyysturvaan on tullut väliaikaisia muutoksia, joita tässä kehittämistyössä ei olla otettu huomioon. Palkansaajan työttömyyskassa IAET-kassa on vaihtanut nimeään KOKO-kassaksi ja AYT-kassa on sulautunut vuoden 2020 alusta yhteen Suomen Yrittäjien työttömyyskassan SYT-kassan kanssa.

Työttömyysturvaneuvonnassa taustatietoa henkilön tilanteesta tarvitaan paljon. Lisäksi on kassan mahdollinen vaihto palkansaajan työttömyyskassasta yrittäjän työttömyyskassan välillä, jolloin siirrytään pois "Ekonomien" työttömyyskassasta ja tehdään yhteistyötä Suomen Yrittäjien työttömyyskassan kanssa. Jäsenen pitää erikseen muistaa ilmoittaa Ekonomien jäsenrekisteriin eroavansa palkansaajan työttömyyskassasta. Ekonomit ei saa tietoa, onko yrittäjä vakuuttanut itsensä työttömyyden varalta esimerkiksi SYT-kassaan. Työttömyysturva-asiantuntijan tehtävä on antaa selkeä kuva yrittäjän mahdollista työttömyysturvavaihtoehtoista ja ymmärrys, mitä työttömyysturva tarkoittaa jäsenen tilanteen näkökulmasta. Asiakas tekee itse päätöksen erilaisista vaihtoehtoista.

Aika selkeästi erottuu se joukko, jotka haluavat vakuuttaa itsensä, niin että koko ajan on työttömyysvakuutus olemassa eli vaihtavat aika nopeasti yritystoiminnan aloittamisesta itsensä yrittäjän työttömyyskassaan. Sitten on niitä, jotka jäävät IAET-kassaan (nyk. KOKO-kassa) ja sitten on niitä, jotka jäävät pohtimaan ja tekevät valinnan puolen vuoden tai vuoden jälkeen. Sillä on merkitystä, missä vaiheessa jäseny tensä vaihtaa yrittäjän työttömyyskassaan. Siellä pitää olla 15 kuukautta (vuoden 2017 tieto) jäsen, että on oikeutettu yrittäjän päivärahaa. Jos yrittäjän työttömyyskassaan vaihtaa ensimmäisen 3 kuukauden (vuoden 2017 tieto) kuluessa työttömyysturva jatkuu tauotta. Mutulla sanoisin, että useat katsovat sen 18 kuukautta ja näkevät sitten, miten se yritystoiminta on lähtenyt käyntiin ja tekevät sitten valinnan. Tulee todella vähän niitä puheluita, joissa sanotaan, että lopetan yritystoiminnan 18 kuukauden kuluttua, miten pääsen takaisin päivärahoille. Sitten yleensä enemmän on, että on unohduttu IAET-työttömyyskassaan (KOKO-kassaan) ja maksettu sitä turhaan. Jonkin verran tapahtuu liikettä, että ollaan oltu yrittäjiä ja sitten siirrytään takaisin palkkatöihin. (Suomen Ekonomit työttömyysturva-asiantuntija 25.4.2017.)

Rahakysymys tulee aika nopeasti aloittavalla yrittäjällä vastaan. Työttömyysturva ei ole pakollinen ja se helposti jää sen vuoksi myös pois. Kun tarkemmin tutkii yrittäjän työttömyysturvaa, moni jää aluksi IEAT-kassaan (KOKO-kassaan) ja sitten luopuu kassan jäsenyydestä. (Suomen Ekonomit työttömyysturva-asiantuntija 25.4.2017.)

Yrittäjämääritelmä on epäselvä, etenkin työttömyysturvan näkökulmasta. Yrittäjämääritelmä sekä omistaminen ovat työttömyysturvaan tulevia tyypillisiä kysymyksiä. Jäsen ei tiedä, onko hän työttömyysturvan näkökulmasta yrittäjä vai ei ja tarkoittaako tietty omistusosuus yrityksessä yrittäjyyttä myös työttömyysturvan näkökulmasta. Yrittäjämäinen työ tulee lisääntymään ja sitä myötä hankaluudet yrittäjämääritelmässä ja sosiaaliturvassa, johon työttömyysturva kuuluu.

Lisäksi tulee kysymyksiä paljon yrittäjämääritelmästä ja milloin olen yrittäjä. Eli kysytään, että omistan tämän ja tämän verran osakeyhtiöstä ja olen hallituksen jäsen, olenko yrittäjä. Niitä kysymyksiä tulee osakeyhtiöpuolelta. Lisäksi tulee paljon väärin ymmärryksiä, jos olen osakas yrityksestä, olen automaattisesti yrittäjä, mutta sitä se ei työttömyysturvan mielessä ole, vaan pitää aina olla jotain toimintaa, hallituksen jäsenen, toimitusjohtaja, työskennellä yrityksessä. (Suomen Ekonomit työttömyysturva-asiantuntija 25.4.2017.)

Ja ihan vaan kysellään paljon, milloin olen yrittäjä. Ihmisillä on pelko, että kun heidät määritellään jossain tahossa yrittäjiksi, olen saman tien pulassa. (Suomen Ekonomit työttömyysturva-asiantuntija 25.4.2017.)

Se porukka tulee lisääntymään, jotka toimivat yrittäjämäisesti, mutta ei ole kuitenkaan yrittäjä, freelancerit, kevytyrittäjät, mutta joilla ei ole yritystä, mutta eivät ole palkkatyössäkään. Yhdistelmävakuutus ratkaisisi aika paljon näiden kohdalla työttömyysturva-asian. Tämä ei ole niin selkeätä, miten asiat menevät työttömyysturvassa. Heidän kanssaan pitää tehdä enemmän taustatyötä ja sparrausta, minkälaisia projekteja tekee, kuinka pitkä kestoisia, mikä on taustatilanne, onko palkkatöissä olleet tai ovatko edelleen. Se on sekavampi viidakko. Ne henkilöt eivät pysty vakuuttamaan itseään yrittäjän työttömyyskassa, kun heillä ei ole yritystä. IEAT -kassaan (KOKO-kassa) voi kuulua 18 kuukautta kevytyrittäjänä (vuoden 2017 tieto), sen jälkeen tyhjän päällä. Kun aloitin 6 vuotta sitten tällaista ei edes ollut olemassa. Tällä hetkellä tällaiset lisääntyvät. Työttömyyden ohella toimiva setti, mutta päätoimisesti olet väliinputoaja. (Suomen Ekonomit työttömyysturva-asiantuntija 25.4.2017.)

Ekonomeilla korostuu tosi paljon yrittäjäasiat ja toimeksiantotyöskentely, jota ei tehdä työsuhteessa. Vaatisi työttömyysturvan näkökulmasta lakimuutosta. Yleisesti olen myös huomannut, vaikka ihmiset kuuluvat IEAT-kassaan (KOKO-kassa), osalle henkilöstöstä on myös epäselvää, mitä työttömyysturva tarkoittaa ja olisi hyvä, että olisi hantasi siitä, mitä se yrittäjälle tarkoittaa. (Suomen Ekonomit työttömyysturva-asiantuntija 25.4.2017.)

Uravalmentajien työ on paljon keskustelua, pohdintaa ja puhumista siitä, voisiko yrittäjyys olla jäsenelle yksi uravaihtoehto. Tämä on osa niin kutsuttua **urapalvelua**. Joskus yrittäjyys tulee selville keskustelujen kautta, joskus jäsenellä on selkeä suunnitelma. Keskustelut voivat olla esimerkiksi rohkaisua yrittäjyyteen, vaihtoehtojen puntarointia tai liikeidean sparrausta sekä muutokseen valmistautumista, esimerkiksi keskustelua, mitä merkitsee yksin tekeminen, työyhteisön puuttuminen ja keneltä yrittäjänä saa apua. Suurin osa yrittäjyyteen liittyvistä ura-asiakkaista on aloittelevia yrittäjiä tai sivutoimisia yrittäjiä. Sivutoi-



misten yrittäjien kanssa keskusteluun tulee näkökulma, miten työ jaetaan päätyön ja yrittäjyyden välillä sekä jaksaminen. Uravalmentajat ohjaavat jäseniä usein oikean tiedon äärelle niin talon sisällä kuin verkostoissa.

Paljon on sellaisia, että tulee urakeskusteluihin ja yrittäjyys on yksi vaihtoehto. Usein hyvin epämääräinen, mutta osalle olisi innostusta ja ideakin olemassa. Uskaltaako lähteä vai jatkaako palkkatyössä. Keskustellaan siitä, uskaltaako lähteä. Puhun paljon myös muista vaihtoehdoista, kuin yrityksen perustaminen tyhjästä. (Suomen Ekonomit uravalmentaja 17.5.2017.)

Silloin puhutaan siitä, mitä edellyttää, että ryhtyisi yrittäjäksi. Asiakas kertoo omista suunnitelmista ja ideoista ja ehkä pohtii, mikä voisi olla yrityksen lopullinen liikeidea. Jos on hyvä idea, sparraillaan sitä, miten sitä voisi lähteä viemään eteenpäin. Alkuvaiheen keskustelua. (Suomen Ekonomit uravalmentaja 17.5.2017.)

Paljon pohditaan, minkälaista on tehdä yksin, kun on tottunut työyhteisöön. Tämä on hyvin tärkeä miettiä. Mistä apua voi saada eteenpäin? (Suomen Ekonomit uravalmentaja 17.5.2017.)

Aika vähän tulee olemassa olevia yrittäjiä urakeskusteluun. Kokeilussa, jossa laitettiin yrittäjäuutiskirjeeseen testaus, tule kokeilemaan yrittäjäsparrausta 4/5 pohti yrityksen lopettamista, 1/5 oli yrityssparrausta. (Suomen Ekonomit uravalmentaja 17.5.2017.)

Sivutoimisten yrittäjien kanssa pohditaan, miten jakaa työn. Pohditaan, miten ehtii tehdä yrittäjyyttä, kun on myös palkkatyössä. (Suomen Ekonomit uravalmentaja 17.5.2017.)

Jos jäsen on yrittäjä tai yrittäjyyttä harkitseva, niin ohjaan heidät työttömyysturva-neuvontaan ja juristille. Haluan, että asiakkaat tietävät, mitä yrittäjyydessä pitää ottaa huomioon, jos lähtee yrittäjäksi. Asiakas saa kahden puolen näkemystä, miltä asiat näyttävät juristin ja työttömyysturvan näkökulmasta. (Suomen Ekonomit uravalmentaja 17.5.2017.)

Ekonimien käyttämä kieli ei välttämättä vetoa yrittäjiin. Yksi tällainen termi on uravalmennus. Yrittäjille voisi puhua esimerkiksi yrittäjävalmennuksesta tai yrittäjäcoahauksesta. Ekonomeilla ei ole sanoitettu verkkosivuilla kaikkea, mitä uravalmentajien kanssa voi keskustella ja mitä malleja he keskusteluissa hyödyntävät. Esimerkiksi osa uravalmentajista hyödyntää Business Model You -mallia yrittäjätoiminnan sparraukseen.

Me puhumme uravalmennuksesta. Silloin ei yrittäjä tiedä tai tunnista, että voi ottaa meihin yhteyttä ja saada sparrausapua. Yrittäjä tarvitsisi yrittäjävalmennus tai yrittäjäcoachaus kärjen. Pitää sanoittaa eri tavalla eri ryhmille. (Suomen Ekonomit uravalmentaja 17.5.2017.)

**Ammatillisessa kehittämisessä** erilaiset koulutukset ja tilaisuudet ovat oleellinen osa Ekonomien palveluita. Lisäksi oman osaamisen kehittämiseen Ekonomeilla on tarjolla mentorointiohjelma. Mentorointi on erittäin toimiva yhteistyön muoto, jossa sekä aktori että mentori kehittyvät, oppivat uutta ja kokevat auttamisen iloa. Tämän vahvempi esille tuonti

ja hyödyntäminen on yrittäjyystyöryhmän mielestä yksi tärkeimmistä palveluista, joita yrittäjille on tarjolla. Hyödyllistä on niin mentorina toimiminen kuin osallistuminen aktorina sekä verkostot.

Yrittäjyysryhmän jäsenet puhuvat mentoroinnista ja sen tärkeydestä. Ei ole erikseen yrittäjämentorointia, vaan normaalisti jäsenelle etsitään tarpeen mukaan mentori, oli se sitten yrittäjyys tai jokin muu aihe tavoitteen mukaan. (Suomen Ekonomit uravalmentaja 17.5.2017.)

Ekonomit tuntee erittäin hyvin kauppatieteen koulutuksen saaneiden palkkauksen ja siihen liittyvät asiat. Niin sanottuun uraneuvontaan kuuluu myös palkkaneuvonta.

Palkkaneuvontaan tulee yrittäjiltä kysymyksiä lähinnä siitä näkökulmasta, miten minä yrittäjänä hinnoittelisin omaa asiantuntijapalvelua. Sparrailua ja keskustelua. Realismia laskutukseen, asiakasmääriin, aikaan ja mikä hinta pitäisi olla, että se on järkevää. (Suomen Ekonomit uravalmentaja 17.5.2017.)

Palkkaneuvonnassa asiat pitäisi osata sanoittaa yrittäjälle toisin, että he kokisivat hyötyvänsä siitä ja osaisivat olla yhteyksissä. Yrittäjät kysyvät esimerkiksi oman osaamisen hinnoittelusta ja saavat realismia asiakasmääriin ja laskutukseen.

Ekonomien **edunvalvonnan** tavoite on olla jäsenten edunvalvoja niin työelämässä kuin koulutuspolitiikassa. Työelämässä Ekonomit huolehtivat tärkeimmistä palvelusuhteen ehdoista neuvottelemalla Ekonomeille tärkeimpiä työehtosopimuksia, palkkakehityksestä, jaksamisesta ja työelämän tasa-arvosta. Koulutuspolitiikan tavoitteena on keskittyä erityisesti kauppatieteellisen koulutuksen ja tutkimuksen laatuun sekä edistää valmistuneiden osaamista työelämässä. Yhteiskunta- ja elinkeinopolitiikassa yrittäjyyden edistämisessä yhteistyötä tehdään etenkin Akavan Innovaatiot ja kasvu työryhmän, AKY:n eli Akavalaiset yrittäjät sekä TEK Tekniikan akateemiset kanssa. Vaikuttamistyötä ei tehdä yksin.

Yrittäjävaikuttaminen on suhteellisen nuorta Ekonomeissa ja ensimmäiset yrittäjyyden linjaukset on valmisteltu 2010-luvun alussa koskien yksinyrittäjää. Yrittäjävaikuttamisen tavoitteena on parantaa yrittäjyyden edellytyksiä Suomessa. Ekonomit voisi ottaa paikan akateemisen yrittäjän puolestapuhujana.

Ideaalitilanne olisi se, että meidän jäsenet tunnistaisivat, että Suomen Yrittäjät eivät koskaan voi olla akateemisen yrittäjyyden puolesta puhuja, vaan me ollaan väylä SY:hyn ja merkittävä väylä vaikuttamisessa tulee meidän kautta. (Ekonomit työmarkkinajohtaja 2.9.2019.)

Yrittäjävaikuttamisen teemojen tulee olla linjassa Ekonomien muiden työelämätavoitteiden ja koulutuspoliittisten linjausten kanssa. Kyse on, että yrittäjille kiinnostavia asioita ei ole

nostettu näkyvästi esille. Siinä olisi Ekonoimille hyvä profiloitumisen paikka esimerkiksi liikkumisen edistäjänä.

Ekonomit työelämänlinjauksista voisi yrittäjäkärjellä puhua esimerkiksi enemmän yrityksen toiminta edellytyksistä sekä veroista enemmän yrittäjän näkökulmasta (Ekonomit työmarkkinajohtaja 2.9.2019).

Yläyhteiskunnan pitäisi sosiaaliturvaa, työttömyysturvaa, eläketurvaa myöten uudistaa sel-laiseksi, että se palvelee sitä, että voit olla molempia samanaikaisesti. Jos tämä halutaan muuttaa. Meillä on todella iso profilointi mahdollisuus olla yksi niistä keskeisistä muutok-sentekijöistä. (Suomen Ekonomit, erityisasiantuntija, työmarkkina- ja yhteiskuntapolitiikka 18.2.2020.)

Vähimmäisjuttu on, se että saadaan liikkujat ymmärtämään se, että tekee ne sitten saman- aikaisesti yrittäjyyttä ja palkansaajana töitä tai perustaa jossain vaiheessa firman oman päi- vätönsä rinnalle tai siirtyy kokoaikaisesti yrittäjiksi, me pystytään tarjoamaan heille riittä- vän siisti paketti, että heidän kannattaa olla meidän jäsen ja tukea sitä, mitä me tehdään isossa kuvassa, että se koko yhteiskunta vastaisi siihen, että nämä liikkumiset ovat hel- pompia. (Suomen Ekonomit, erityisasiantuntija, työmarkkina- ja yhteiskuntapolitiikka 18.2.2020.)

Vaikuttamisen teemoja ja sisältöjä kysytään jäseniltä erilaisilla jäsenkyselyillä, niitä tarken- netaan Ekonomien luottamushenkilöiden toimesta työelämätoimikunnassa ja yrittäjyystyö- ryhmässä ja ne hyväksytään Ekonomien hallituksessa. Tällä hetkellä Ekonoimilla on val- misteilla kasvuyrittäjyyden linjaukset, joiden pohjalta voidaan tehdä vaikuttamistyötä kas- vuyrittäjyyden edistämiseksi yhteiskunnassa. Kasvuyrittäjyyden linjausten pohjatyöksi jär- jestettiin syksyllä 2018 jäsenryöpaja, jonka tuotosten pohjalta linjauksia on valmisteltu. Alustavaksi visioksi nousi: Suomesta maailman houkuttelevin paikka perustaa yrityksiä, sijoittaa liiketoimintaan ja työskennellä vuoteen 2030 mennessä (Suomen Ekonomit & Tekniikan Akateemiset 2018).

Kaikki ei lähde yrittäjiksi, mutta ovat erittäin kiinnostuneita siitä ja silloin meidän pitää pys- tyä jo senkin takia osoittamaan, mikä on meidän iso kuva kasvuyrittäjyydestä ja miten sitä pitäisi kehittää Suomen tasolla ja sen mitä me tarjotaan siinä yksilöille, ekonoimille, niin meillä tarvitsee olla jotain, mutta ei välttämättä niin pitkälle menevää. (Suomen Ekonomit, erityisasiantuntija, työmarkkina- ja yhteiskuntapolitiikka 18.2.2020.)

Ekonomien vaikuttavat yrittäjäasioihin taustalla ja työ on usein näkymätöntä. Ekonomit on ollut mukana laatimassa ja kommentoimassa TEM vetoista Suomen ensimmäistä yrittä- jyystrategiaa, jonka tavoitteena on lisätä yritysten luottamusta siihen, että Suomessa kannattaa perustaa yrityksiä ja työllistää, kehittää ja investoida.

Tällä hetkellä me ollaan lisätty sellaisia edunvalvontakärkiä, me ollaan vaikutettu Suomen Yrittäjien pienyrittäjäohjelmaan, me ollaan vaikutettu edellisen hallituksen yrittäjästrategi- aan, joka Sipilän hallituksen yksi hanke, me ollaan vaikutettu sisällöltään Marinin hallituk- sen yrittäjästrategiaan jo valmisteluvalmistelussa, kun on ollut virkamiesvalmistelussa. Akavassa on vähän enemmän tunnistettu yksinyrittäjärajapintaa ja tietyt yel- ja yhdistelmä- vakuutuksen tyyppiset kysymykset on siellä ollut esillä jo pidempään. Seuraavaksi meidän pitää ottaa iso askel ja onnistua kasvuyrittäjyyden linjauksissa. (Suomen Ekonomit, erityis- asiantuntija, työmarkkina- ja yhteiskuntapolitiikka 18.2.2020.)

Ja jos me ollaan osa kasvuyritysskeneä, voidaan vaikuttaa esimerkiksi sellaisiin kysymyksiin kuin, miten työhyvinvointiasioita otetaan huomioon siellä, miten työelämän monimuotoistuminen otetaan huomioon siellä, miten Suomi, joka tarvitsee lisää työperäistä maahanmuuttoa, miten katsotaan, että ihmiset, jotka muuttavat Suomeen saisivat yhtäläisiä pelisääntöjä, kun täällä jo oleville eli heille autetaan lomarahan saamiset, että he ymmärtävät, että meillä erilainen vuosi lomajärjestelmä, eli siis ihan perusjuttuja. Silloin, jotta nämä saataisiin houkuteltua meidän jäseniksi tarvitaan kasvuyrityksiin niitä aktiivisia ekonomijäseniä, jotka sanovat, että mene tonne jäseneksi, niin he auttavat sua ja silloin se ruletti pyörii. (Suomen Ekonomit, erityisasiantuntija, työmarkkina- ja yhteiskuntapolitiikka 18.2.2020.)

Ekonomeilla on hyvät yrittäjyyteen liittyvät palvelut, mutta ne ovat sellainen tilkkutäkki, että on mahdotonta vaatia, että jäsen tai potentiaalinen jäsen ymmärtäisi koko kokonaisuutta.

Mun mielestä meillä on hyvät yrittäjäpalvelut. Eli se voisi olla kiinnostava, jos kaikki tietäisivät, mitä tarjotaan. Tällä hetkellä tilanne on niin tilkkutäkki, että meidän omassa organisaatiossa me ei tiedetä, mitä kaikkea me tarjotaan ihmisille, jotka ovat vaikka samanaikaisesti yrittäjiä ja palkansaajia ja mitä tukea tai palvelua tai etuja tai edunvalvontaa me tarjotaan. Silloin se menee ihan mahdottomaksi vaatia, että jäsenen pitäisi osata arvioida sen puolesta, onko kannattavaa jäädä. (Suomen Ekonomit, erityisasiantuntija, työmarkkina- ja yhteiskuntapolitiikka 18.2.2020.)

#### **4.2.5 Suomen Yrittäjien palvelupaketti**

Ymmärryksen kasvattamiseksi haastattelin Suomen Yrittäjien silloista järjestöjohtajaa. Ekonomit on AKY:n kautta Suomen Yrittäjien toimialajärjestö ja Ekonomien kautta jäsen voi ostaa Suomen Yrittäjien laajan palvelupaketin 95 euro vuodessa (vuoden 2019 tieto). Tämä laajapalvelupaketti on nimenomaan tarkoitettu hyödyttämään päätoimista yrittäjää. Lähes kaikille asiantuntijoille on epäselvää, mitä Suomen Yrittäjien palvelupaketti pitää sisällään.

Erillismaksullinen Suomen yrittäjien laajapalvelupaketti sisältää yrittäjille kuuluvan neuvonnan, mutta ei SY:n paikallisyhdistysten toimintaa. Suurin ero Suomen Yrittäjien yrittäjäpalveluissa Ekonomien tarjoamiin palveluiden nähden on, että ne keskittyvät yrittäjän sijaan hänen yritykseensä. Liittyjällä pitää olla yritys ja y-tunnus. Toinen suuri ero liittyy veroneuvontaan ja etenkin arvonlisäverokysymyksiin. Kolmantena erona on, että Suomen Yrittäjillä on spesifiä alaosaamista ja he tuntevat paremmin alan vaativat lainalaisuudet, esimerkiksi sosiaali- ja terveys-, rakennus- ja ravintola-alalta sekä kunnalliseen hankintaosaamiseen liittyvä tarjousten teon. Neljäntenä erona on yrittäjyyteen liittyvät tietoiskut esimerkiksi lakimuutoksiin liittyen. Viidentenä erona tulee vaikuttaminen ja edunvalvonta, joka Suomen Yrittäjillä on hyvin erilaista kuin Ekonomeilla. Muuten Suomen Yrittäjien palvelupaketti sisältää Ekonomien tapaan yrittäjien työsuhte- ja sopimusneuvontaa, asiakirjatie-

topankin, lukuisia koulutuksia sekä yrittäjyyteen liittyviä tutkimuksia. Ekonomieilla tutkimukset painottuvat erityisesti ekonomien työelämään, ammatilliseen kehittymiseen ja palkka-kehitykseen.

Käytetyn jäsenpalvelu on puhelinneuvonta palvelu ja siihen oltiin myös erittäin tyytyväisiä. Siinä on kuitenkin haaste, että meille tulee 50 000 puhelua vuosittain. Meillä on sekä omaa henkilökuntaa, että sopimuksia tiettyjen asiantuntijaorganisaatioiden kanssa, jotka antavat neuvontaa. (Hiltunen, K. 14.9.2017.)

Kärkikysymykset liittyvät työsuhdeasioihin, ei pelkästään tes-tulkintaan, vaan sitten saattaa olla esimerkiksi kesäkauden alussa kysytään loman määräytymisestä, vuosilomalaista ja tämän tyyppisistä kysymyksistä. Yrittäjillä on näistä asioista aika yleistason tiedot, eikä yrittäjä oikein voi sanoa, että menettelin väärin. Sen takia nämä ovat keskeisiä kysymyksiä. (Hiltunen, K. 14.9.2017.)

Kun talous on elpymässä, kysymyksiä tulee paljon siitä, kun palkkaan työntekijän, mitä minun pitää ottaa huomioon ja huonompina aikoina puolestaan irtisanomisiin liittyviä. (Hiltunen, K. 14.9.2017.)

Toinen merkittävä asia ja kysymykset ovat verotukseen liittyviä kysymyksiä ja erityisesti arvonlisäverotukseen liittyvät kysymykset. Se on aika monimutkainen. (Hiltunen, K. 14.9.2017.)

Verotusasioissa lähtee siitä, että me neuvomme puhelimesta. Me ei ajeta mitään, jos menee oikeuteen. Ei myöskään kommentoida kirjallisesti. (Hiltunen, K. 14.9.2017.)

Kolmantena tulee kysymyksiä yleisesti sopimusasioihin. Esimerkiksi, mitä sitten, kun on paljon alihankintaa. Kun teen suuremman yrityksen kanssa sopimuksen, mitä mun pitää ottaa huomioon. (Hiltunen, K. 14.9.2017.)

Meillä on puhelinneuvonnoissa pyritty, että tietyt henkilöt ovat erikoistuneita, esim. sosiaali- ja terveysalan isoipana kokonaisuutena. Siellä on aika paljon samantyyppisiä ongelmia. Sitten esimerkiksi ravintola-ala ja rakentaminen, jossa on tullut käännteinen arvonlisäverotus. (Hiltunen, K. 14.9.2017.)

Yrittäjät, jotka myyvät kunnille, niin meillä on hankinta-asiamiesverkosto, jotka antavat neuvontaa, miten tehdään tarjouksia ja mitä pitää ottaa huomioon. Tavoitteena, että pienetkin yrittäjät saisivat sopimuksia kuntien kanssa. Kuntien kanssa tarjouspyynnöt ratkaisee. Kunnat ajattelevat, että on helpompi tehdä suurten yritysten kanssa, niin ei tarvitse, niin hirveästi kilpailuttaa. TEM rahoittaa tätä (vuoden 2017 tieto) ja on nähty selkeä tarve. Riidat johtuvat usein epäselvistä tarjouksista ja julkishallinnolla osto-osaaminen heikkoudesta. (Hiltunen, K. 14.9.2017.)

Yrittäjäjärjestön keskeinen tehtävä on pyrkiä vaikuttamaan yrittämisen toimintaedellytysten, joka tarkoittaa edunvalvontaa päättäjien suuntaan. Haluamme puhua yrittäjyyden puolesta ja yrittäjähenkisyyden puolesta. Yläkäsitteellä yrittäjyys ja yrittäjähenkisyys on hyvä asia. (Hiltunen, K. 14.9.2017.)

Merkittävimmät kyselyt, on BK-barometri, joka tehdään kaksi kertaa vuodessa, joka selvittää sitä, onko yrittäjien toiminta kasvamaan päin, onko ajatellut palkata työntekijöitä. Tehdään yhdessä TEMin ja Finveran (2017 tieto) kanssa. Saadaan merkittävää ala- ja aluetietoa. Aina helmikuussa ja syyskuussa. Lisäksi tehdään parin puolen välin yrittäjien veroselvitys, jossa näkee, mikä on yrittäjien tulotaso. Keväällä myös tehtiin Yksinyrittäjien kysely. (Hiltunen, K. 14.9.2017.)

Suomen Yrittäjillä on samanlaisia haasteita kuin muillakin liitoilla järjestäytymiseen ja liittymiseen liittyen. Nuoria on vaikea houkutella ja suorajäsenyys on mahdollista Ekonomien

kaltaisen välikäden kautta, jolloin puhutaan toimialajärjestöjäsenyydestä, joka ei sisällä paikallisyhdistystoimintaa. Ekonomieilla on meneillään liittymiseen liittyvä hallintotyöryhmätyöskentely, jonka agendalla on esimerkiksi suorajäsenyyden pohtiminen. Suomen Yrittäjät yrittävät houkutella opiskelijoita jäseniksi muun muassa niin, että opiskelijoilta ei edellytetä yritystä ja y-tunnusta ja jäsenmaksu on nimellinen. Myös kevytyrittäjät on nyt kelpuutettu Suomen Yrittäjien jäseneksi. Suomen Yrittäjissä jäsenkannan laajennusta pohditaan monelta kantilta.

Meillä on opiskelijajäsenyys, jolloin ei tarvitse olla edes yritystä. Maksu on nimellinen. Lisäksi kesäkuun työvaliokunnassa tehtiin päätös, että jatkossa jäseniksi kelpuutetaan myös kevytyrittäjät. Mitä palvelut tulevat olemaan heille olemaan on vielä auki. Asia ei ole ihan ongelmaton. (Hiltunen, K. 14.9.2017.)

Olemme keskustelleet SYssä jäsenyyssuodoista. Nyt on niin, että pitää olla paikallisyhdistyksen kautta tai toimialajärjestön kautta jäsen. Sitten on entistä enemmän yrittäjiä, jolle ei lokalisatio ole merkittävä. Esimerkiksi jäsentä ei kiinnosta Kauha-joen yrittäjien toiminta, vaan toivoo pääsevänsä keskusjärjestön palveluiden piiriin. Lisäksi on mietitty virtuaalijäsenyyttä. (Hiltunen, K. 14.9.2017.)

Suomen Yrittäjille kansainvälisyyskysymykset ovat nousseet yhä tärkeämmiksi jäsenten keskuudessa. Jäsenet kaipaavat hyvin konkreettisia neuvoja kansainvälistymiseen liittyen.

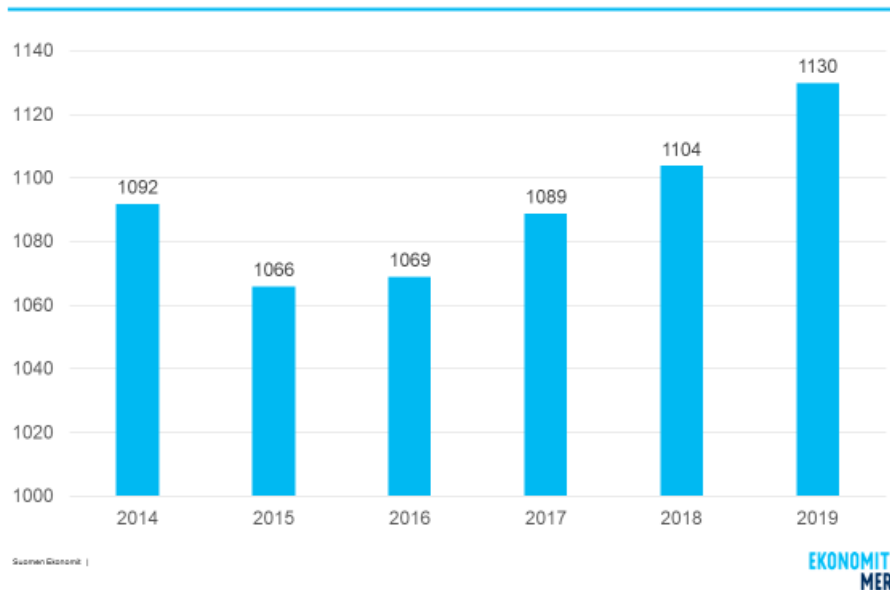
Meillä on Euroopan pienyrittäjien järjestö, Brysselissä, jolla pyritään seuraamaan EU-tasoista lainsäädäntöä. Meille on selkeä odotus kansainvälistymisestä ja selkeä tarve on, että tätä kansainvälistä puolta pitäisi pystyä vahvistamaan. He eivät nimenomaan tarvitse yleistä tietoa kansainvälistymisestä vaan hyvin konkreettisia neuvoja. Näitä ennen antoivat Finpron toimistot. Katsotaan, miten Business Finland rakentuu. (Hiltunen, K. 14.9.2017.)

Ekonomien päätoimiset yrittäjät ovat laajasti verkottuneita. Ekonomiyrittäjä kyselyn mukaan 60 prosenttia yrittäjäjäsenistä kuuluu Ekonomien lisäksi myös johonkin muuhun verkostoon. Suurin osa Ekonomien nykyisistä yrittäjäjäsenistä ovat myös Suomen Yrittäjien ja heidän paikallisyhdistysten jäseniä sekä kuuluvat kauppakamariin ja muihin heille tärkeisiin alakohtaisiin verkostoihin. (Suomen Ekonomit 2017.)

#### **4.2.6 Asiakastieto ja syvälinen käyttäjätieto**

Yrittäjyyttä ajatellaan kapeasti, jos määrä katsotaan Ekonomien jäsenrekisteristä. Ekonomien jäsenjakaumaa tarkastellessa jäsenkunnasta on hyvin vähän päätoimisia yrittäjiä, noin 4 prosenttia ja yrittäjien määrä on pysynyt suhteellisen vakiona noin 1000 yrittäjän kieppeillä, vaikka pientä kasvua on nähtävissä kuviossa 1.

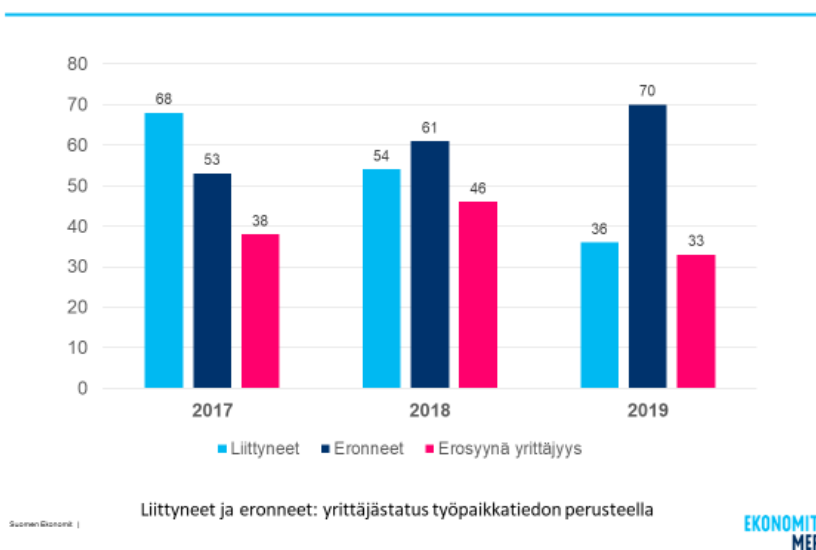
## Yrittäjäjäsenten lukumäärä vuoden lopussa (ekonomijäsenet)



Kuvio 1. Päätoimisten Ekonomiyrittäjien määrä jäsenrekisterin mukaan (Suomen Ekonomit asiakkuushallintapäällikkö 1.4.2020).

Vuonna 2017 jäsenpiikki uusissa liittyneissä yrittäjissä perustuu suurempaan markkinointinäkyvyyteen yrittäjyyden saralla, uusiin kokeiluihin yrittäjien oikeudellisessa neuvonnassa sekä pätevään myyntityötekevään henkilöön. Vuosittain reilu 60 yrittäjää eroaa Ekonomeista kuvion 2 mukaisesti. Moni kokee hinnan, palveluiden tarpeettomuuden ja yrittäjäksi siirtymisen syyksi erota. Vaikka yrittäjäeronneiden määrät ovat koko jäsenkuntaan suhteutettuna pieniä, on jokainen jäsen Ekonomeille tärkeä.

## Yrittäjäjäsenet: liittyneet ja eronneet

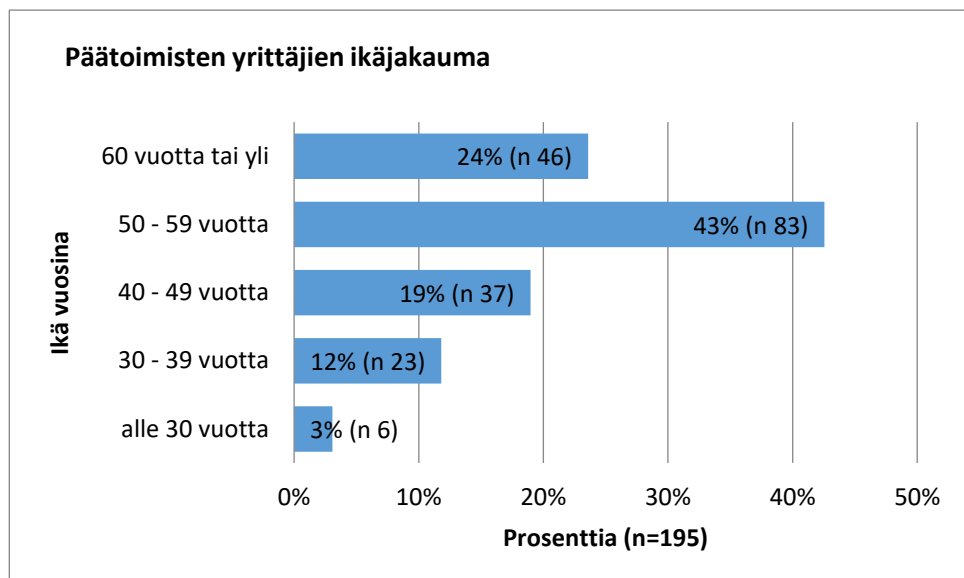


Kuvio 2. Uuden liittyneet yrittäjäjäsenet ja eronneet yrittäjäjäsenet jäsenrekisterin mukaan (Suomen Ekonomit asiakkuushallintapäällikkö 1.4.2020).

Sivutoimiset yrittäjät mukaan lukien yrittäjien määrä on noin 8 prosenttia Ekonomien jäsenkunnasta. Sivutoimisia yrittäjiä, yrittäjyydestä kiinnostuneita, yrittäjämäisesti työskenteleviä, opiskelijayrittäjiä ja statuksen vaihtajia eli palkansaaja – yrittäjä statuksen välillä liikkuja jäsenrekisteristä ei pystytä tunnistamaan.

#### 4.2.7 Päätoimisen ekonomiyrittäjän profiili

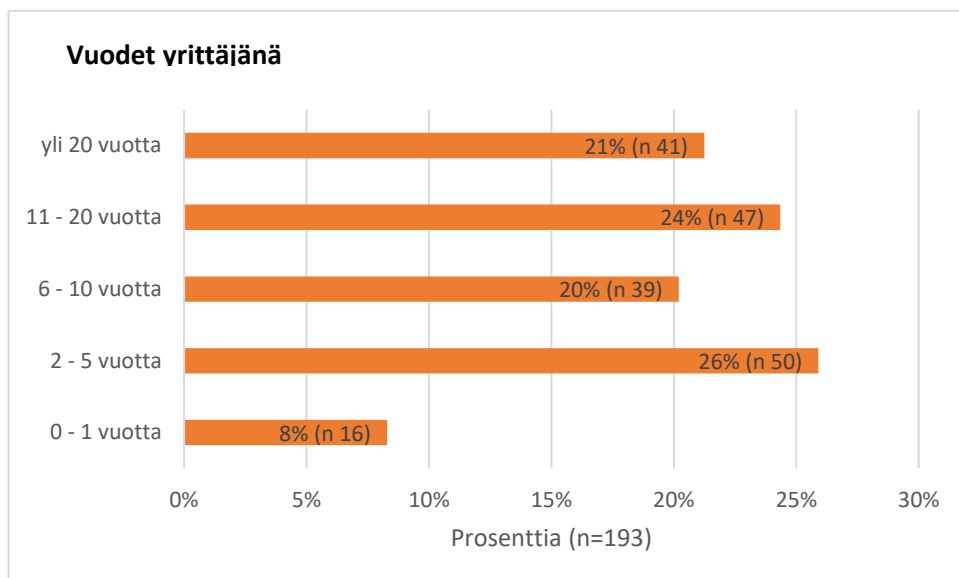
Ekonomeilla on suhteellisen hyvä kuva jäsenistään jäsenrekisteritietojen perusteella. Jäsenrekisteri ei kuitenkaan toimi hyvin analysoitaessa yrittäjäjäseniä. Yrittäjä ei välttämättä ole merkinnyt olevansa yrittäjä, hän saattaa olla jäsenrekisterissä esimerkiksi toimitusjohtaja statuksella. Useat yrittäjille suunnatut tilaisuudet järjestetään yhteistyökumppaneiden kanssa, jolloin osallistumisesta ei jää merkintää Ekonomien tietoihin. Yrittäjien tilannetta ja kokonaiskuvaa hahmotetaan erillisellä kyselyllä, jota analysoin Haaga-Helian kvantitatiivisen tutkimuksen kurssilla syksyllä 2019. Ekonomit yrittäjä -kysely on lähetetty keväällä 2017 Ekonomien yrittäjäjäsenille, jotka olivat merkinneet jäsenrekisterissään statukseksi yrittäjä. Kyselyn vastaajamäärä oli 256 henkilöä, joista 195 oli päätoimisia yrittäjiä. Noin 20 prosenttia päätoimisista yrittäjäjäsenistä vastasi Ekonomit yrittäjät -kyselyyn. Lisäksi yrittäjistä saatiin tietoa jäsenkyselystä 2019 (Suomen Ekonomit 2019b), jossa selvitettiin laajasti jäsenkunnan arvoja. Näiden kyselyiden ja Kasvuyrittäjyyden työpajan (Suomen Ekonomit 2017, Demos Helsinki 4.10.2018) perusteella loin ymmärryksen luomiseksi asiakasprofiilin tyypillisestä päätoimisesta Ekonomiyrittäjästä nimellä päätoiminen yrittäjä Jari Korhonen. Jari Korhoseen yhteenveto on liitteessä 1 ja sisältö esitellään ohessa.



Kuvio 3. Ekonomiyrittäjät ovat kokeneita konkareita ja iältään yli 50 -vuotias (Suomen Ekonomit 2017).

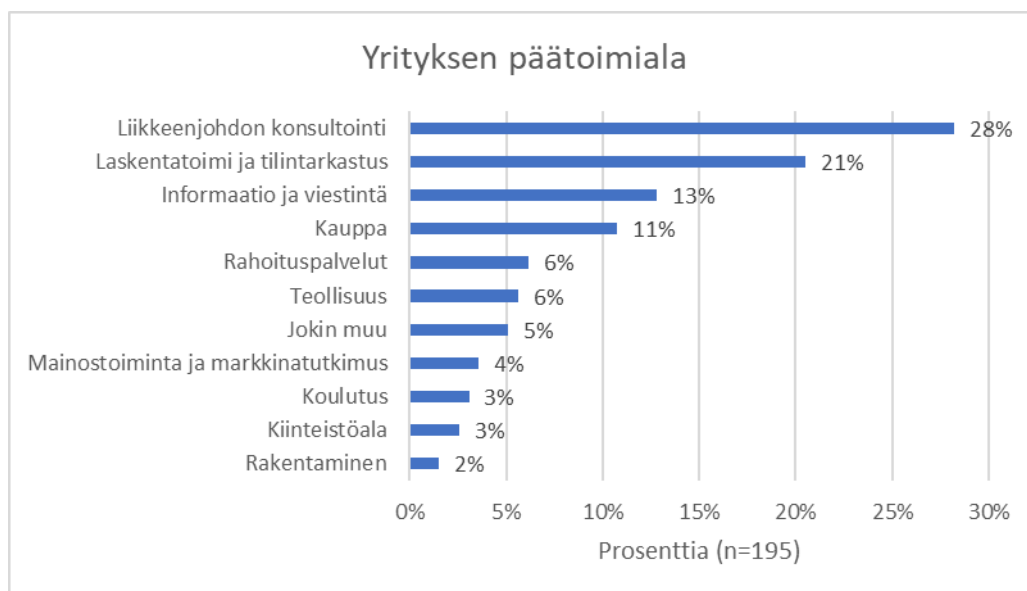


Ekonomiyrittäjä on tyypillisesti mies ja hän on yli 50 vuotias (kuvio 3). Hän on pienyrittäjä ja hän työskentelee yrityksessään yksin. Yritys sijaitsee pääkaupunkiseudulla. Yrittäjänä toimimisesta hänellä on kokemusta yli 10 vuotta (kuvio 4). (Suomen Ekonomit 2017.)



Kuvio 4. Päätoimisten yrittäjien vuodet yrittäjänä.

Yrityksen yhtiömuoto on osakeyhtiö ja sen toimiala on liikkeenjohdon konsultointi (kuvio 5). (Suomen Ekonomit 2017.)



Kuvio 5. Ekonomiyrittäjän yritys on varmimmin konsultointia tai laskentatoimea ja tilintarkastusta (Suomen Ekonomit 2017).

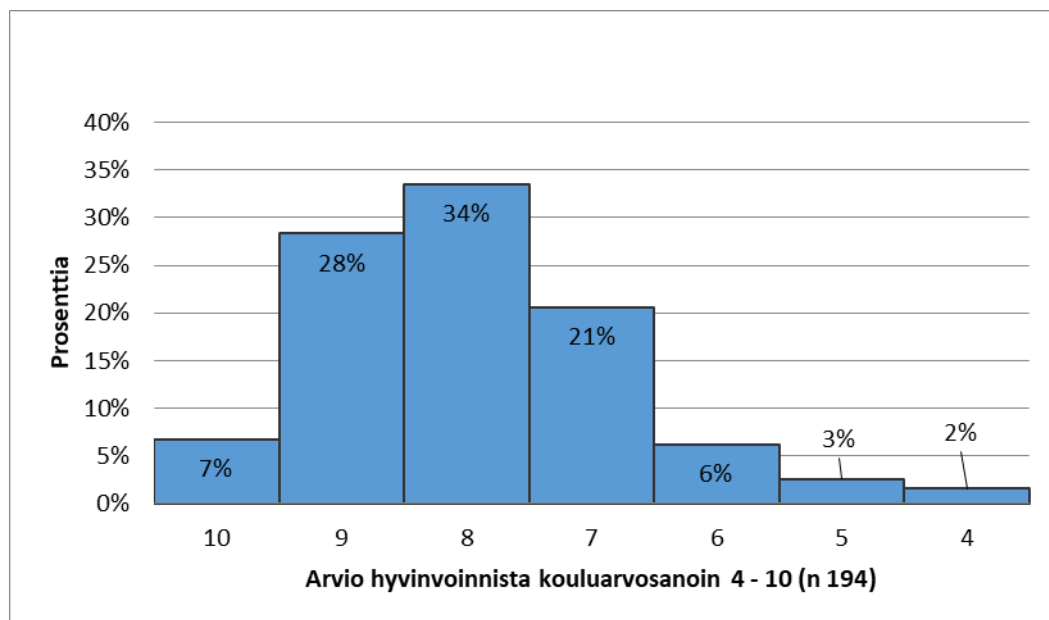
Yrityksen vuosittainen liikevaihto on 100 001 – 250 000 euroa vuodessa. Tämän ekonomiyrittäjän vuosiansio on 50 000 euroa vuodessa (taulukko 1), joista ansiotuloa on noin

40 000 euroa. Yrittäjyyden lisäksi hän saa sijoitus- ja / tai vuokratuloja. Hän ei ole vakuut-  
tanut itseään työttömyyden varalta. (Suomen Ekonomit 2017.)

Taulukko 1. Yrittäjän vuosiansiot 2016 sukupuolen mukaan.

Sukupuoli:	Mies (n=95)	Nainen (n=70)	Kaikki
Keskiarvo	70 629 €	57 371 €	65 651 €
Keskihajonta	53 426 €	41 288 €	49 131 €
Keskiarvon virhemarginaali	10 884 €	9 845 €	7 506 €
Pienin	4 000 €	5 000 €	4 000 €
Alaneljännes	35 000 €	35 250 €	35 000 €
Mediaani	50 000 €	50 000 €	50 000 €
Yläneljännes	100 000 €	68 272 €	85 000 €
Suurin	300 000 €	290 000 €	300 000 €
n	95	70	167

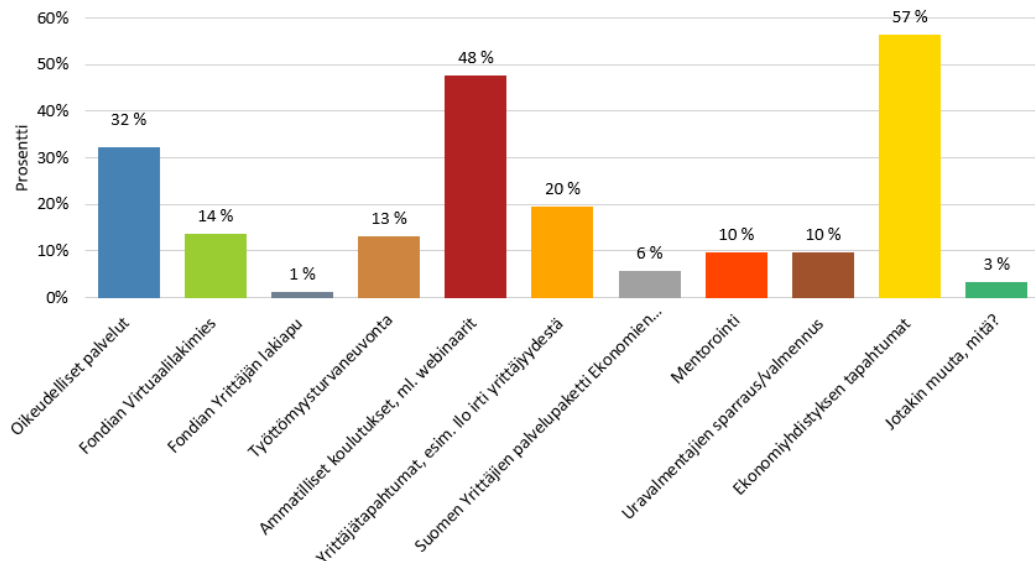
Ekonomiyrittäjä arvioi oman viikoittaisen työajan 42,3 tuntia viikossa. Mitä kokeneempi yrittäjä, sitä enemmän hän käyttää aikaa. Yli 11 vuotta yrittäjänä toiminut tekee 45,5 tun-  
tia viikossa töitä. Ekonomi yrittäjä haluaa kehittyä ja hän käyttää aikaa oman osaamisen  
kehittämiseen 5 päivää vuodessa. Oman arvionsa mukaan hän voi työssään erittäin hyvin  
tai hyvin. Huolestuttavaa kuitenkin on, että joka kolmas yrittäjästä antaa oman hyvinvoin-  
tinsa huolehtimisesta arvosanaksi 7 tai alle (kuvio 5). (Suomen Ekonomit 2017; Suomen  
Ekonomit 2015.)



Kuvio 5. Minkä arvosanan annat itsellesi oman työkykysi hoitamisesta? Päätoimisen yrittäjän arvio oman työkyvyn hoitamisesta kouluasteikolla 4-10.

Suomen Ekonomien tarjoamista palveluista (kuvio 6) ehdottomasti tärkeimmät palvelut ovat tapahtumat, koulutukset ja erilaiset webinaarit, joita on hyödyntänyt lähes 50 prosenttia pää- ja sivutoimisista yrittäjistä. Vastaajista 30 prosenttia on käyttänyt oikeudellisia palveluita. Reilu 15 prosenttia jäsenistä on hyödyntänyt työttömyysturvaneuvontaa ja VirtuaaliLakimiespalvelua ja noin 10 prosenttia on ollut mukana mentoroinnissa, joko mentorina tai aktorina, tai käyttänyt hyödykseen uraneuvontaa. (Suomen Ekonomit 2017.)

## Mitä palveluja olet käyttänyt (n 250)



Kuvio 6. Pää- ja sivutoimisten yrittäjien palveluiden hyödyntäminen (Suomen Ekonomit 2017).

Avointen vastausten mukaan jäsenet ovat hyötäneet palveluista. Hyödyiksi nostettiin uravalmentajien tuki, sparraus ja rohkaisu, selkeät neuvot työttömyysturvaviidakkossa sekä Fondian tarjoamat webinaarit ja VirtuaaliLakimies -palvelu.

Uraneuvonta oli kannustavaa ja auttoi osaltaan päätöksen teossa (Suomen Ekonomit 2017).

Sain selkeät vastaukset kysymyksiini liittyen työttömyysturvan jatkuvuuteen siirtyessäni päätoimiseksi yrittäjäksi (Suomen Ekonomit 2017).

Fondiasta saa hyviä koulutuksia/webinaareja omaan alaan liittyviä. Niitä voisi olla lisääkin. (Suomen Ekonomit 2017.)

Fondian virtuaalilakimies on erinomainen keksintö (Suomen Ekonomit 2017).

Juridiseen neuvontaan ollaan tyytyväisiä, mutta osaamista yrittäjyysnäkökulmaa toivottiin. Palveluiden avulla on mahdollista luoda kiinnipitävä tunneside jäseneseen.

Juristipalvelut ovat erinomainen jäsenyysetu; ehkä juristeille pitäisi kuitenkin saada myös yrittäjänäkökulmaa (Suomen Ekonomit 2017).

Hyviä palveluja kaikki, toki edelleen perusoletus, että ekonomit ovat palkkatyössä. Tämä näkyy palveluvalikoimassa ja palvelujen sisällössä. (Suomen Ekonomit 2017.)

Olen ollut ekonomiliiton lakineuvontaan ja yritystapahtumiin tyytyväinen (Suomen Ekonomit 2017).

Pidän Sefestä ja haluan kehittää sitä. Sefen juristit olivat suureksi avuksi palkkatöistä lähtiessä. Vastaavia onnistumisia jäsenten suuntaan lisää. Palkansaajan työtömyysetujen lakatessa yrittäjän on vaikea löytää perusteita jäsenyyteen. Parilla idealla ja kumppanilla asia on helposti käännettävissä. (Suomen Ekonomit 2017).

Tapahtumat on koettu verkostoitumisen kannalta hyvänä ja verkostoitumiseen toivottiin lisää välineitä. Yksi verkostoitumisen ja osaamisen kehittämisen muoto on mentorointi, joka osaltaan toimii yrittäjyyteen kannustavana osaltaan myös spesifissä osaamisen kehittämisessä.

Ilo irti yrittäjyydestä tapahtumasta on muodostunut minulle vuosittainen perinne. Tapahtumassa on kiva kohdata muita yrittäjiä ja kuunnella mielenkiintoisia yrittäjätarinoita. (Suomen Ekonomit 2017.)

Mentorointiohjelma hälvensi pelkoja yksinyrittäjyydestä ja itsensätyöllistämisestä (Suomen Ekonomit 2017).

Koulutukset ovat olleet hyviä ja tapahtumat innostavia. Tilaisuuksissa on mukava tavata ja keskustella muiden yrittäjien kanssa. Varsinaisia palveluja en ole käyttänyt. (Suomen Ekonomit 2017.)

Itse olen toiminut neljän yrittäjän mentorina. Nyt pidän taukoa. (Suomen Ekonomit 2017.)

Vaikuttamispuolelta nostettiin esille yrittäjyyden lisääntyminen ja sen ymmärtäminen tärkeys sekä liikkuvuuden helpottaminen palkkatyön ja yrittäjyyden välillä.

Toivoisin, että yrittäjyyden ja palkkatyön yhdistäminen sekä siirtymät yrittäjästä työntekijäksi tai toisinpäin olisi Suomessa helpompaa ja selkeämmin toteutettavissa. (Suomen Ekonomit 2017).

Hienoa, että ekonimiyrittäjät huomioidaan liiton toiminnassa. Yhä enemmän ekonomit joutuvat ottamaan vastuuta työllistymisestään. Kaikista ei tule yrittäjiä, usein on myös sattumalla merkitystä. Ei tosin kaikista tule ekonomiakaan. Yrittäjyyttä ole syytä glorisoida, samanlaista puurtamista tämä on kuin toisen palveluksessa olo. Joka aamu on töihin lähdettävä. Siinä mielessä en näe esimerkiksi yrittäjäekonomi-meille suunnattuja erityistapahtumia tarpeelliseksi. Kehitetään yhdessä ammattitaitoamme. (Suomen Ekonomit 2017.)

Vuorottelut yrittämisen ja palkansaajana olemisen välillä tulevat varmasti yleistämään ekonomikunnassakin, ja mielestäni teidän tulisi jotenkin pystyä nykyistä paremmin mukautumaan tähän kehitykseen tai edesauttaa muuta yhteiskuntaa tukemaan tätä kehitystä. Esimerkiksi ansiosidonnainen työttömyysturva on kehitetty palkansaajalle helpoksi, yrittäjälle vaikeaksi. (Suomen Ekonomit 2017).

Palvelutoiveina nousi subventoidut kansainväliset konferenssit ja koulutukset, etuudet yrittäjän vakuutuksiin, terveydenhuoltoon sekä akateemiselle yrittäjälle sopivaa liiketoimintaparrausta. Jäseneduista tyytyväisiä ollaan Talouselämään.

Isoin hyöty olisi subventoiduista / sponsoroiduista reissuista kansainvälisiin konferensseihin (Suomen Ekonomit 2017).

Tärkeintä on varmistaa työttömyysturva ja näin pienentää yrittämiseen liittyvä riskiä toisena tärkeänä asiana pitää tarjota erilaisia koulutusmahdollisuuksia, ei pelkästään EL:n tuottamia vaan myös neuvoteltavissa hyviä diilejä jäsenille erilaisiin kehittäviin tilaisuuksiin kuten Slush. (Suomen Ekonomit 2017.)

Yrittäjän vakuutusedut (mm.vastuuvakuus, terveydenhuolto, työllistämisturva) olisivat tarpeen. Yrittäjällä ei oikein ole järkihintaista työttömyysturvaa ja sen hyväksyy kun leikkiin ryhtyy. (Suomen Ekonomit 2017.)

En ole tiennyt, että on yrittäjille suunnattuja palveluita enkä tiedä, miten niihin hakeutua. Itse kaipaan ulkopuolista liiketoiminnan sparraajaa, mutta en tiedä, onko tällaiseen mahdollisuutta? (Suomen Ekonomit 2017.)

Yrittäjäjäsenistä on oleellista, että yrittäjyys otetaan liiton toiminnassa huomioon ja on henkinen tuki taustalla, jonka puoleen voi tarvittaessa kääntyä.

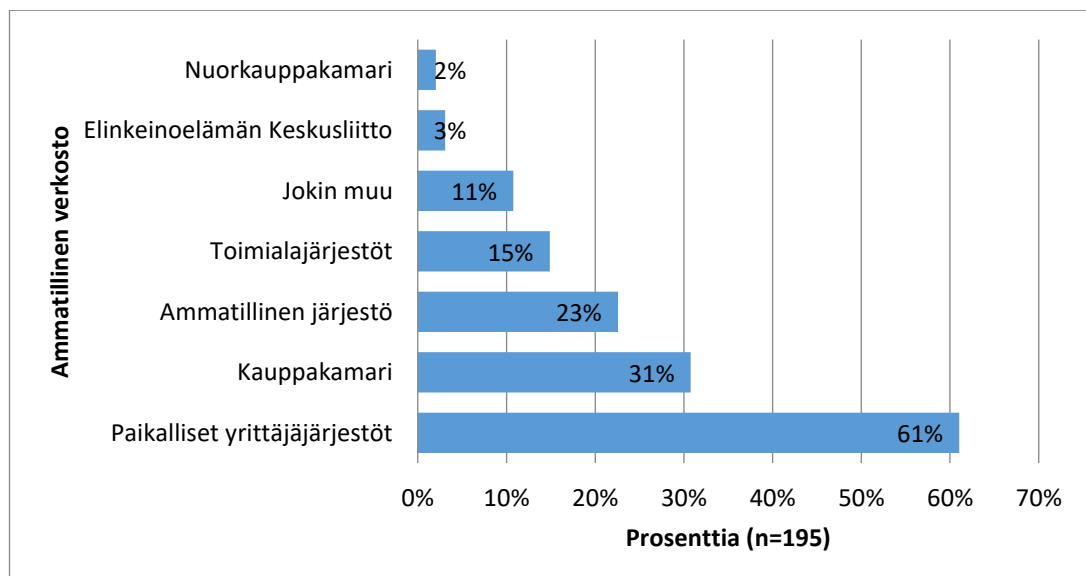
Suunta on hyvä mutta matkaa on vielä jäljellä (Suomen Ekonomit 2017).

Tärkeää ei ole vain mitä palveluita olen käyttänyt vaan myös se, että on olemassa tunne että voin käyttää niitä palveluita tarvittaessa (Suomen Ekonomit 2017).

Kaikki paukut siihen, että yrittäjyyteen innostettaisiin enemmän. Monen leipä on jatkossa palasina asiakkaiden takana, eikä se ole huono juttu vaan mahtava asia. (Suomen Ekonomit 2017.)

Loistavaa, että näitä kehitetään eteenpäin! Koen, että yhteistyön tekeminen ja verkostoituminen on tärkeää. Näille tulisi löytää vähän enemmänkin aikaa omasta kalenterista. (Suomen Ekonomit 2017.)

Ekonomiyrittäjä kuuluu Ekonomien lisäksi johonkin paikalliseen yrittäjäjärjestöön ja käy Ekonomiyhteisöjen järjestämissä tapahtumissa lähes 60 prosentin varmuudella (kuvio 7). Ammatillisiksi järjestöiksi mainittiin tärkeimpänä Suomen tilintarkastajat.



Kuvio 7. Ekonomiyrittäjä on vahva verkostoituja ja hän kuuluu Ekonomien lisäksi ainakin paikalliseen yrittäjäjärjestöön (Suomen Ekonomit 2017).

Ekonomiyrittäjä pitää tärkeimpänä Akavan yrittäjävaikuttamisen teemoista (vuonna 2017), että pienille ja keskisuurille yrityksille luodaan verokannustimia, joilla tuetaan työllistävien yritysten toimintaa, kasvua ja investointeja. Toiseksi tärkeimmäksi asiaksi nousi, että yrittäjän kokonaisverotusta kevennetään ensisijaisesti arvonlisäverotuksen kautta. Näiden tavoitteiden edistämistä hän toivoo Ekonomeilta. (Suomen Ekonomit 2017.)

Suomen Ekonomien (Suomen Ekonomit 2019b) jäsentutkimuksen mukaan, jossa kysyttiin jäsenten arvoja, Ekonomiyrittäjä on arvoiltaan kovilla arvoilla kilpailevien segmenttiin kuuluva. Tämä ryhmä on talouden ehdoilla toimivien ja omia etuja ajavien ryhmä. Matalan verotuksen ja hyvinvointivaltion rakenteiden leikkaajia. Suhtautuvat skeptisesti maahanmuuttoon ja ilmastotoimiin, jotka voivat heikentää yleistä tai omaa taloudellista etua. Tämä ryhmän edustajat ovat sosiaalisesti verkottuneita, mutta yksilöä ja yksilön omaa pärjäämistä korostavia.

Ekonomiyrittäjän mielestä yrittäjyydessä parasta on vapaus, arkinen autonomia, toiminta, vaikuttavuus ja talous (kuva 11).

## Parasta yrittäjyydessä?

### Vapaus

Tavoitteiden vapaus  
Saa valita tavoite tasonsa  
Tulevaisuus on täysin avoin  
Saa tehdä mitä haluaa  
Riippumattomuus  
Voi olla oma itsensä  
Asetan omat tavoitteet ja päätän itse mitä teen

### Arkinen autonomia

Itsenäisyys ja oma ajankäytön vapaus  
Toimintatapojen vapaus  
Oma tiimi ja oma tuote. Vapaus valita osaavat työkaverit  
Päätän kenen kanssa teen  
Saa tehdä mitä haluaa  
Ajankäytön vapaus  
Vapaus tehdä nopeita päätöksiä  
Kukaan ei määrää

### Toiminta

Vuorovaikutus  
Onnistumisen välitön anti  
Asiakaslähtöisyys ja asiakkaan mukaisuus  
Ideapaja, jossa on mahdollista innostua kaikesta  
Omistajuus ja kokonaisvaltainen vastuu  
Ei politikointia tai kokouksia  
Muuttuva työ koko ajan  
Kokonaisvaltaisuus  
Voi olla oma itsensä  
Kansainvälinen toimintaympäristö  
Oman käden jälki näkyy selvästi  
Ei tyhjääkäyntiä

### Vaikuttavuus

Oman kokemuksen laittaminen kiertoon  
Vaikuttaminen  
Muutoksen mahdollisuus ja joustavuus  
Työn impakti  
Arvon tuottaminen  
Saa tuoda omia arvoja esiin  
Työn merkityksellisyys  
Voi olla hyödyksi muille ja tehdä Suomea paremmaksi

### Talous

Verojen minimointi  
Voi vaikuttaa tuloihinsa ja mahdollisuus tienata paremmin kuin palkkatyössä  
Jokainen työtunti menee omaan taskuun  
Mahdollisuus kasvaa ja skaalautua  
En tee muille vaan itselle

Kuva 11. Ekonomiyrittäjän mielestä parasta yrittäjyydessä (Demos Helsinki 4.10.2018).

Yrittäjän elämää haastaa eniten aika ja sen hallinta. Säännöllinen tulon saanti ja riskien hallinta on jatkuva osa yrittäjyyttä. Lisäksi yrittäjää haastaa asiakkaiden hankinta. Millä saan myyntiä ja toimeentuloa? Kilpailu on kovaa ja tärkeää on osata pitää itsensä kilpailukykyisenä. (Suomen Ekonomit 2017.)

#### 4.2.8 Sivutoimisen yrittäjän profiili

Tiedot Ekonomien sivutoimisiin yrittäjiin perustuvat vuoden 2014 tehtyyn sivutoiminen yrittäjyys -tutkimukseen (n 647) ja vuoden 2017 yrittäjä -kyselyssä oli mukana sivutoimiset yrittäjät kokeiluluontoisesti (n 50). Ekonomien CRM -tietojen mukaan sivutoimisia yrittäjiä on noin 650 henkilöä, kun Ekonomien palkkatasotutkimuksen (2017) mukaan sivutoimisia yrittäjiä on noin 8 prosenttia jäsenkunnasta eli vajaa 3000 jäsentä. Edellä mainittujen tietojen pohjalta loin tyypillisen sivutoiminen yrittäjä -profiilin Sami Virtanen (liite 2), josta ohessa on esittely.

Ekonomien sivutoiminen yrittäjä on useimmiten mies ja hän on yli 45-vuotias. Ekonomien sivutoimisista yrittäjistä yrittäjyyttä harjoittaa noin 65 prosenttia palkkatyön rinnalla ja 23 prosenttia eläkkeen rinnalla. Reilu 50 prosenttia harjoittaa sivutoimisuutta asiantuntijatehtävien rinnalla ja 40 prosenttia ylimmän johdon tehtävien tai esimiestehtävien rinnalla. Sivutoimiset yrittäjät ovat tyytyväisiä palkkatyöhönsä. Sivutoimisen yrittäjyyden mahdollistaa joustavat työajat. Vain reilu 15 prosenttia sivutoimisista yrittäjistä pitää todennäköisenä, että siirtyisi päätoimiseksi yrittäjäksi tulevana vuosina. (Suomen Ekonomit 2017; Viljamaa & Varamäki 2014.)

Sivutoimisista yrittäjistä valtaosalla yritysmuoto on osakeyhtiö ja 70 prosenttia sivutoimista yrittäjistä on yksinyrittäjiä. Sivutoimisen yrittäjyyden toimiala on laskentatoimen palvelut ja liikkeen johdon konsultointi (30 %) ja muut asiantuntijapalvelut (27%) ovat toiseksi yleisin toimiala. Sivutoimiset yrittäjien yrittäjävuodet ovat hajaantuneet. Vajaa 30 prosenttia on harjoittanut sivutoimista yrittäjyyttä yli 20-vuotta ja saman verran on uusia aloittavia sivutoimisia yrittäjiä. Sivutoiminen ekonomiyrittäjä on ollut 10-vuotta yrittäjä ja työhön menee keskimäärin 6 tuntia viikossa. (Suomen Ekonomit 2017; Viljamaa & Varamäki 2014.)

Monelle sivutoimiselle yrittäjälle yrittäjätoiminnan kautta saatavalla ansiolla on merkitystä, sillä sivutoimisten yrittäjien vuosiansion mediaani oli 15 000 euroa vuodessa. Hajonta oli suuri ja keskiarvoksi nousi lähes 50 000 euroon vuodessa. Sivutoimisten yrittäjien itselle antama hyvinvointiarvosana oli 7,7 /10, joka on alhaisempi kuin päätoimisten yrittäjien. Sivutoimiset yrittäjät ovat myös hyvin verkottuneita ja 50 prosenttia kuuluu Ekonomien lisäksi paikalliseen yrittäjäjärjestöön. Sivutoimiselle yrittäjälle Ekonomien paikallisyhdistysten tapahtumat ja Ekonomien ammatillisen kehittymisen koulutukset ovat erittäin tärkeitä ja yli 60 prosenttia sivutoimista yrittäjistä on hyödyntänyt niitä. Sivutoimista yrittäjää kiinnostaa verotusasiat ja verosuunnittelu, työttömyysturva-asiat, rahoitusasiat, sopimusjuri-

diikka, vakuutus- ja eläkeasiat, kirjanpito, verkostoituminen ja markkinointi. Eniten he hyödyntävät yritystoiminnan alaan liittyviä koulutuksia. Omat henkilökohtaiset verkostot ovat tärkein neuvontataho. (Suomen Ekonomit 2017; Viljamaa & Varamäki 2014.)

Sivutoimisille yrittäjille vaikuttamisen teemoista tärkeitä ovat myös kokonaisverotukseen liittyvä ansioverotuksen kevennykset ja yrittäjyyteen liittyvän byrokratian vähentäminen. Heidän näkökulmastansa ongelmana on, että byrokratia ei skaalaudu alaspäin. Heidän mielestään sosiaaliturvajärjestelmä ei kannusta sivutoimiyrittäjyyteen. Siirtyminen eri työn tekemisen roolien välillä tulisi olla helpompaa. Palkkatyön ja yrittäjyyden välillä siirtyjät sekä näiden rinnakkaisuus ovat tätä päivää ja tulvaisuutta, joten joustavuutta kaivataan. Tämä ryhmä kokee, että sivutoimista yrittäjyyttä ei huomioida riittävästi viranomaisten tiedotuksissa ja yrittäjäjärjestöt eivät huomioi sivutoimisten yrittäjien tarpeita. Yrittäjyyskoulutus tulisi sisällyttää korkeakouluopintoihin. (Suomen Ekonomit 2017; Viljamaa & Varamäki 2014.)

Sivutoimiselle yrittäjälle itsensä toteuttaminen on tärkein motiivi. Motiivien perusteella sivutoimiset yrittäjät on jaettu neljään ryhmään: testaajat, itsensä toteuttajat, varmistelijat ja lisätulonhankkijat. Testaajilla testaus liittyy vahvaan kiinnostukseen siirtyä joskus päätoimiseksi yrittäjiksi. Tämä ryhmä on iältään alle neljäkymmentä ja yrittäjävuosia vähän takana. Tällä ryhmällä on eniten kasvutavoitteita. Itsensä toteuttajille yrittäjyys on väline ja yritystoiminta täydentää palkkatyötä. Tässä ryhmässä on eniten ylimmän johdon edustajia ja he käyttävät eniten aikaa yrittäjyyteen. Varmistelijat korostavat sosiaaliturvan parantamista, mutta syyt yrittäjyyteen ovat hajanaisia. Lisätulonhankkijat ovat tyytyväisiä palkkatyöhön, eikä heillä ole kasvupyrkimyksiä. Heillä on pisin kokemus sivutoimisesta yrittäjyydestä ja he ovat etenkin laskentatoimen ja liikkeenjohdon konsultointia tarjoavia yrityksiä. Tässä ryhmässä Ekonomieilla paljon myös eläkeläisiä. (Suomen Ekonomit 2017; Viljamaa & Varamäki 2014.)

#### **4.2.9 Tulevaisuuden odotukset Ekonomieilta**

Vuonna 2018 Ekonomieissa tehtiin laaja strategia ja brändiuudistus. Tätä varten teetätettiin laadullinen tutkimus nykyisten, eronneiden ja potentiaalisten jäsenten näkemyksistä ja odotuksista Ekonomieja kohtaan. Tutkimus toteutettiin ryhmähaastatteluilla. Laadullisen tutkimuksen tuloksena syntyi näkemys tulevaisuuden määrittävistä työelämän ominaisuuksista, ilmiöistä ja vuorovaikutuksesta (kuva 12), jotka Ekonomien tulee ottaa toiminnassaan huomioon vastatakseen paremmin jäsenten ja ei jäsenten tarpeisiin. Tulevaisuuden työssä ura käsitetään monisäikeisenä suuntana ja matkana, joka sisältää muutoksia



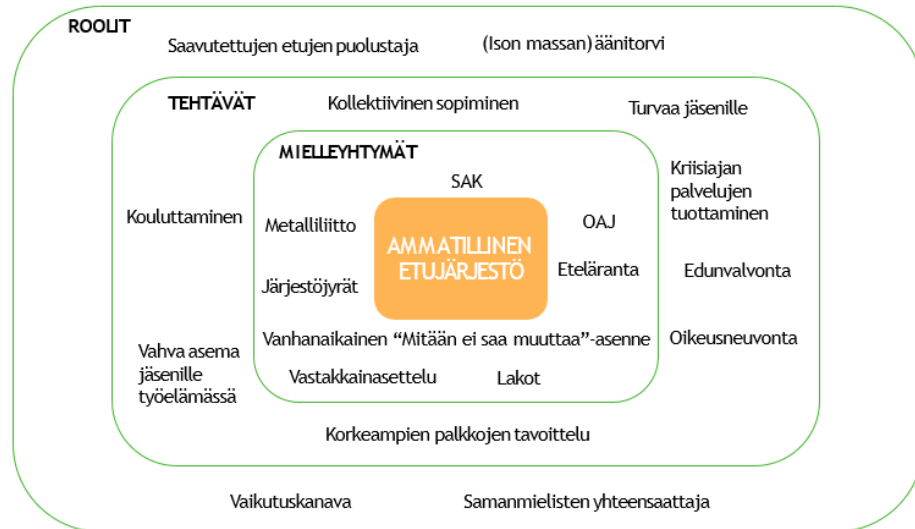
**TYÖELÄMÄN ILMIÖT JA JÄSEN-JÄRJESTÖ -VUOROVAIKUTUS**

Moniuraisuus/urattomuus	Digitalisaation uhat ja mahdollisuudet	Digimyllerrys	Suhde digitalisaation kanssa
<b>EKONOMIT MER</b>	VIRITTÄYDY KUUNTELEMAAN ENEMMÄN JÄSENIÄ.	<div style="border: 1px solid green; padding: 10px; text-align: center;"> <p>JÄSENET</p> <p>Minimmentorointi Mentorointi Substanssilounaat Ekonomi-Tinder</p> <p>Palvelut, verkostot 2.0</p> <p>KILPAILEVAT AMMATILLISET VERKOSTOT JA KAVERIYHTEISÖT</p> </div>	<p>Riittämättömyys ja hallitsemattomuus</p> <p>Verkostojen korostuminen</p> <p>Yrittäjyyden kasvu – Oman onnensa sepät</p> <p>Fragmentoitunut elanto</p> <p>Työajattomuus</p> <p>Elinikäisen oppimisen korostuminen</p>
	VIIPALOI JA KOHDENNA TARVELÄHTÖISESTI. KUUNTELE JA FRAGMENTOI.		
	VAALI PUHUTTELEVIA JA KATKOTTOMIA <b>SUHITEITA</b> KOKO JÄSENISTÖN KANSSA.		
	VUOROVAIKUTA JA TEE SUOMEN EKONOMEISTA MYÖS JÄSENTEN SYDÄNASIA.		
	VERKOTA, LUO SILTOJA VERKOSTOITUMISEEN.		
	VÄLITA JA HOIVAA, HOITAMINEN EI ENÄÄ RIITÄ.		
	VAKUUTA JA VALISTA. OLE AMMATILLISEN KEHITTÄMISEN KÄRJESSÄ JA KOULUTA.		
	VISIOI. ENNAKOI TULEVAISUUDEN ILMIÖT ETUAJASSA		
	VIRAALISTA. JAA SISÄLTÖJÄ NOPEASTI JA KETTERÄSTI.		
	VIRILOIDY BRÄNDINÄ "COOLIKSI" KESKI-ikäiseksi JA PALVELUJEN OSALTA NOPEAKSI CHÄTTÄÄJÄKSI.		

Tutkimuksessa tulevaisuuden työelämän ominaisuudet jaettiin viiteen teemaan:

- Aledin tutkimuksessa (Aledin 2018, 34 – 42.) ammatillinen etujärjestö yhdistettiin kuitenkin perinteiseen näkemykseen muutoshaluttomasta työväenliikkeestä (kuva 13). Ekonomit koetaan pääsääntöisesti poliittisesti neutraalina järjestönä, jossa edustetaan monipuolista sekä työnantajapuolen että työntekijäpuolen ammattilaisia. Yhteisen aatteen sijasta yhdistää kaupallinen ajattelu, halu kehittyä ja hahmottaa maailmaa avarakatseisesti ja monipuolisesti. Koettiin, että Ekonomit on kasvoton taustajoukko, joka seisoo haamuna taustalla.

## AMMATILLISET ETUJÄRJESTÖT – MIELLEYHTYMÄT, TEHTÄVÄT JA ROOLIT



Kuva 13. Ammatillisen etujärjestön rooli, tehtävä ja miellelyhtymät näyttäytyvät tällä hetkellä ihmisten mielissä: ”perinteinen, muutoshaluton, vappuna marssiva työväenliike kuvaa tutkimukseen osallistuneiden ajatuksia ammattijärjestöstä” (Aledin 2018, 35).

Tulevaisuudessa (kuva 12) Ekonoemeilta odotetaan tien näyttöä myllerryksessä, henkistä turvaa ja tukipilaria koko arjessa. Eduvalvonta, verkostoituminen ja elinikäinen oppiminen ovat ammatillisen etujärjestön tehtäviä. Ekonoemeilta odotetaan aktiivisuutta ja ketteryyttä, niin että ehdotettuihin kehitysideoihin tartutaan nyt, eikä kymmenen vuoden päästä. Ekonoemien kilpailijoita ovat rajaton koulutustarjonta verkossa ja kilpailevien verkostojen poikkitieteellinen, alakohtainen, kansainvälinen tai kaverien tuoma lisäarvo ja avun nopea saanti omista verkostoista. (Aledin 2018, 34 – 42.)

Ekonoemeilta odotetaan (kuva 12) ajan hermoilla elämistä sekä kykyä muuttaa ja muokata peruspalvelutarjontaa vastaamaan tätä päivää ja tulevaa. Palvelujen toteuttamisessa arvostetaan jäsenten kokonaisvaltaista huomioimista eri jäsenyyden vaiheissa sekä tarvelähtöistä ja kohdennettuja jäsenyyksiä. Vuorovaikutukselta halutaan enemmän kaksisuuntaisuutta. Tärkeää on vaivattomuus asiointiin ja nopeus monikanavaisesti, mutta myös kasvotusten. Keskeistä on olla itsestään selvä ja halutuin valinta kauppatieteistä valmistuneille, jolloin jäsenyyden merkityksellisyyden ylläpitäminen kylteristä eläkeläiseksi on oleellista. Alusta asti pitää lähteä rakentamaan käsitystä, että on hyödyllistä kuulua Ekonoemiin ja mitä vastinetta jäsenmaksulle saa. (Aledin 2018, 58 – 93.)

Verkostoituminen koetaan keskeisenä tekijänä omalle työlle ja jäsenyydelle, jolloin Ekonoemien tulee luoda siltoja verkostoitumiseen ja verkottaa (kuva 12). Palvelujen fragementoinnilla tarkoitetaan parempaa tuotteistamista ja valinnanmahdollisuutta ja mahdollisesti

eri jäsenyyspaketteja. Nykyisten palvelujen lisäksi kaivataan lisäarvoa jäsenille. Näistä esimerkkejä mainittiin jäsenyyden räätälöinti yksilöllisiin tarpeisiin sopivaksi, lisäksi verkossa olevat palvelut ja online-koulutukset, vertaistuen antamista eri elämäntilanteissa, psykologin palveluja, yrittäjyys- ja startup palvelua esimerkiksi sparrausapua sekä asiantuntijapankkia, jossa jäsenistön osaaminen saadaan hyötykäyttöön ja näkyväksi. Ammatillisessa kehittämisessä Ekonomien on tärkeä profiloitua korkean tason kouluttajana. Edunvalvonnassa tämän päivän haasteisiin vastaamisen lisäksi pitää pystyä toimimaan suunnannäyttäjänä ja visioda ja ennakoida tulevaisuuden ilmiöt etuajassa. Nykyinen viestintä näyttäytyy jäsenille uutiskirjeinä sähköpostiin ja printattuina lehtinä. Hyödyllisiä ja kiinnostavia sisältöjä tulisi jakaa nopeasti ja ketterästi. Perinteiseen brändiin kaivataan rentoutta, lähestyttävyyttä ja pilkettä silmäkulmaan. (Aledin 2018, 58 – 93.)

Eronneet jäsenet odottivat Ekonomieilta kansainvälisyyden näkymistä toiminnassa, että jäsenyys olisi tavoiteltu ja haluttu. Lisäksi toivottiin yrittäjyyteen kannustavia palveluja ja poikkitieteellisyyttä sekä kasvoja, nopeutta ja läpinäkyvyyttä toiminnalle. Nykyisellään koetaan, että dialogia ei ole. Tällöin jäsenyys jää vaille Ekonomieihin sitovaa merkitystä. Ekonomieilta toivotaan kuuntelua, vuorovaikutusta, suhteen vaalimista. Kun jäsenyys ei puhuttele, sillä ei ole merkitystä. (Aledin 2018, 58 – 92.)

#### **4.2.10 Työn murros ja yrittäjyyden yhteiskunnallinen merkitys**

Teknologiseen kehitykseen ja kansainvälistymiseen liittyvät talouden ja yhteiskunnan muutokset ovat vahvistaneet yrittäjyyttä Suomessa voimakkaasti. Yrittäjyys on noussut talouden avaintekijäksi. Lisäksi työ on nyt suuressa murroksessa. Työtehtäviä ja kokonaisiammatteja häviää ja syntyy uusia, ansainnan lähteet monipuolistuvat ja pirstaloituvat teknologian kehityksen seurauksena. Työelämän murrosvaihe nostaa yrittäjyyden erittäin merkittävään asemaan, eikä yrittäjyys ole enää samanlaista kuin ennen. Perinteisen yrittäjyyskäsitteen rinnalle on nousemassa uudenlaisia, monia aineksia kombinoivaa yrittäjyyttä, esimerkiksi monityösuhteiset ja alustatyötä tekevät. Yrittäjyys ei jatkossa ole välttämättä elämänmittainen valinta, se ei ole myöskään ole joko tai tyyppinen ratkaisu, vaan yhä useammin henkilö on yhtä aikaa sekä yrittäjä että palkansaaja, eläkeläinen tai vaikka opiskelija. Työsuhteita saattaa olla samanaikaisesti monia ja pää- ja sivutoiminen sekä laskutuspalveluiden kautta toimivien niin sanottujen kevytyrittäjien yrittäjyys lisääntyvät. Näiden muutosten myötä yrittäjyyden rajat suhteessa muihin statuksiin hämärtyvät. Samalla hämärtyvät työnantajan ja työntekijän, työn ja ei työn, yrittäjyyden ja palkkatyön rajat. Yrittäjyyden sijasta on mieluummin puhuttava yrittäjyyksistä ja tunnistettava työelä-

mässä erilaisia yrittäjyyksiä, joiden määrittelyyn, edistämiseen ja mahdollistamiseen yhteiskunnan tulisi soveltua. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 27/2018, 9-11, 32 – 33, 47.)

Työn murroksen seuraukset voivat olla suuria, mutta muutos ei tapahdu nopeasti. Työelämän murros ei vielä näy isoina muutoksina tilastoissa ja kaksi kolmasosaa työtä tekevistä työskentelee työsopimukseen perustuvassa vakituudessa koko aika työssä. Oletettavaa on, että myös jatkossa työsuhde tulee olemaan joko yksin tai yrittäjätöillä täydennettynä työn tekemisen perusmuoto. Kaiken aikaa kasvaa kuitenkin todennäköisyys sille, että työsuhde voi muuttua toiseksi tai tulonlähteitä on useampia. Tulevaisuuden työtä luonnehtii moninaisuus ja pitkään jatkuva muutos kohti entistä moninaisempaa ja monipuolisempaa työn maailmaa. Kun työnteon ja toimeentulon mallit monipuolistuvat, turvaverkkoja viritellään mitä erilaisempien muuttuvien tilanteiden varalle. Tällöin järjestelmän on oltava joko hyvin joustava tai hyvin kattava tai kumpaakin näistä tilanteen mukaan. Uusi ratkaisu toimeentulon ja turvan takaamiseksi on joka tapauksessa keskittävä. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 27/2018, 30; Valtioneuvoston kanslia 2017, 9-11, 30.)

Yrittäjyyteen olennaisesti liittyvä työn murrokseen hallinta ja hyödyntäminen on yksi Suomen elinehdoista. Yrittäjyydessä yleistyy kolme kehityssuuntaa, joilla on vaikutuksia yrittäjyyden luonteeseen ja ne tulisi myös työnmurroksessa huomioida. Nämä ovat digitaalinen alusta- ja jakamistalous, itsensätyöllistämisen ja kevytyrittäjyyden yleistyminen sekä kansainvälisen liikkuvuuden ja maahanmuuton lisääntyminen. Uuteen työhön ja yrittäjyyteen liittyy suuri määrä laajakantoisia yhteiskunnallisia kysymyksiä. Rakenteellisten muutosten aikaansaaminen on pitkäjänteistä työtä, jolloin se vaatii myös pitkäjänteistä sitoutuneisuutta muutosta edistävilta tahoilta. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 27/2018, 9 – 11, 26 – 27; Valtioneuvoston kanslia 2017, 74.)

Tulevaisuusbarometrin 2019 mukaan suomalaisten mielestä tulevaisuuden kehityskulkuhin vastaaminen on usean eri tahon vastuulla, joista yksi on järjestöt. Suurinta roolia muutosten edistämässä odotetaan kuitenkin valtionhallinnolta, kaupungilta sekä yrityksiltä. (Dufva, Laine, Lähdemäki-Pekkinen, Parkkonen & Vataja 2019, 24.) Ay-liikkeen rooli on niin ikään murroksessa ja myös ammattiyhdistysliikkeen ja edunvalvonnan rooliin kohdistuu uudistamispainetta. Kriittiset muutostekijät liittyvät itsensä työllistäjien ja yksin työskentelevien kohtaamiseen, virtuaaliyhteisöihin, alustatalouden haltuunottoon, työn ja koulutuksen yhteensovittamiseen sekä työn merkityksellisyyden vahvistamiseen. (Valtioneuvoston kanslia 2017, 27.)

Suomen edellinen ja nykyinen hallitus on vahvasti ottanut agendalleen yrittäjyyden ja on toteuttanut monia yrittäjyyden edellytyksiä parantavia toimia. Nykyinen hallitus haluaa toiminnallaan lisätä luottamusta siihen, että yritysten kannattaa tavoitella kasvua, työllistää, kehittää liiketoimintaa sekä investoida Suomessa, lisäksi halutaan houkutella osaavaa työvoimaa Suomeen. Keväällä 2020 valmisteilla oleva yrittäjyysstrategia ottaa huomioon eri kokokoiset yritykset yksinyrittäjästä kasvuyrityksiin. Hallituksella on tavoitteena muun muassa työllisyyden edistäminen, liiketoiminnallinen kehittäminen ja kansainvälistymisen tukeminen ja yrittäjyysstrategia on keskeinen osa toimenpidekokonaisuuksia Elinvoimainen Suomi -teemassa. Tähän teemaan liittyy myös kansainvälisen kasvun ja kestävän kasvun ohjelma, suomalaisen omistajuuden ohjelma, TKI-tiekartta kohti TKI-investointien 4 %:n tavoitetta BKT:sta edistämishjelma. (VN/7821/2019.)

Suurin osa Suomen yrityksistä on varsin pieniä. Valtaosa niistä toimii palvelualoilla. Kaikista yrityksistä reilu 90 prosenttia on mikroyrityksiä eli alle 10 työntekijää työllistäviä. Näitä oli vuonna 2016 yhteensä noin 285 000 yritystä, joiden työllistävä vaikutus oli 1,4 miljoonaa henkilöä. Yksinyrittäjien määrä on kasvanut koko 2000-luvun ja yksinyrittäjiä oli vuonna 2018 reilu 180 000. Yrittäjien määrän kasvu on perustunut pääosin yksinyrittäjien määrän kasvuun. Edellä mainittujen lisäksi päätyön rinnalla tekevien sivutoimisten yrittäjien määrä on lisääntynyt sekä laskutuspalveluiden kautta toimivien määrä on kasvanut. Merkittävä osa itsensä työllistäjistä on korkeakoulutettuja. Uudet työpaikat ovat syntyneet koko 2000-luvun ajan erityisesti pieniin (10 – 49 henkilöä) ja keskisuuriin (50 – 249 henkilöä) yrityksiin. Pienien kasvavien yritysten joukko on keskeinen koko Suomen talouden kasvun kannalta, nimenomaan niiden luomien korkean tuottavuuden työpaikkojen ja tuottavuuden vuoksi. Yrittäjyyden avulla luodaan työtä ja hyvinvointia koko yhteiskuntaan ja hyvinvoinnin ylläpitäminen ei ole mahdollista ilman vahvistuvaa yrittäjyyttä. (Hurri & ym. 2018, 6, 30, 34, 47; Suomen Yrittäjät 2019, 3 – 4; Tilastokeskus 2020; Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 27/2018, 20 – 22, 29 - 30.)

#### **4.2.11 Ryhmäkeskustelulla oikean haasteen kiteytykseen**

Laajan ymmärrysvaiheen lopuksi jäsenten äänen kuulemiseksi järjestin vielä ryhmäkeskustelu ennen varsinaista osallistavaa työpajatyöskentelyä. Ryhmäkeskustelun tavoite oli tarkistaa, nouseeko jäsenillä samat haasteet esille, kun mitä Ekonomien sisältä asiaa tarkastellessa havaitsen.

Ryhmäkeskusteluun osallistuivat Ekonomien yrittäjyystyöryhmän jäsenistä 6 henkilöä ja Ekonomien asiantuntijoista 2 sivutoimista yrittäjää. Suomen Ekonomien hallitus nimeää yrittäjyystyöryhmän joka kolmas vuosi edustamaan jäsenten näkemystä yrittäjyysasioista.

Yrittäjyysryhmän jäsenet ovat aktiivisia, haluavat vaikuttaa, edustavat monenlaista yrittäjyyttä ja tuntevat suhteellisen hyvin Ekonomien toiminnan. Yrittäjyysryhmän yksi itse asettamistaan päätavoitteista on edistää, miten saada lisää yrittäjähenkisiä jäseniä Ekono-  
meille ja kuinka saataisiin yrittäjäjäsenet kokemaan Ekonomiyhteisön omakseen.

Ryhmäkeskustelu veti ulkopuolinen yrittäjä Miika Leinonen Ghost Companystä. Ulkopuolisel-  
la vetäjällä varmistettiin, että keskusteluun ei tule ennakkoasenteita ja haasteet kuul-  
laan puhtain korvin. Lisäksi sain oppia palvelumuotoilusta ammattilaisen rinnalla. Meto-  
dina käytettiin ryhmäkeskustelua, koska haluttiin avoin ja vapautunut ilmapiiri. Keskuste-  
lussa haluttiin vahvistusta ja näkemyksiä, miten yrittäjyysryhmä hahmottaa yrittäjien maail-  
man ja tarpeita. Mikä vetää Ekonomieihin? Mikä työntää Ekonomieista? Yrittäjyystyöryhmä  
puolestaan haastoi pohdinnoissaan Ekonomieja siitä, hyväksyykö ja ottaako liitto tosissaan  
yrittäjät. Keskustelua ei nauhoitettu, vaan keräsimme siitä huomiota ylös. (Suomen Eko-  
nomit yrittäjyystyöryhmä 5.9.2019.)

Ryhmäkeskustelu käytiin paljon Ekonomi-identiteetin ympärillä, miten se muuttuu yrittäjyy-  
den myötä ja mitä merkitsee olla Ekonomi. Yrittäjyysryhmää yhdisti identiteetti, jossa yh-  
distyy työntöön suhteen samanlainen mindset, bisneksen ammattilaiset ja ymmärrys liike-  
toiminnan lainalaisuuksista. Osalla jäsenistä on rooli vaihtunut yrittäjä-palkansaaja-akselin  
välillä, mutta yrittäjämäinen tapa tehdä töitä ja ajatella on jäänyt ja henkilöt mieltävät it-  
sensä yrittäjäksi. Keskusteluissa nostettiin esiin, että osa ei ole koskaan erityisesti mietti-  
nyt Ekonomien jäsenyyttä, vaan se on ollut itsestään selvyyttä tutkinnon myötä ja halu olla  
osa samanhenkisten ekonomien yhteisöä. Yrittäjää kiinnostaa Ekonomieissa asiantunti-  
juus ja verkostot. (Suomen Ekonomit yrittäjyystyöryhmä 5.9.2019.)

Opiskelijat ja vastavalmistuneet nostivat esille, että opiskeluiden loppuvaiheessa ja val-  
mistuttua yhteys Ekonomieihin katoaa, on tunne, että apua ei heti valmistuttua tarvitse ja  
paikallista ekonomiyhteisöä ei koeta omaksi yhteisöksi, vaan muut verkostot ovat houkut-  
televampia. Lisäksi nostettiin kokemus, että yliopistot kasvattavat ja valmistavat korpora-  
atiomaailmaan. Opiskelijayrittäjät ja yrittäjyydestä kiinnostuneet eivät ole kuulleet välttä-  
mättä kertaakaan Ekonomieista tai se mielletään puhtaasti palkansaajajärjestöksi. Opiske-  
lijaelämän aikana ja jälkeen pitäisi rakentaa useita eri siltoja Ekonomieihin, joihin voi tart-  
tua ja tulla tai palata osaksi yhteisöä. (Suomen Ekonomit yrittäjyystyöryhmä 5.9.2019.)

Kun ekonomi aloittaa yrittäjyyden, hänellä on kokemus menestymisen mahdollisuuksista,  
vahva uskomus itseensä, halu menestyä ja hoitaa itse asiat. Tässä on jonkinlainen identi-  
teetti ristiriita Ekonomieihin, jotka tarjoavat turvaa. Yrittäjälle tulee tunne, että ei kannata  
olla enää jäsen tai Ekonomit ovat alun perin jääneet vieraaksi. Mielikuvana yrittäjät ja liitto

ei ole ensimmäisenä mielessä. Koetaan, että liiton tärkein tarjoama on palkansaajan työtömyysturva ja sitä ei enää yrittäjänä ole tarjolla. Yrittäjyyden aloittaessa tarvitsee kuitenkin valtavasti tietoa ja silloin Ekonomien pitäisi olla läsnä. Samanlainen koulutustausta tuo yhteisen kielen ja termistön ja sitä kautta yhteisen sävelen keskusteluissa. Markkinoinnillisessa mielessä toivottiin kääntöä myös käsitteisiin. Yrittäjää ei kiinnosta, jos puhutaan esimerkiksi urapalveluista. Jäsentietojen työpaikkatietojen päivittämisessä yrittäjä ei näe hyötyä, minkä takia hän näkisi vaivaa mennä vaihtamaan omat tietonsa yrittäjätiedoiksi tai hän ei ole laisinkaan edes tietoinen, että sellainen pitäisi tehdä. (Suomen Ekonomit yrittäjyystyöryhmä 5.9.2019.)

Miten Ekonomit luo mahdollisuuden menestykseen? Miten Ekonomit luovat hyvinvointia? Nämä asiat kiinnostavat yrittäjiä.

Ryhmässä koettiin, että yhteiskunnassa yrittäjyyteen ei ole aikaisemmin kannustettu, mutta nyt trendi on muuttunut. Yrittäjät, yrittäjäksi itsensä mieltävien ja yrittäjyydestä kiinnostuneiden ryhmä kasvaa, vaikka käytännössä ajatus jää useimmilla ajatuksen tasolle. Yhteisöllisyyden ratkaiseminen saattaa olla Ekono-meille ratkaisu, kun maailma jatkuvasti muuttuu. Muutamallakin yrittäjäjäsensprosentin lisäyksellä on valtava merkitys Ekono-meille. Tämän vuoksi yrittäjyysryhmä tekee töitä sen eteen, että on yhteisö, josta yrittäjä saa lisäarvoa. Yhteisöjä ei voi omistaa, vaan ne voivat olla nopeita, väliaikaisia, itsestään ruokkivia ja tietyn aikaa eläviä.

Yrittäjyysryhmä mietti myös palvelutarvetta ja pitääkö palveluja tuottaa keskitetysti, voisiko olla erilaisia ratkaisuja, esimerkiksi verkosto, jossa minä tarjota sinulle palveluita tai 50 000 jäsentä tuottaa keskenään palveluita. Maailma on jatkuvassa muutoksessa, jossa liiketoimintaosaajien verkostot perustuvat jatkuvaan haluun kehittyä. Erilaisia palvelumalleja pitää rohkeasti testata, kokeilla ja muuttaa. (Suomen Ekonomit yrittäjyystyöryhmä 5.9.2019.)

### **4.3 Kiteytys**

Kiteyttämisvaiheen tavoite on ymmärrysvaiheen tulosten tiivistäminen, palvelumuotoilu-projektissa ratkaistavan haasteen määrittely ja fokusointi (Moilanen 1.9.2016). Ymmärrysvaiheen materiaaleista laadin liitteen 3 mukaisen aineiston yhteenvetotaulukon, jossa tiivistin ymmärryssarakkeeseen mielestäni oleelliset asiat nykytilasta ja kiteytys/ideasarakkeeseen, mitä mielestäni asiasta tulee ottaa huomioon tai saattaa olla merkityksellistä Ekonomien tulevaisuuteen tähtäävässä toiminnassa. Yhteenvetotaulukkoa täydensin läpi

palvelumuotoiluprosessin, joka kuvaa hyvin palvelumuotoilulle ominaista piirrettä, että palataan vanhaan ja lisätään uutta. Ymmärrysvaiheen kiteytyksenä toimivat myös asiakasprofiilit päätoimisesta yrittäjästä (liite 1) ja sivutoimisesta yrittäjästä (liite 2). Kuva 13 kiteyttää jäsenien, eronneiden jäsenten ja potentiaalisten jäsenten mielestä nykyisen ammatillisen etujärjestön miellelyhtymät, tehtävät ja roolit.

Ymmärrysvaiheen aineiston yhteenvedotaulukkoa hyödyntäen, keskustelemalla, mitä ulkopuolinen ryhmäkeskustelun vetäjä ryhmäkeskusteluissa kuuli, laadimme yhdessä affinity diagrammin, samanlaisuuskaavion. Menetelmän avulla löydettyistä teemoitelluista asiakokonaisuuksista määrittelimme kolme Ekonomille kriittistä yrittäjyyteen liittyvää haastetta, joita suuremmassa jäsenyöpajassa lähdettiin ratkomaan.

Kiteytettyinä aivoriihessä ratkaistaviksi haasteiksi nousi:

1. jäsenet siirtyvät yrittäjiksi
2. yrittäjiä ei palvella riittävästi
3. ekonomi-identiteetti heikkenee.

Haasteiden pohjalta työpajassa on tarkoitus miettiä, miten Ekonomit voisi auttaa heitä, jotka haaveilevat tai ovat siirtymässä yrittäjiksi, muokata palveluja sopimaan paremmin yrittäjäjäsenille ja auttaa yrittäjiä vahvistamaan yhtyeiksi muihin ekonomeihin.

#### **4.4 Ideointi, seulonta ja konkretisointi**

Ideointi, seulonta ja konkretisointi osan tavoitteena on parhaiden ideoiden ja konseptien valinta, ratkaisujen arviointi. Ideointivaiheen tavoitteena on keksiä kiteytysvaiheen haasteisiin, ideoida ja luoda ratkaisuja. Seulonta ja konkretisointivaiheessa ideoista tai ratkaisuista valitaan ja arvioidaan parhaat ja asiankuuluvimmat asetettujen vaatimusten perusteella.

##### **4.4.1 Osallistava työpaja**

Palvelun käyttäjien osallistaminen ja yhteiskehittely on yksi palvelumuotoilun leimallisista ominaisuuksista. Yrittäjäpalveluiden ideariihen (synonyymi aivoriihelle) haluttiin osallistujiksi niin jäseniä kuin ei jäseniä. Osallistumisvaatimus oli, että henkilö on kauppatieteen opiskelija tai valmistunut. Ideariihen kutsu lähetettiin sähköpostilla Ekonomien yrittäjille. Lisäksi avoin kutsu julkaistiin Ekonomien LinkedInissa. Ilmoittautuminen tapahtumaan oli Ekonomien verkkosivujen tapahtumakalenterin kautta. Kutsu, ohjelma ja ilmoittautumissivu jäsenyöpajaan on nähtävillä liitteessä 4. Osallistujatavoite oli saada Ekonomien 15 henkilöä mukaan työpajaan. Ideariihen ilmoittautui 15 henkilöä, joista kaksi eivät olleet



jäseniä. Itse työpajaan saapui ja osallistui 12 henkilöä, joista yksi ei ollut Ekonomien jäsen.

Ideariihen tavoitteena on yhteissuunnittelun kautta kerätä kiteytyksen tuloksena löydettyihin haasteisiin ratkaisuja Ekonomien yrittäjäpalveluiden kehittämiseksi. Syvällisellä asiakasymmärryksellä ja osallistamalla jäseniä kehittämiseen vaikutetaan pitkällä aikavälillä positiivisesti jäsenmäärien kasvuun ja jäsenpitoon tarjoamalla jäsenten tarpeisiin vastaavia palveluja.

Idearihi järjestettiin 1.10.2019 Kampin Tapahtumatalo Huoneen innovatiivisissa tiloissa puolenpäivän mittaisessa työpajassa. Työpajan tarkka juoksutus on nähtävissä liitteessä 5. Työpajan fasilitoi Ghost Companyn Miikka Leinonen. Minun roolini oli esitellä taustat, haaste ja vastata työpajassa nousseisiin Ekonomeja koskeviin kysymyksiin ja kirjata huomioita konkretisointia varten ylös.

#### **4.4.2 Lämmittely**

Työpajan esittelyissä ja lämmittelykeskusteluissa nousi esille, että osa osallistujista ei ollut ikinä palkansaaja tarvinnut apua Ekonomeilta, sillä yritykset tarjosivat kaiken tuen, mutta juuri yrittäjäksi ryhdyttyä oli käytetty palveluita ensimmäistä kertaa hyödyksi. Toinen olisi tarvinnut apua yrityksen lopettamisessa ja siirtymisessä takaisin palkansaajaksi. Kolmannella oli perhevapaalla vasta aikaa miettiä jäsenyyttä ja verkostoja, joihin kuulua. Neljäs mietti, että mieluummin kuin palkkaa ensimmäisen työntekijän, ottaisi toimintaan mukaan toisen ekonomiyrittäjän itsenäisenä yrittäjänä, jonkinlaisena partnerina. Peräänkuulutettiin myös sitä, kuka tukee yrittäjää, silloin kuin pitäisi mennä eteenpäin tai kasvaa? Nämä kuvastavat hyvin tarvetta ymmärtää jäseniä yksilöinä, ei heidän statuksensa tai roolinsa kautta, vaan tilanteen mukaan. Ekonomeilta odotetaan muutoksen ymmärrystä, miten se vaikuttaa ihmiseen ja kykyä reagoida tilanteeseen.

#### **4.4.3 Työpajassa ideointia, seulontaa ja konkretisointia**

Aamiaisen, esittelyn ja tutustumisen jälkeen ideariihessä lähdettiin ratkomaan kolmea haastetta kuvan 14 mukaisesti kolmessa neljän hengen vapaasti muodostetussa ryhmässä.



Kuva 14. Ymmärryksen pohjalta kiteytetyt ideatyöpajassa rikastettavat haasteet.

Haasteet Ekonomieille oli kiteytetty ymmärrysvaiheen materiaalien ja ryhmäkeskustelujen pohjalta:

1. Jäsenet siirtyvät yrittäjiksi. Miten heitä pitäisi kannustaa, opastaa, helpottaa, mahdollistaa tai tukea?
2. Yrittäjiä ei palvella riittävästi. Minkälainen puhetapa, asenne, henkilökunnan osaaminen, kanavat ja palvelut olisivat kiinnostavia ja tarpeellisia yrittäjille?
3. Ekonomi-identiteetti heikkenee yrittäjänä. Miten Ekonomien toimintaa tulisi raikastaa, uudistaa, monipuolistaa, päivittää toimintaa, jotta Ekonomit kiinnostaisi tulevia yrittäjiä?

Kullekin ryhmälle annettiin yksi haaste, jota lähdettiin ratkomaan brainwriting menetelmää hyödyntäen.

Ensiksi kukin ryhmässä jatkoi itsenäisesti hiljaa ideoiden brainwriting kanvaksen (liite 6) kohdasta 1. kuvaamalla teemaan liittyvän omasta mielestä relevantin haasteen jatkamalla lausetta – Kuinka Suomen Ekonomit voisi...esimerkiksi kannustaa kyltereitä yrittäjiksi. Tämän jälkeen kukin mietti kanvaksen kohtaan 2. itse kolme ratkaisua omasta mielestä relevantille haasteelle annettuun teemaan liittyen. Tämän jälkeen kanvas siirrettiin ryhmässä seuraavalle, joka tehtävänä oli keksiä lisää ratkaisuja, kehittää niitä eteenpäin kohtaan 3 tai siirtää edellisen ratkaisusta parhaat ehdotukset jatkoon. Näin jatkettiin, kunnes kanvas palasi ryhmässä sen ensimmäisenä eteenpäin lähettäneelle henkilölle. Kanvaksen kohdassa 4. alkuperäinen haasteenratkoja kokosi mielestensä parhaat ongelmanratkaisukeinot ratkaisuksi.

Tämän jälkeen oma idea ratkaisuihin pitchattiin ryhmälle, joka valitsi keskuudestaan parhaimman ehdotuksen. Tässä kohti ryhmä seuloi ehdotuksistaan mielestään oleellisin

teemaan liittyvän haasteen ratkaisuehdotuksineen. Väli-ideointoja ei esitelty kaikille. Kuvasin ja tein niistä mallit mahdollista jatkotarkastelua varten. Työpajojen brainwriting kanvaksista löytyy ryhmittäin tiivistykset liitteistä 7 – 9.

Viimeisessä työpajavaiheessa ryhmä teki teeman mukaan yhdessä parhaaksi valitulle haasteelle ja sen ratkaisulle kiteytyksen ja yksinkertaistetun ratkaisun fasilitaattorin ohjeiden mukaisesti. Kukin ryhmä kuvasi ratkaisun fläpille kuvan 15 mukaisesti.



Kuva 15. Kukin ryhmä kuvasi teemaan liittyen mielestensä parhaan ratkaisun oheista mallia hyödyntäen.

Esityksestä tuli vapaamuotoisesti:

1. antaa ratkaisulle nimi
2. selvittää tilanne nyt, unelmatilanne, deadline, suurin este
3. versio, joka voidaan toteuttaa maanantaina eli kuinka palvelu syntyy ja sen tärkeimmät elementit.

Seulotuissa ratkaisuissa ehdotukset kiteytyivät oheisiin ehdotuksiin, jotka on tallennettu liitteeseen 10:

1. Jäsenet siirtyvät yrittäjiksi: Kehittyvä Ekonomi.
2. Yrittäjiä ei palvella riittävästi: Yrittäjähenkisille meroituja, fokusoituja ta-paamisia.
3. Ekonomi-identiteetti heikkenee: Sisäinen Yrittäjyys osaksi ekonomi-identi-teettiä.

Ryhmä 1 (haaste jäsenet siirtyvät yrittäjiksi) esitteli kehittyvän ekonomin. Ihmiset haluavat kohdata toisensa ja ovat valmiita auttamaan. Ekonomit voivat puhua massasta, mutta taustalla on yksilö ja yksilön tarpeet. Ryhmä nosti ajatuksen ekonomiyhteisöstä, johon

kuuluvat kaikki. Homogeeninen kollektiivi, joka on täynnä osavia yksilöitä. Kaikki ihmiset ovat tietyllä lailla nöyriä. Verkostosta saat apua rooliin katsomatta esimerkiksi toimitusjohtajana, perustajana, omistajana. Tämä vastaisi haasteeseen, että apua voi saada jokaisessa vaiheessa ekonomin elinkaarta. Verkostosta voi kysyä: lähdetkö mukaan perustamaan yritystä, jolloin tarvitsee tukea ja apua. Verkostosta saa vastauksia osakassopimuksissa tai tilanteissa, kun joku haluaa sijoittaa. Haluun palkata henkilö, miltä näyttää? Miten kannattaa katsoa eläke? Minulla on tällainen idea, miten eteenpäin? Kaikkiin näihin asioihin löytyy verkostosta apua ja vertaistukea, jonka Ekonomit mahdollistaa. Kehittyvä ekonomi tuntee, että saa yksilöllistä apua ja liiton ei tarvitse tuottaa kaikkea itse. Yksilöä tuetaan oman palvelupolun löytämisessä. Lisäksi se tarjoaa vertaistukea ja jäsenet oppivat toinen toisiltaan. Verkostossa tehdään rajaukset ja valinnat, minkälainen verkosto. Kaiken ei tarvitse olla ”ilmaista”.

Ryhmä 2 (yrittäjiä ei palvella riittävästi) toivoi enemmän moderoituja ja fokuoituja tapauksia yrittäjille. Heidän määrittelemässä unelmatilanteessa yrittäjä voi hyvin ja sitä kautta liiketoiminta voi hyvin. Yrittäjä lähtee rakentamaan luottamusta kohtaamisissa. Tällöin liiton kannattaa rakentaa jatkossakin palveluosaamista myös ”vanhanaikaisten” kohtaamisten järjestämiseen. Yrittäjän osaaminen voi olla esimerkiksi se, miten sanoitan osaamistani asiakkaalle. Tavoitteeksi asetettiin, että vuoden loppuun mennessä liitto on sopinut kolme yrittäjiä kiinnostavaa fokuoitua kohtaamista seuraavalle keväälle. Esimerkiksi ehdotettiin oikeita caseja ja aitojen haasteiden ratkaisemisia, best practise -tilaisuuksia. Ryhmä haastoi Ekonomit miettimään mahdollisuutta unconferenseihin, joissa on tietty teema, toiminta on moderoitua, mutta ihmiset tuovat sisällön. Ryhmä esitteli ehdotuksen Ekonomi -loungeista, jossa jäsenet voivat vapaamuotoisesti kohdata, tehdä tilapäisesti töitä, viettää aikaa tai ne voisivat toimia myös hautomotyyppisesti.

Ryhmä 3 (ekonomi-identiteetti heikkenee) toi esityksessään esille ekonomi-identiteetin sisäinen yrittäjyys ja sisäisen yrittäjyyden palo. Ekonomit ovat erittäin yrittäjähenkisiä, yrittäjämäisiä, mutta sitä ei osata tuoda esille. Tällöin palveluja ei tarvitse lokeroida esimiehiin, palkansaajiin, asiantuntijoihin, yrittäjiin, työttömiin. Ehdotettiin, että Ekonomien hallitus ottaa kopin ja luo sisäisestä yrittäjyydestä yhden Ekonomien arvoista. Sisäinen yrittäjyys viestii ekonomien osaamisesta. Osaaminen tuodaan näkyväksi esimerkiksi ekonomiosajapörssissä, joka on osaamisverkosto. Osaamisverkosto on palvelu. Ekonomit toimivat monessa eri roolissa ja verkosto palvelee kaikkia. Verkosto on tuki ja sparrausapu. Sisäinen yrittäjyys ratkaisee identiteetti ongelman ekonomin siirryttyä palkansaajasta yrittäjäksi, kun ei tarvitse pohtia roolin kautta jäsenyyttä.

Täydentävissä keskusteluissa Ekonomien edunvalvonnalta odotettiin vahvempaa roolia. Todettiin esimerkiksi, että sosiaaliturva-asiassa olisi hyvä mahdollisuus nostaa Ekono-meille sopivia asioita esille. Ekono-meilla on erittäin hyvä paikka olla akateemisen yrittäjän puolestapuhuja. Nostettiin esille Ekono-meille mahdollinen HUB-tyyppinen toiminta tai Eko-nomi-loungeja eri puolille Suomea. Haasteeksi koettiin, että Ekonomit on keskellä jäsen-ten omistajina, kun sen pitäisi olla sivussa mahdollistajana, joka luo virtaa ja antaa jäsen-ten vapauttaa kuuluisaa potentiaalia. Ehdotettiin myös valmentajuutta kasvuun ja osaamiseen tukemista sekä Ekono-meille omaa Siriä, joka on oikea henkilö. Kysy mitä vaan -palvelu.

Modulaarisuudessa pohdittiin, mitä jos kaikki kauppatieteilijät kuuluisivat liittoon? Samalla lailla kuin liike-elämässä Ekonomien olisi kasvaakseen pakko sijoittaa markkinointiin ja myymiseen resursseja. Uusi asiakas maksaa. Tällöin liitto olisi kaikkien kauppatieteilijöi-den verkosto. Halutakseen muuta palvelua, pitäisi siitä maksaa. Ammattijärjestöjen on uu-siuduttava, pelkkä kassaan kuuluminen ei enää riitä syyksi jäsenyyteen. Sen sijaan, että Ekonomit on työmarkkinajärjestö tai ammattiliitto, voisi se olla vaikka 520 000 ekonomin osaamisverkosto, josta kommunikoida. Jäsenet tekevät yhteisön.

Tiedusteltiin, tunnistaako organisaatio yrittäjyyteen liittyvät kriittiset pisteet tai mahdolli-set asenneongelmat. Yrittäjyys kehittyy ja tulee uusia muotoja. Pystyykö Ekonomit coachaamaan yksilöä elämässä silti eteenpäin? Realistisesti todettiin, että oli henkilö pal-kansaaja, yrittäjä tai palkkaamassa henkilöstöä, on oleellista puhetapa ja kieli, mitä käyte-tään. Kieli on erilaista eri tilanteissa. Lisäksi tulee tunnistaa ekonomien valtava hajonta, jolloin pitää tehdä hyviä ja tietoisia valintoja. Ylipäänsä toivottiin Ekono-meilta kirkastusta, selkeytystä ja arvojen mukaista toimintaa.

Ryhmiä tiivistettyjen esitysten jälkeen kukin sai vielä kertoa omia tunnelmia työpajasta ja sen jälkeen vuorossa oli vapaata verkostoitumista. Työpajasta kirjoitin huomioita ja tulok-set kuvattiin konkretisoinnin jatkojalostusta varten. Tilaisuus päätettiin kysymykseen: Missä sinä haluat olla kymmenen vuoden päästä? Yrittäjä haluaa olla vapaa tekemään hauskoja juttuja jatkossakin. Tunnelmia ja päällimmäisiä ajatuksia työpajasta kirjoitin blo-giin (liite 10), jossa nostin esille, kuinka palkitsevaa on ihmisten halu auttaa ja kehittää heille tärkeätä toimintaa. Pitäisi uskaltaa kysyä useammin.

Asiakaita ja potentiaalisia asiakkaita osallistava työpaja toimii esimerkkinä ideariihestä, jossa ideoidaan, seulotaan osallistujien mielestä ideoista parhaat ja konkretisoidaan ratkai-suja. Työpajan jälkeen keskustelimme Ghost Company fasilitaattori Miikka Leinosen

kanssa ja tiivistimme aivoriihen tulokset design drivereiksi eli muotoiluajureiksi tai suunnitteluvetureiksi.

Työpajan jälkeen desing drivereita esiteltiin yrittäjyystyöryhmälle 24.10.2019 ja Ekonomien toimistolle 28.10.2019. Tilaisuuksissa sai vapaasti kommentoida kuulemaansa. Löydöksiin suhtauduttiin positiivisesti, mielenkiinnolla ja niissä nähtiin mahdollisuuksia.

Mutoiluajurien tarkoituksena on varmistaa, että asiakkaiden tarpeet, motiivit ja toiveet ovat suunnittelun keskiössä. Muotoiluajurit toimivat kiteytyksinä, mitä palveluiden tulisi tarjota ja mihin niiden tulisi vastata sekä tiivistävät asiakasymmärryksen. Design drivereiden avulla voidaan asettaa suunnittelutavoitteet kehitettävälle palveluille ja ne toimivat tämän opin- näytetyön tuloksena. Tuloksissa löytyneitä design drivereita kutsutaan konsepteiksi.

#### **4.5 Yrittäjäpalvelumuotoiluprojektin tulos**

Kehittämistehtävän tavoitteena oli ehdottaa Suomen Ekonomieille selkeät yrittäjäpalvelut, joiden sisällöt on rakennettu asiakaslähtöisesti palvelumuotoilun keinoin.

Kehittämistehtävä on osa suurempaa Ekonomien palveluiden kehittämiskokonaisuutta ja asiakkuusajattelua, jossa mietitään muun muassa, mitä palveluita jäsenille tarjotaan, kuinka niitä tarjotaan, miten ne hinnoitellaan, mitä digitaalisuus mahdollistaa ja miten palvelut ovat tuotteistettavissa. Suomen Ekonomien palveluiden kehittämisen tavoitteena on jäsenyytyväisyys, vastata paremmin jäsenten ja potentiaalisten jäsenten muuttuviin tarpeisiin sekä jäsenhankinta.

Kehittämistehtävän tutkimusongelmaksi oli asetettu:

- Mitä palveluita Suomen Ekonomien tulisi tarjota yrittäjille?

Kehittämistehtävään ei kuulu palvelumuotoiluprojektin tuloksina syntyneiden konseptien konkretisointi, testaus eikä päätös käytäntöön viemisestä.

Työpajan konkretisoinnin tuloksena syntyi kolme ehdotusta Ekonomien yrittäjäpalveluiden konsepteiksi ja tämän kehittämistehtävän tulokseksi.

Yrittäjäpalveluiden konseptit ovat kuvan 16 mukaisesti:

- Sisäinen yrittäjä: Yrittäjyys on asenne, jonka kaikki ekonomit jakavat.
- Menestyvä yrittäjä: Ekonomit haluaa auttaa yrityksiä menestymään.
- Auttava yrittäjä: Yrittäjät haluavat auttaa ja oppia toisiltaan.



Kuva 15. Ymmärryksen ja osallistavan työpajan tuloksena syntyi muotoiluajurit eli kehittämistyön tuloksena toimivat konseptit: Sisäinen yrittäjä, menestyvä yrittäjä ja auttava yrittäjä. Nämä konseptit toimivat Ekonomit yrittäjäpalveluiden suunnittelua ohjaavina tekijöinä.

**Sisäinen yrittäjyys** on asenne, jonka kaikki ekonomit jakavat. Ekonomi on ongelman ratkaisija ja valmis kehittämään itseään, mikä on keskeistä myös yrittäjyydessä. Sisäinen yrittäjä menee kohti unelmia oman intohimon perässä. Ekonomit haluaa auttaa jäseniään vapauttamaan oman todellisen potentiaalinsa, tukea häntä unelman saavuttamisessa. Sisäisen yrittäjyyden toteutettavaksi toimenpiteeksi ehdotettiin yrittäjämäisen asenteen ottamista Ekonomien arvoksi, opiskelijayrittäjyyteen kannustamista, ekonomien osaamisverkosto sparraamaan toisiaan ja kasvoja Ekonomiyrittäjyydelle.

**Menestyvä yrittäjä** voi hyvin ja hänellä on jatkuva tarve kehittää osaamista. Kun yrittäjä voi hyvin, liiketoiminta voi hyvin, tämä mahdollistaa kasvun. Ekonomit on unelmien tekemisen tuki ja mahdollistaja. Toimenpiteiksi ehdotettiin nykyisten Ekonomien palveluiden auditointia, auttavatko ne menestymään vai varautumaan epäonnistumiseen. Palvelupaketeiksi ehdotettiin esimerkiksi menestyvän yrittäjän: startti-, työhuone-, kasvu- ja mentori-pakettia.

**Auttava yrittäjä** tarkoittaa, että ekonomit ovat yhteisöllisiä, he haluavat auttaa toisiaan ja oppia toisiltaan. Ekonomien ei tarvitse olla toiminnan napa, vaan verkostojen kohtaamisen ja hyödyntämisen mahdollistaja. Ekonomien osaamisverkostossa jäsenet auttavat ja oppivat toinen toisiltaan. Toimenpide-ehdotuksia olivat muun muassa itseohjautuvien tapahtumien ja ryhmien mahdollistaminen ja osittainen moderointi, esimerkiksi olemassa olevien tapahtumien ympärille.

Työpajan sisällöistä ehdotettiin Ekonomien nopeaan palvelutestaukseen:

- Ekonomi -lounges tai co-workingtilat, jotka toimisivat avoimesti jäsenten väliaikaisina työtiloina ja kohtaamispaikkoina. Työtilat olisivat osoitus muuttuvasta työstä ja työskentelytavoista. Lounges voivat olla eri tarjoajien tiloissa esimerkiksi vuokratuista pisteistä eripuolella Suomea. Pääkaupunkiseudulla esimerkkejä ovat Mothers in Business, Maria 01, Espoon Keilaniemen tapaiset yrittäjälähtöiset tilat. Tarkoitus on testaukseksi vuorata työpisteistä, taholta, joka tarjoaa työpisteitä palveluineen ja on yhteisöllisessä tilassa hyvin kulkuyhteyksien äärellä. Loungepisteet voivat olla myös eri kaupungeissa. Ekonomien asiantuntijoilla on mahdollisuus jalkautua loungeihin ja olla vapaasti jäsenten tavattavissa muuallakin kuin Pasilassa. Pisteet voisi brändätä visuaalisesti Ekonomien näköiseksi. Loungejen ympärille on mahdollisuus rakentaa ekonomitarina. Työpisteiden varaus olisi Ekonomin jäsenpalvelun kautta.
- Focus -tapahtumat yrittäjille, jossa esimerkiksi ryhmä ratkoo yrittäjien oikeita ongelmia "roundtable -tyyppisesti" tai sitten sarja teematapaamisia esimerkiksi rahoitus, pienyrittäjän varainhoito, verotus, riskienhallinta. Focus -tapahtumista voisi rakentaa menestyvän yrittäjän sisälle konsepti, jota voi sen jälkeen testata paikallisyhdistyksissä. Focus -tapahtumien ympärille voi rakentaa vapaasti muodostuvia akateemisen yrittäjyyden verkostoja, jotka toimivat oman aikansa omalla painolla esimerkiksi WhatsAppissa.
- Sisäisestä yrittäjyydestä tehdään Ekonomien arvo ja tapa toimia. Tämä voisi toteutua nopeana testauksena niin, että yrittäjyyteen liittyvistä asioista viestitään monipuolisesti ja moninaisissa kanavissa ja palvelut sanoitetaan ja visualisoidaan kuvaavammin. Yrittäjyyttä ei tarvitse erikseen nostaa yrittäjäkärjellä, vaan sen tulee näkyä luontaisena osana Ekonomien toimintaa.

Kuvaan 16 hahmottelin, mitä yrittäjyyden toimintasuunnitelma 2020 voisi ehdotetuilla konsepteilla pitää sisällään. Ehdotukset ottavat huomioon palvelumuotoiluprosessin aikana nousseita ehdotuksia sekä olemassa olevaa toimintaa.

TOIMINNAN FOKUS	SISÄINEN YRITTÄJÄ	MENESTYVÄ YRITTÄJÄ	AUTTAVA YRITTÄJÄ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jäsenpito</li> <li>• Sivutoimiset yrittäjät</li> <li>• Palkansaaja – yrittäjä – akselilla liikkujat</li> <li>• + 50 vuotiaat aloittavat yksinyrittäjät</li> <li>• Olemassa olevat yrittäjäjäsenet</li> <li>• Mittarit: Jäsenmäärä, palveluiden tunnettuus, asiakaspalautteet, Ekonomit yrittäjäkysely, yrittäjyyden edellytysten parantaminen yhteiskunnassa ja yliopistoissa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sisäinen yrittäjyys toiminnan kautta Ekonomien asenteeksi ja arvoksi</li> <li>• Palvelujen uudelleen sanoitus yrittäjänäkökulmasta</li> <li>• Verkkosivujen sisältöjen uudelleen kirjoitus</li> <li>• Palvelut</li> <li>• Lisäarvonäkökulmasta kohderyhmille erikseen viestittynä</li> <li>• Kasvoja yrittäjyyteen</li> <li>• Monipuolinen, monikanavainen ja säännöllinen viestintä yrittäjyydestä osana Ekonomien toimintaa</li> <li>• Asiantuntijuuden ja vaikuttamisen näkyväksi teko myös yrittäjänäkökulmasta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mentoroinnin avoimuuden ja näkyvyyden parantaminen osana menestyvää yrittäjyyttä ja kasvuhakuisuuden välineenä, kokeiluun esim. kasvuun tähtäävä liiketoimintaparras</li> <li>• Toiminnan sanoitus unelman toteuttamista tukevaksi, menestyvä yrittäjä</li> <li>• Fokusoituja teemakoulutuksia, pyöreänpöydän keskustelua</li> <li>• Unikornin kasvattaminen ja verkostojen laajentaminen</li> <li>• Yhteistyökumppaneista lisäarvoa</li> <li>• Kasvuyrittäjyyden linjausten edistäminen ja näkyvyys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekonomit mahdollistamaan jäsenten toinen toistensa auttamista, verkostojen monipuolista hyödyntämistä, osaamisen jakamista, yhteisöjen muodostumisia</li> <li>• Mentorointi avoimemmaksi verkostoksi</li> <li>• Fokustapaamisissa ratkaistaan oikeita yrittäjien haasteita</li> <li>• Ekonomi co-working tai lounge -tilat testaukseen, yhteisön muodostumiseen, markkinointiin</li> <li>• Unconference uudenaikaisena osaamisen jakamisen kokeiluna</li> <li>• Luotsityyppinen toiminta, autan tai ohjaan oikean tiedon ääreen</li> <li>• Vapaaehtoisten toiminnan näkyväksi teko</li> </ul>

Kuva 16. Palvelumuotoiluprosessin tulokset Sisäinen yrittäjä, menestyvä yrittäjä ja auttava yrittäjä vuoden 2020 Ekonomien palveluihin vietyinä.



Yrittäjäpalvelumuotoiluprosessin sisällön voi tiivistää jäsenten toiveeseen, että Ekonomien kannatta korostaa yrittäjyyttä asenteena. Ekonomien tulee löytää keinot ja palvelut menestyvän yrittäjän tukemiseen sekä keksiä tapa, miten jäsenet voivat auttaa, oppia ja saada enemmän arvoa ekonomiyhteisöstä osaamisverkostona. Ekonomit on osaamisverkoston mahdollistaja. Yrittäjyystyöryhmän sanoin, pitää kokeilla rohkeasti useita erilaisia keinoja ja kehittää niitä saatujen palautteiden ja kokemuksen pohjalta.

## 5 Pohdinta

Kehittämistehtävän tavoitteena oli selvittää palvelumuotoilun keinoin, mitä palveluita Ekonomien tulisi tarjota yrittäjille. Tavoitteena oli kuulla sekä jäsenten että Ekonomien asiantuntijoiden näkemyksiä yrittäjäpalvelutarpeista. Halusin myös omalta osaltani varmistaa, että Ekonomieilla on palvelumuotoiluprojektin päätyttyä riittävästi tietoa yrittäjien tarpeista ja nykyisestä yrittäjätoiminnasta palveluiden jatkokehitystä varten.

Ekonomien yrittäjäpalvelut ovat hajanaiset, epäselvät ja kokonaiskuvaa on vaikea muodostaa. Yrittäjät eroavat ammattiliitosta siirryttäessä yrittäjiksi. Yrittäjät eivät mielletä Ekonomieja houkuttelevaksi vaihtoehdoksi. Opiskelijayrittäjiin ei saada heidän opiskeluaikanaan kiinnostavaa kontaktipintaa muodostettua, joka puolestaan vaikeuttaa suhteen kehittymistä myöhemmässä vaiheessa. Jos organisaation sisällä on hankala hahmottaa Ekonomien yrittäjälle tarjottavaa lisäarvoa, on se täysin mahdotonta jäsenelle ja etenkin potentiaaliselle jäsenelle.

### 5.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Projektin lähtötilanteessa kehittämistyön tavoitteena oli selkeiden yrittäjäpalveluiden sisältöjen rakentaminen. Sisällöt oli tarkoitus rakentaa asiakaslähtöisesti palvelumuotoilun keinoin ja osallistaa projektiin sekä jäseniä, potentiaalisia jäseniä että Ekonomien asiantuntijoita. Palvelumuotoiluprojektin päätavoite on saavutettu, jos kehittämistyön tuloksena on esittää kolme selkää yrittäjyyskonseptia Ekonomian asiakaskokemusjohtajalle. Kehittämistyön tavoitteena oli lisäksi tuottaa riittävästi tietoa Ekonomieille yrittäjien tarpeista ja toiveista palveluiden jatkokehitykseen.

Kehittämistehtävän tutkimusongelmaksi oli asetettu:

- Mitä palveluita Suomen Ekonomien tulisi tarjota yrittäjille?

Projektin tavoitteet on saavutettu, kun:

- jäsenten ja Ekonomien asiantuntijoiden tarpeet yrittäjäpalveluihin liittyen on selvitetty ja heidät on osallistettu palveluiden kehitykseen.
- palvelumuotoiluprojektin tuloksena esitetään kolme keskeistä yrittäjän palvelukonseptia tai sisältöä.
- Ekonomieilla on riittävästi tietoa yrittäjien tarpeista ja nykyisestä toiminnasta palveluiden jatkokehitykseen.

Kehittämistehtävän toteutukseen valitsin soveltaen Mortzin palvelumuotoilumallin, josta toteutin vaiheet: ymmärrys, kiteytys, ideointi, seulonta ja osaa konkretisoinnista. Jokaisesta vaiheesta syntyi dokumentoitua materiaalia, jota voi käyttää yrittäjäpalveluiden jatkokehitykseen.

Kehittämistyön aikana esimieheni vaihtui, toimenkuvani vaihtui eikä uuteen toimenkuvaani kuulunut mitenkään yrittäjät. Opintojen loppuunsaattamiseksi otin opintovapaata. Tämän vuoksi kehittämistehtävää ei viety alkuperäisen suunnitelman mukaan loppuun asti, vaan se jäi konkretisointivaiheeseen. Tarkoitus kuitenkin on, että kehittämistehtävä on niin selkeä ja prosessin vaiheessa on kerätty riittävästi informaatiota, että Ekonomit voivat jatkaa palvelumuotoiluprosessia halutessaan eteenpäin.

Tulos on kehittämistehtävän alkuperäiseen suunnitelmaan nähden keskeneräinen. Tarkoitus oli viedä prosessi siihen pisteeseen, että konsepteja olisi jatkojalostettu jäsenten ja Ekonomien asiantuntijoiden kanssa ja palvelusisältöjä tarkennettu. Palvelusisällöistä jäsenyöpajassa tärkeimmiksi priorisoidut palvelut, esimerkiksi Ekonomi lounge ja fokus-tapahtumien sarja, olisi viety käytännön testaukseen. Suurin työ olisi ollut palvelumuotoilla tuloksena saadut konseptit käytäntöön. Miten rakennetaan palvelusateenvarjo sisäiselle, menestyvälle ja auttavalle yrittäjälle?

Kehittämistehtävässä esitetty rajausta, että kehittämistehtävään ei kuulu palvelumuotoilu-projektin tuloksina syntyneiden konseptien konkretisointi ja testaus on tullut työnkuvan muutosten myötä kesken kehittämistyötä.

**Ymmärrysvaihe** on palvelumuotoilun prosessin mukaisesti hyvin laaja ja aikaa vievin. Vaiheen tarkoitus on hankkia syvällistä ymmärrystä kehittämisen tueksi. Kehittämistyössä jaoin tiedon organisaatietietoon, asiakastietoon, syvälliseen käyttäjätietoon ja toimialatietoon. Ymmärrysvaiheen sisällön tiivistin aineiston yhteenvetotaulukkoon liitteeseen 3. Yhteenvetotaulukko kulki koko palvelumuotoiluprosessin ajan mukana ja täydensin sitä prosessin eri vaiheissa. Ymmärrysvaiheen antaa kokonaiskuvaa koko Ekonomien yrittäjätöiminnan laajuudesta. Se antaa kuvan, keitä kaikkia asiantuntijoita ja sidosryhmiä pitää ymmärtää ja ottaa huomioon muutettaessa, kehitettäessä tai luotaessa uusia tai parannettaessa olemassa olevia palveluja. Aineiston yhteenvetotaulukon tiedot voivat toimia yrittäjätöiminnan kehittämisen pohjana tai kehitettäessä yksittäisinä yrittäjyyteen liittyviä toimenpiteitä. Ekonomien asiakaskokemusvastaavat voivat tulevassa työssään hyödyntää ideoita esimerkiksi juridisia palveluita tai ammatillisen kehittymisen koulutuksia mietittäessä, niin että ne vastaavat myös yrittäjien tarpeisiin.

Organisaatietiedoissa tietoisesti etsin kohtia, joissa pystyin kysely- tai tutkimustulosten valossa osoittamaan, kuinka tärkeää asiakaslähtöisyys, asiakkaiden kuuntelu ja yrittäjyys on Ekonomien jäsenille ja eronneille jäsenille. Nostin Ekonomien toimintaa linjaavista ohjeista asioita, jotka tukevat rohkeutta, muutoshalukkuutta ja tavoittelevat kasvua.

Organisaatietiedoissa asiantuntijahaastatteluiden avulla pääsin palvelua tuottavien maailmaan. Asiantuntijoilla on näkemystä, mikä toimii, minkälaisia tarpeita asiakkailta on, mikä hyödyttäisi asiakkaita ja mikä auttaisi asiantuntijoita heidän työssään. Asiantuntijoilla on paljon ideoita ja ajatuksia, joita on koottu liitteeseen 3. Asiantuntijahaastatteluissa yhteisesti nousi esille tietämättömyys yrittäjäpalveluiden kokonaisuudesta ja mitä palvelua yrittäjille annetaan. Jäsenyyden hyötyjä perustellaan kuitenkin palveluiden kautta. Toisena haastatteluja yhdistävänä teemana oli asiantuntijoiden tarve osata ohjata jäsenet oikean tiedon äärelle, vaikka kyseinen aihe ei kuuluisi Ekonomien palvelutarjontaan. Kehittämiss tehtävä vastaa osiltaan tietämättömyyskysymykseen ja projektin aikana nousi ideoita esimerkiksi luotistyyppiseen palveluun tai kuvaan, jossa asiakas ohjataan oikean tiedon äärelle.

Haastatteluiden avulla sain selville, millaisia palveluja Ekonomieilla on yrittäjille ja mitä kaikkea ne pitävät sisällään. Haastatteluista rakennettua palvelukuvausosiota voi käyttää yrittäjäpalvelukuvausten pohjana jatkossa. Palvelut ovat aivan samoja palveluita kuin kellen muulle tahansa jäsenelle, mutta asiaa on tarkasteltu yrittäjän näkökulmasta. Asiantuntijat nostivat esille, saman asian kuin jäsenkunta, että Ekonomien pitää viestiä eri kohderyhmille heille soveltuvalla kielellä ja heitä kiinnostavalla kärkeillä. Näitä kärkiä ja sisältöjä pitää testata, kokeilla ja katsoa, missä kanavassa mikäkin toimii.

Asiakastiedoissa perehdyin jäsenrekisterin antamiin tietoihin yrittäjistä. Haaste on, että ne eivät anna todellista kuvaa yrittäjäkentästä ja ovat vajavaiset, niin yrittäjätiedoissa, palveluiden käytössä kuin myös sivutoimisten yrittäjien määrissä. Koko jäsentietojärjestelmä on rakennettu tukeutuen ajatukseen, että henkilöllä on vain yksi rooli palkansaajana ja yksi työnantaja. Tämä lähestymistapa ei sovi yrittäjämäiseen työhön eikä jäsen näe, mitä merkitystä työnantajatietoja on yrittäjänä päivittää. Jäsenrekisterin määriä käytetään esimerkiksi resursoitaessa yrittäjätoimintaa. Toivon, että kehittämistyö tuo ymmärryksen, että yrittäjyys on suurempi asia, kuin mitä jäsenrekisterin tiedot antaa ymmärtää.

Jotta yrittäjäpalveluita voidaan kehittää jäsenten tarpeiden mukaisesti ja jotta Ekonomit tuntisi jäsenensä, on Ekonomit laatinut joka toinen vuosi yrittäjille suunnatun kyselyn. Lisäksi vuonna 2014 oli teetetty sivutoimisen yrittäjän tutkimus ja vuonna 2019 jäsenkysely, jossa teemana oli arvot. Kyselytietojen perusteella laadin kuvan nykyisistä päätoimisista ja sivutoimisista yrittäjistä. Asiakasprofiilit kertovat nykyisestä jäsenestä ja hänen tarpeistaan. Liitteissä 1 on esiteltynä päätoiminen yrittäjä Jari Korhonen ja liitteessä 2. sivutoiminen yrittäjä Sami Virtanen. Näitä asiakasprofiileja voi käyttää ymmärtämään nykyistä yrittäjäjäsenkuntaa sekä esimerkiksi kohdennettuun markkinointiin ja viestintään nykyiselle yrittäjäjäsenelle kiinnostavalla tavalla. Mielestäni on tärkeä jatkaa Ekonomityrittäjäkyselyä

ja saada pitkällä tähtäimellä kuva, miten yrittäjyys muuttuu. Vuonna 2019 tarkoitukseni oli palvelumuotoiluprosessin yhteydessä laatia yrittäjäkysely, mutta se jäi toimenkuvan muuttua. Suosittelen Ekonomieille yrittäjäkyselyn jatkuvuuden varmistamista sekä jonkin tärkeän teeman testausta kyselyn yhteydessä, esimerkiksi kasvuyrittäjyyden linjauksiin liittyen tai sisäiseen, menestyvää ja auttavaan yrittäjän nostattamia ajatuksia. Tunnistaako jäsen itsensä niistä?

Yrittäjäprofiilit antavat vahvistusta sille, että yrittäjät ovat verkostoituneita ja tätä kautta Ekonomieilla on keskeinen rooli verkostojen tarjoajana ja niiden kehittäjänä. Tässä paikallisyhdistysten rooli on merkittävä ja jatkokehitystyötä on tehtävä, miten Ekonomit pystyvät tarjoamaan omia verkostoja vielä paremmin jäseniään hyödyttävästi. Ekonomiyrittäjä on kiinnostunut kehittämään itseään ja käyttää keskimäärin 5 päivää vuodessa itsensä kehittämiseen. Osaamisen kehittäminen on Ekonomien yksi keskeisimmistä tehtävistä. Yksinyrittäjälle jäsenyyden merkittävä syy on jäsenyyteen kuuluvat verkostot ja koulutukset. Samoja asioita vahvasti kehittämistyön lopputulos.

Ekonomien tulisi tarttua opiskelijayrittäjien haluun verkostoitua. Opiskelijat kaipaavat tietoa korkeakoulun ulkopuolisista yrittäjäverkostoista ja -yhteisöistä ja he pitävät yrittäjäverkostoja ja yhteisöjä tärkeänä. Muutenkin opiskelijat suhtautuvat yrittäjyyteen ja yrittäjäverkostoihin melko myönteisesti Laurosen (2019, 12 – 13) mukaan.

Toimialatietoihin keräsin tietoa työnmurroksesta ja miksi yrittäjyys on tärkeää. Nostin osuuteen mielestäni tärkeimmät asiat, jotka puhuvat yrittäjämäisyyden lisääntymisen puolesta työelämässä ja kuinka yrittäjyys on erilaista kuin perinteisesti on totuttu ajattelemaan. Jäsenet toivoivat kyselyjen mukaan, että Ekonomit on ennakoiva työelämän muutoksiin. Nyt on tärkeä tehdä päätöksiä ja toimenpiteitä, jotka vastaavat tulevaisuuden jäsenten tarpeisiin. Yrittäjyys luo hyvinvointia koko yhteiskuntaan. Ekonomien kasvuyrittäjyyden tulevat linjaukset vahvistavat Ekonomien mahdollisuutta profiloitua kasvun mahdollistajana, hyvinvoinnin edistäjänä ja akateemisen yrittäjyyden puolestapuhujana sekä olla yrittäjyyden kautta edistämässä ekonomien näköistä työelämää. Pitkän linjan työllä rakennetaan siltaa jo opiskeluaikaisiin yrittäjiin.

Moritzin (2015) mukaan ymmärrysvaiheen tavoite on ymmärtää asiakkaan tiedostettuja ja tiedostamattomia tarpeita ja tehdä selvitys tilanteen rajoituksista, raameista ja resursseista sekä etsiä uusia mahdollisuuksia. Ymmärrysvaihe on tärkeä palvelumuotoilulle, jotta tulokset ovat tarkoituksenmukaisia ja todellisia. Mielestäni tämän kehittämistehtävän ymmärrysvaihe tuotti tulokseksi laaja-alaisen käsityksen jäsenten tiedostetuista ja tiedostamattomista tarpeista ja antoi kuvan yrittäjätoiminnan raameista.

**Ideointi, seulonta ja konkretisointi** vaiheissa (Moritz 2005) kehitetään asiaankuuluvia ja innovatiivisia ideoita ja luodaan konseptivaihtoehtoja, jotka perustuvat edellisten vaiheiden löydöksiin ja informaatioon. Ymmärrysvaiheesta ratkaistaviksi löydöksiksi kiteytettiin Ekonomien haasteet, kun 1) jäsenet siirtyvät yrittäjiksi 2) yrittäjiä ei palvella riittävästi 3) ekonomi-identiteetti heikkenee. Vaiheen tavoitteena on ideointi ja ratkaisujen keksiminen ja luominen. Kehittämistyössä ideointivaihe järjestettiin osallistavana työpajana ja työpajan tuotokset on dokumentoitu liitteisiin 7 – 10. Ideointivaiheen välivaiheet on nähtävillä ja niihin voidaan tarvittaessa palata.

Kehittämistehtävän keskeneräisenä **tuloksena** syntyi konseptit **sisäinen yrittäjä, menestynvä yrittäjä ja auttava yrittäjä**. Nopean testauksen toimenpiteiksi nousi sisäisen yrittäjyyden Ekonomien arvoksi, fokusoidut tapaamiset ja Ekonomi lounge. Koko palvelumuotoilu-prosessin aikana kaikki ehdotetut ideat, ajatukset, parannusehdotukset ovat mielestäni linjassa Ekonomien toiminnan kanssa, realistisia ja vietävissä käytäntöön.

Palvelumuotoilu-prosessi on mielenkiintoinen, koska siinä on täysin mahdotonta tehdä hypoteesia ennakkoon projektin lopputuloksesta. En osannut ennakkoon arvata, mitä prosessi tuo tullessaan. Mielestäni ehdotetut konseptit ovat selkeitä ja ne voivat toimia yrittäjyyden sateenvarjona.

Yrittäjäpalvelumuotoilu-prosessin sisällössä voi tiivistää jäsenten toiveeseen, että Ekonomien kannatta korostaa yrittäjyyttä asenteena. Ekonomien tulee löytää keinot ja palvelut menestyvän yrittäjän tukemiseen sekä keksiä tapa, miten jäsenet voivat auttaa, oppia ja saada enemmän arvoa ekonomiyhteisöstä osaamisverkostona ja olla osaamisverkoston mahdollistaja. Jäsenten näkemysten lisäksi nostan esille, että Ekonomien kannatta pitää esillä yrittäjämäisyyttä ja asiantuntemusta ekonomein työelämän ilmiöistä, joista monimuotoistuva työ on yksi osa-alue. Palvelumuotoilua hyödyntämällä jäsenet ovat mukana kehittämässä toimintaa, he sitoutuvat omannäköiseen yhteisöön tiiviimmin ja pitkällä tähtäimellä yrittäjyydestä saadaan jäsenkasvua.

## **5.2 Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset**

Kehittämistehtävän jatkotutkimukseksi ehdotan palvelumuotoilu-prosessin loppuun viemistä, jossa testataan työpajassa syntyneitä palvelusisältöjä käytännössä, kerätään niistä käyttäjäkokemuksia, kehitetään niitä palautteiden perusteella edelleen pysyviksi palveluiksi tai todetaan niiden tarve, käytettävyys, kustannus tai muu tekijä kannattamattomaksi. Lisäksi pitää laatia kustannuslaskelmat.

Kohti aidosti asiakaslähtöistä toimintaa Ekonomieilla tulee toiminnan kehitystä ohjaava asiakkuusstrategia. Se priorisoidaan johdon tasolta tärkeäksi, siihen sidotaan aikaa ja resursseja. Se tehdään vielä ulkopuolisten konsulttien vetämänä, jonka jälkeen Ekonomieilla on oma osaaminen ja työkalut palvelumuotoilun hyödyntämiseen osana asiakaskokemusyksikön toimintaa. Samalla määritellään palveluvision, joka pitää sisällään myös hahmotelman tulevaisuuden jäsenistä ja palveluista. Tämä strategia on ajassa elävä, mutta suunnitella toimintaa pitkälle tulevaisuuteen.

Lisätutkimuksena ehdotan selvittämään potentiaalisten jäsenten, kasvuyrittäjien tarpeita. Ekonomit eivät tunne heitä. Tämä voisi olla laadullinen tutkimus ja osa asiakkuusstrategian kasvuhahmotelmia. Asiakkuusstrategian osana ehdotan kustannuslaskelmia potentiaalisista yrittäjäjäsenistä, joita tällä hetkellä opiskelee yliopistoissa, jotka ovat valmistuneet tai toimivat yrittäjinä, mutta eivät ole jäseniä. Mikä tämän massan jäsenpeitto on ja mitä se voisi olla? Onko tähän ryhmään panostaminen kannattavaa Ekonomieille? Näiden perusteella voidaan tehdä tietoisia jäsenhankinta- ja palvelupäätöksiä, mihin Ekonomit asiakaslähtöisessä toiminnassa panostaa pitkällä ja lyhyellä tähtäimellä.

Tulevaisuuteen voi vaikuttaa, mutta se edellyttää, että Ekonomit tekee päätöksen, minkälaista tulevaisuutta tavoittelee.

### **5.3 Tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden pohdinta**

Kehittämistyön tulosten ja johtopäätösten pitäisi olla luotettavia, uskottavia ja toistettavia eli valideja ja reliabiliteettisia. Reliabiliteettina voidaan pitää tulkinnan samakaltaisuutta eri tutkijoiden kesken eli tutkimus pitää dokumentoida niin, että toiset tutkijat voivat arvioida sitä. (Ylikerälä 8.9.2014.)

Sisäistä validiteettia kuvaa se, kuinka uskottavia ovat esitetyt tulokset ja johtopäätökset ja miten asiat on perusteltu. Ulkoista validiteettia vastaan tulosten siirrettävyys eli soveltuvuus tutkimuksen tulokset johonkin toiseen ympäristöön tai tilanteeseen. Laatua voidaan varmistaa, että kuvaa aineiston keruuperusteet, tallentaa aineiston, perustelee tulokset ja johtopäätökset aineistoon tukeutuen sekä kirjoittaa raportin niin, että päättelyä pystyy seuraamaan. Luotettavuuden varmistamiseksi tutkija tuo esiin omat vaikutukset, esimerkiksi omat taustat ja sidokset. (Ylikerälä 8.9.2014.)

Palvelumuotoilu lähestymistapana tarkoittaa muotoiluprosessin ja menetelmien hyödyntämistä palvelun kehittämisessä. Palvelumuotoilu tarjoaa selkeän prosessin sekä runsaasti

monipuolisia menetelmiä ja työkaluja. Palvelumuotoiluprosessissa tyypillistä on, että vaiheet toistuvat yleensä useaan kertaan ja nopeasti. (Ojasalo & ym. 2015, 39, 75.)

Kehittämistyössä olen käyttänyt lähestymistapana liiketoiminnan kehittämiseen sopivaa palvelumuotoilun prosessia Moritzin mallia soveltaen. Kehittämistehtävässä on toteutettu palvelumuotoilun prosessia ymmärrys, kiteytys, ideointi, seulonta ja osa konkretisointivaihetta. Lisäksi olen hyödyntänyt palvelumuotoiluun soveltuvia laadullisen tutkimuksen menetelmiä, kuten haastatteluja, ryhmäkeskustelua, asiakasprofiiileja ja aivoriiheä. Palvelumuotoilun lopputulos on usein konkreettinen palvelu, joka voidaan viedä käytäntöön. Kehittämistehtävän lopputuloksena syntyi kolme käytäntöön vietävää konseptia.

Palvelumuotoilulle tyypillisiä ominaispiirteitä ovat asiakaslähtöisyys, systemaattisuus, osallistaminen, tulevaisuussuuntautuneisuus, monialaisuus, holistisuus, kokeileva ja iteraatiivisuus, visuaalisuus, oikean ongelman ratkaiseminen, eksploratiivisuus, divergentin ja konvergentin ajattelun vuoropuhelu ja yhteiskehittäminen. (Koiviston & ym. 2019, 36; Moilanen 1.9.2016).

Kehittämistehtävässä on osoitettu selkeää asiakaslähtöisyyttä, asiakkaan tarpeen syvällistä ymmärtämistä ja yhteiskehittämistä. Systeemisyyden tarkoittaa, että palvelu muodostuu useiden eri toimijoiden tuloksena. Kehittämistehtävässä on kuultu laajaa joukkoa eri tavoin yrittäjyyteen liittyvää sidosryhmäverkostoa. Osallistaminen on palvelumuotoilun keskeisiä piirteitä. Osallistaminen näkyy kehittämistehtävässä esimerkiksi ryhmähaastattelussa, työpajatyöskentelyssä sekä tulosten esittelyllä eri toimijoille prosessin eri vaiheissa. Palveluiden kehitys on itsessään tulevaisuussuuntautuneisuutta.

Palvelumuotoiluprosessin mukaisesti kehittämistyössä ratkotaan oikeita ongelmia. Ongelmat voidaan määrittää eri lailla, tässä kehittämistehtävässä oma asiantuntemukseni ja käytännössä tehty työ on saattanut osittain vaikuttaa, mitkä haasteet muodostuivat yhdessä ratkaistaviksi. Ymmärrysvaiheen laajuudella ja siellä nousseilla ilmiöillä pyrin kuitenkin osoittamaan, että ongelmat eivät ole itse keksimiäni, vaan ne ovat todellisia haasteita, jotka näyttäytyvät eri lailla. Divergentti ja konvergentti ajattelu näkyy läpi kehittämistehtävän.

Laadullisessa tutkimuksessa eli tässä tapauksessa laadullisessa tutkimuksellisessa kehittämistyössä kehittämistyön tekijä tekee ilmiöstä omia perusteltuja tulkintoja. Tulosten luotettavuutta voidaan lisätä hyödyntämällä monilähteisyyttä. Tällöin ilmiötä tarkastellaan useasta eri näkökulmasta. (Ojasalo & ym. 2015, 106.) Kehittämistyössä olen käyttänyt



useita eri aineistoja ja palvelumuotoiluun soveltuvia menetelmiä, joilla on varmistettu ilmiön monipuolinen katsontakanta.

Laadullisessa tutkimuksellisessa kehittämistyössä tuloksiin vaikuttaa se, millaisia käsityksiä yksilöllä on, millaisia merkityksiä tutkittavalle ilmiölle annetaan tai millaisia välineitä tutkimuksessa käytetään (Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018, luku 1,1,1). Tämän kehittämistyön tulokset eivät ole puhtaasti objektiivisia, vaan aikaisempi tietoni on vaikuttanut tulkintoihini ja ymmärrykseen. Tämän takia tulkinnoista tehdyt materiaalit on dokumentoitu huolellisesti ja niihin voidaan palata.

Itse kehittämistyön raporttia voidaan pitää keskeisenä luotettavuuden osa-alueena. Laadullinen tutkimuksellinen kehittämistyö on kehittämistyöntekijän tulkinnallinen näkemys tutkittavasta ilmiöstä. Siten joku toinen henkilö saattaa löytää aineistolle toisenlaisen luokittelun ja painottaa jotakin muita aineistosta löydettäviä ulottuvuuksia kuin minä olen tehnyt. Tämä tarkoittaa, että jokaiselle tulkinnalle on vaihtoehto ja se on kiistettävissä. Tämän vuoksi olen pyrkinyt hahmottamaan mahdollisimman johdonmukaisen käsityksen omista tulkinnoista ja perusteista, miten olen niihin päätenyt. Tämä puolestaan on kasvattanut kehittämistyön raportointiosuutta. Tulokset ja johtopäätökset olen pyrkinyt perustelemaan.

Uskon, että kehittämistyö olisi toistettavissa toisessa samankaltaisessa ammattiliitossa ja jäsenten tarpeet näyttäytyisivät samankaltaisina. Palvelumuotoiluprosessissa tulos on kuitenkin sen prosessin tuotos ja siihen vaikuttaa mukana olleet henkilöt. Näin olleen, en usko, että konseptit sisäinen yrittäjä, menestyvä yrittäjä ja auttava yrittäjä tulisivat vastaavanlaisen toisen kehittämistyön tuloksena.

Mielestäni pystyn kehittämistyönraportilla osoittamaan työn uskottavuuden, luotettavuuden ja palvelumuotoilunprosessi on toistettavissa.

#### **5.4 Oman osaamisen arviointi**

Oman osaamisen kehittämisen tavoitteiksi oli asettanut:

- Oppia hyödyntämään palvelumuotoilua osana asiakkuusajattelua.
- Ymmärtää laajemmin, mitä asiakaslähtöinen ajattelu tarkoittaa.
- Tuntee yrittäjäsegmentti, heidän tarpeensa ja toiveensa syvällisemmin.
- Kerätä yrittäjätoiminnan pirstaloitunut tieto ymmärrykseksi, miten yrittäjäpalveluita viedään eteenpäin.

Kehittämistehtävän aika perehdyin laajasti palvelumuotoilun eri teorioihin ja eri menetelmiin. Samalla syvensin osaamistani asiakaslähtöiseen ajatteluun ja sen liiketoimintahyötyihin organisaatioille.

Minulla on selkeä kuva palvelumuotoilun prosessista ja ymmärrys todella laajasta menetelmämäärästä sekä luottamus, että hyvin suunniteltu prosessi kantaa. Kehittämistyö toi minulle ymmärryksen ja käytännön kokemusta, mitä kaikkia vaiheita palvelumuotoiluprosessiin kuuluu ja mitä menetelmiä palvelumuotoilussa voidaan käyttää. Palvelumuotoilumenetelmien työkalupakki on loputon, josta omat suosikit löytyvät ainoastaan palvelumuotoiluprojekteja tekemällä. Menetelmistä testasin uutena ryhmähaastattelua, asiakasprofiilien rakentamista ja aivoriivessä brainwritingia.

Käytännössä voi sanoa, että opinnäytetyönä palvelumuotoiluprojekti on hyvin työllistävä, vaikka työelämässä ei näin tarkkaa raportointia tarvitse onneksi tehdä. Käytännössä opin, että palvelumuotoiluprojekti vaatii kuitenkin paljon aikaa suunnitteluun, analysointiin, seuraavan vaiheen valmisteluun, menetelmien miettimiseen ja työpajojen dokumentointiin sekä tulosten analysointiin.

Aineiston keruu tapahtui melko pitkällä ajanjaksolla, osa paljon ennen opinnäytetyön kirjoittamista. Määrällisesti aineistoa kerääntyi melko runsaasti. Vaikka osa aineistosta oli turhaa, rakensin haastatteluilla asiantuntijoihin luottamusta ja madalsin kynnystä jatkossa asiakaslähtöisempään toimintaan, sain jäseniltä arvokasta palautetta, he saivat osallistua ja auttaa. Parasta on, jos hyödyt näyttäytyvät jäsenelle käytännössä. Projektiin liittyvien raporttien, kyselyiden ja tutkimusten syvensin omaa asiantuntijuutta yrittäjyyteen ja Ekonomieihin. Laajan materiaalin jätin kehittämistehtävään lähinnä palvelemaan seuraavia Ekonomien yrittäjyyden parissa työskenteleviä asiakkuusvastaavia.

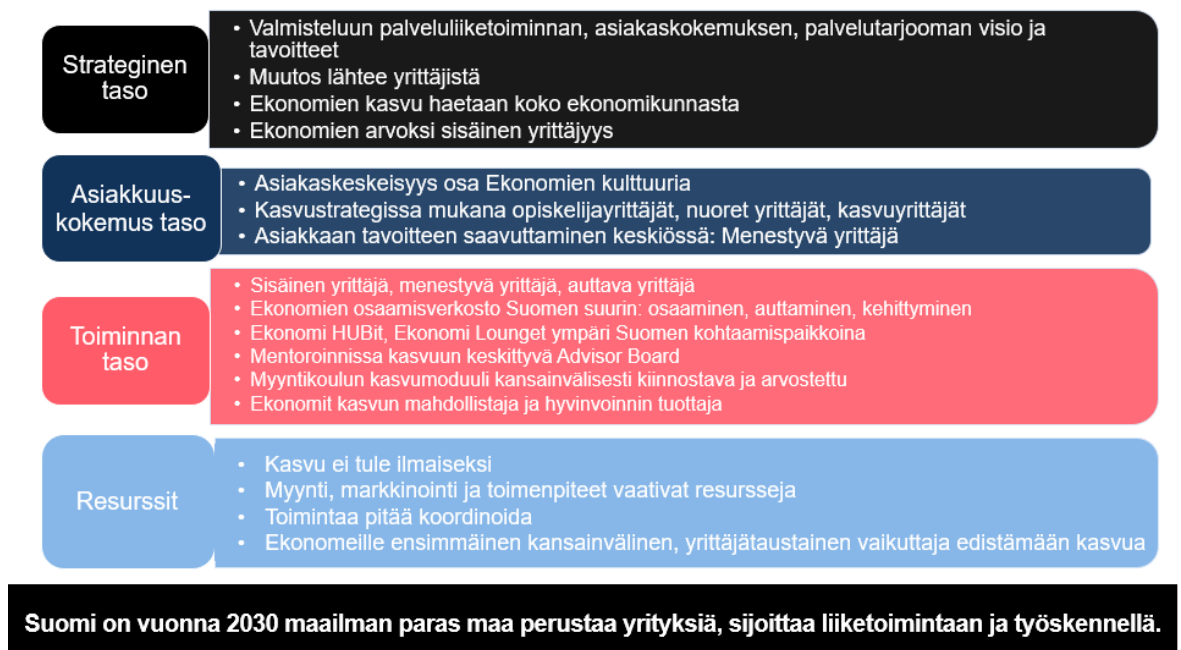
Kehittämistyön aikana roolini organisaatiossa vaihtui. Aluksi katsoin kehittämistyötä omaa työtäni hyödyttävänä kokonaisuutena ja mahdollisuutena perehtyä yrittäjyyteen syvällisemmin, mihin työpäivissä ei normaalisti jää tilaa. Roolini vaihdos muutti motivaatitani ja katsontakantaa. Motivaatio prosessin loppuun viemiseksi hiipui. Lisäksi oli ristiriita siinä, että olin opintovapaalla ja olisin vienyt käytännössä sisäisiä työpajoja eteenpäin. Jatkossa suosittelen, että Ekonomit hyödyntää paremmin vastaavanlaiset oman oppimisen projektit.

Roolin vaihdoksen seurauksena kehittämistehtävän katsontakanta siirtyi huoleksi, että monen vuoden pohjatyö yrittäjyyteen tuhotaan heikentämällä hyviä yhteistyösuhteita ja kokonaisymmärryksen puutteella. Ilokseni voin todeta, että ainakin edunvalvonnan puolella yrittäjämaiseen tulevaisuuteen suhtaudutaan vakavissaan ja organisaatiossa on onnistuttu tuomaan koronakevääseen moni uusia kokeiluja yrittäjien arjen ja menestyksen tueksi.

Palvelumuotoiluprosessin aikana mietin, että koko prosessi tähtää olemassa oleviin asiakaisiin. Miten yrittäjyydellä saadaan kasvua aikaiseksi?

Yksittäisillä palvelumuotoilukokeiluilla saadaan parannuksia vain yksittäisen palvelun tai segmentin vuorovaikutukseen ja sisältöihin. Jos tavoitteena on koko liiketoiminnan parannukset ja esimerkiksi kasvuun tähtäävä toiminta, on olennaista integroida palvelumuotoilu osaksi yrityksen strategiaa, toimintatapoja ja johtamista. Ekonomieilla on otettu askeleita asiakaslähtöiseen toimintaan, mutta Koiviston & ym. (2019, 55) mukaan asiakaslähtöinen toiminta näyttäytyy Ekonomieilla vasta asiakasrajapinnantasolla (kuva 4). Strategisella tasolla organisaatiolla yrityksellä on laadittuna palveluliiketoiminnan, asiakaskokemuksen ja palvelutarjoaman kehittämisen visio ja tavoitteet.

Jotta tämä olisi mahdollista, tulee Ekonomieilla mielestäni olla jonkinlainen asiakkuusstrategia, jota ehdotin jatkokehitystyöksi. Oman ajattelun kehittämiseksi olen oheisessa kuvassa 17. tehnyt raamiehdotuksen, miten kasvu on yrittäjäsegmentissä mahdollista.



Kuva 17. Suomi vuonna 2030 maailman paras maa perustaa yrityksiä, sijoittaa liiketoimintaan ja työskennellä.

Kasvuun tähtäävän aidon muutoksen yrittäjämäinen visio on kasvuyrittäjyys työpajan (Demos Helsinki 4.10.2018) tuotoksena syntynyt tahtotila, jossa Suomi on vuonna 2030 maailman paras maa perustaa yrityksiä, sijoittaa liiketoimintaan ja työskennellä. Tätä kautta yrittäjyys luo kasvua ja hyvinvointia koko yhteiskuntaan.

Koiviston & ym. 2019 mukaan asiakaslähtöisyydellä strategisella tasolla tarkoitetaan muutosta kohti asiakkaan arvon yhteistuottamista ja operatiivisella tasolla muutosta prosesseissa ja ympäristöissä, joiden avulla palvelun kehittämistä ja tuottamista voidaan toteuttaa.

Muutoksen aikaansaamiseksi Ekonomieilla täytyy olla asiakkuuskokemusstrategia (tai mitä nimeä halutaankaan käyttää), joka pitää sisällään palveluliiketoiminnan, palvelutarjooman ja asiakaskokemuksen vision ja pitkántähtäimen tavoitteet. Yrittäjät laajasti ajateltuna ovat tässä strategiassa yksi kohderyhmä, josta lähdetään hakemaan kasvua. Tämän ryhmän palveluissa tavoitteena on menestyvä yrittäjä. Koiviston & ym. (2019) mukaan perusarvona on, että jokainen päätös perustuu asiakkaan saamaan hyötyyn. Lisäksi asiakasymmärrys kerrytetään asiakkaiden mukana elämisestä ja pitkän aikavälin menestys perustuu asiakasuskollisuuteen. Tätä asiakasuskollisuutta ei olla pystytty Ekonomieissa rakentamaan aina opiskelijayrittäjistä eläkeläisyrittäjään saakka.

Toiminnan tasolla tekojen pitää olla keskitettyjä, laadukkaita, riittävän merkittäviä ja niihin pitää olla Ekonomien läpileikkaava tahtotila. Yksittäinen fokustapahtumien sarja ei tätä ole. Riittävän merkittävistä ja lisäarvoa tuottavista toimenpiteistä puhutaan, kun mietitään esimerkiksi Myyntikoulun moduuliksi kasvuun tähtäävää kansainvälistä osaa, jota kenelläkään muulla toimiajalla ei ole tarjolla. Esimerkkinä toimii myös Ekonomien ja Tekniikan akateemisten yhteinen yrittäjyyshautomo Maria 01 kyljessä, jossa tuodaan poikkitieteellisyttä, tekniikka- ja liiketoimintaosaamista yhteen. Yhteisö toimisi jatkumona Aalto Entrepreneurship societyn toimintaan, kun opiskelijat kasvavat tästä yhteisöstä ulos tai kun asiantuntijat siirtyvät yrittäjiksi ja tavoittelevat kasvua. Ekonomit -hub voi toimia myös avoimena ekonomien kohtaamispaikkana, jossa jäsenet auttavat toisiaan. Tällöin Ekonomit on mahdollistaja, ei toiminnan pyörittämisen napa.

Kasvu ei tule ilmaiseksi. Se vaatii resursseja, pitkántähtäimen koordinoitua, toiminta- ja markkinointisuunnitelmaa sekä lukuisia palvelumuotoiluprosesseja, jotka ovat asiakaslähtöisessä mallissa luontainen osa Ekonomien toimintaa. Koiviston & ym. (2019) mukaan asiakaslähtöinen toiminta ja palvelumuotoilun hyödyntäminen tarvitsee tuekseen yrityksen kulttuurin, arvot, asenteet, rakenteet ja toimintamallin, joka perustuu aidosti asiakkaiden tarpeiden ympärille.

Prosessin ymmärrysvaiheessa loin kasvuyrittäjyyden kokonaiskuvan (kuva 18) hahmottamiseksi tulevaisuuden mielikuvakartan. Se pohjautuu Aledinin malliin (kuva 13). Mielikuvakartta tulevaisuuden liitosta on rakennettu kehittämistyön materiaaleista ja pohjautuu Ekonomien itselleen asettamiin bränditavoitteisiin sekä kehittämistyössä esiteltujen kyselyiden

tuloksiin. On suuri ristiriita siinä, miten ammattiliitot todellisuudessa mielletään, mitä liitot itse määrittelevät itsensä olevan ja mitä jäsenet ja eronneet jäsenet toivovat ammattiliitoilta. Ekonomeilla on oikea suunta itsensä ja jäsentensä asettamien tavoitteiden saavuttamiseksi ja todellisen potentiaalin vapauttamiseksi. Oheinen mielikuvakartta on osa omaa osaamistani kerätä pirstaloitunut yrittäjyyskenttä ja osoittaa, miltä kasvuyrittäjyyden näkökulmasta Ekonomin mielleyhtymät, tehtävät, roolit sekä sidosryhmät näyttäivät. Kenttä on laaja.



Kuva 18. Ekonomiyhteisö kasvuyrittäjille houkuttelevana vuonna 2030.

Kehittämistyön seurauksena väitän tuntevani nykyiset yrittäjäjäsenet ja heidän tarpeensa. Parhaimmillaan opinnäytetyö antaa Ekonomeille perusteellisen pohjan tehdä tietoisia valintoja yrittäjäjäsenien ja heille tarjottavien menestystä tukevien palveluiden kehittämisessä. Täydellisessä palvelussa yhdistyvät useat merkitysnäköalat. Hyödyt asiakkaalle, työntekijälle, yhteiskunnalle ja globaalille kehitykselle. Ekonomeilla on oiva paikka tarjota merkitystä jäsenyyteen.

Kiitos kaikille palvelumuotoiluprosesiin osallistujille sisäisille, menestyville ja auttaville yrittäjille. Väkinin lähtee teidän kanssanne laukalle!

## Lähteet

- Aledin, S. 2018. Ekonomit/Mer – roolit, merkitykset, vuorovaikutus ja tehtävät strategia-työn perustaksi. Laadullinen tutkimus nykyisten ja potentiaalisten jäsenten näkemyksistä ja odotuksista. Branded Life.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino. Tampere. E-kirja, luettu selaimessa.
- Allen, J., Reichheld, F.F., Hamilton, B. & Markey, R., 2005. Closing the delivery gap. How to achieve true customer-led growth. Bain & Company, Inc. Luettavissa: <http://www2.bain.com/bainweb/pdfs/cms/hotTopics/closingdeliverygap.pdf>. Luettu: 10.2.2020.
- Almquist, E., Cleghorn, J., Sherer, L., 2018. The B2B-elements of Value. How to measure and deliver what business customers want. Harvard Business Review, March–April 2018, s. 74 – 81.
- Almquist, E., Senior, J. & Bloch, N., 2016. The Elements of Value. Harvard Business Review, September 2016. Luettavissa: <https://hbr.org/2016/09/the-elements-of-value>. Luettu: 15.3.2020.
- Catalanotto, D. 2018. A tiny history of Service Design. Or how to make Service Design sound way more interesting and smarter during dinner parties. Luettavissa: <https://service-design.co/book-a-tiny-history-of-service-design-368ed603797c>. Luettu: 4.2.2020.
- Demos Helsinki 4.10.2018. Väkinen lähtee laukalle. Jäsentyöpaja kasvuyrittäjyydestä. Sisäinen materiaali.
- Design Council, 2019. What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond. Luettavissa: <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>. Luettu: 4.2.2020.
- Dufva, M., Laine, P., Lähdemäki-Pekkinen, J., Parkkonen, P., Vataja, K. 2019. Tulevaisuusbarometri 2019. Millaisena suomalaiset näkevät tulevaisuuden. Sitran selvityksiä 147. Helsinki.

Elo, J. 23.11.2019. Toiminnanjohtaja. Suomen Ekonomien syysliittokokous. Clarion Hotel Helsinki. Liittokokouspuheenvuoro. Helsinki.

GEM 2019. Global Entrepreneurship Monitor. 2019/2020 Global Report. The Global Entrepreneurship Research Association, London Business School, London. Luettavissa: <https://www.gemconsortium.org/report>

Ghost Company 1.10.2019. Service Charge Guidebook. Innovation Canvas. Brainwriting. Luettavissa: <https://ghostcompany.fi/brain-writing-canvas/>. Luettu 1.10.2019.

Gulati, R. & Oldroyd, J., 2005. The quest for customer focus. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2005/04/the-quest-for-customer-focus>. Luettu: 11.2.2020.

Haavisto, M., Kivi, J., Pesonen, T. 2016. Loppuraportti. Tulevaisuuden liitot.

Helsingin Ekonomit 2019. Jäsenkysely 2019. Loppuraportti. Julkaisematon materiaali.

Hiltunen, E. 2017. Mitä tulevaisuuden asiakas haluaa. Trendit ja ilmiöt. Bookwell Digital Oy. Juva.

Hiltunen, K. 14.9.2017. Järjestöjohtaja. Suomen Yrittäjät. Haastattelu. Helsinki.

Ingves, N. 24.3.2020. Yrittäjyystyöryhmä puheenjohtaja. Suomen Ekonomit. Haastattelu. Puhelin.

Hoedemaekers, B. 8.11.2016. Are you getting the most out of Design? Design for Business. Luettavissa: <https://medium.com/design-for-business/are-you-getting-the-most-out-of-design-f2f47caf2339>. Luettu: 11.2.2020.

Hurri, P., Kotiranta, A., Maliranta, M., Nurmi, S., Pajarinen, M., Rouvinen, P., Sadeoja, S. 2018. Startupit kansantaloudessa. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. ETLA. Taloustieto. Helsinki. Luettavissa: <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-B277.pdf>

Jacoby, R. & Rodriguez, D. 2007. Innovation, Growth, and Getting to Where You Want to Go. Design Management Review, Vol. 18 No. 1. Luettavissa: [https://new-ideo-com.s3.amazonaws.com/assets/files/pdfs/news/DML\\_Innovation\\_Growth\\_2007.pdf](https://new-ideo-com.s3.amazonaws.com/assets/files/pdfs/news/DML_Innovation_Growth_2007.pdf). Luettu: 5.2.2020.

- Koivisto, M., Säynäjäkangas, J., Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Alma Talent Oy.
- Kretzschmar, A. 2003. Analysis - the Economic Effects of Design. National Agency for Enterprise and Housing. Denmark. Luettavissa: <https://boligejer.dk/file/1924/>. Luettu: 10.2.2020.
- Lauronen, T. 2019. Opiskelijasta yrittäjäksi 2019. Korkeakouluopiskelijoiden yrittäjäyys ja yrittäjähalukkuus. Suomen Yrittäjät. Helsinki.
- Moilanen, T. 1.9.2016. KTT, Head of R&D. Service Design. Palvelumuotoilu. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Seminaariesitys. Helsinki.
- Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritakoski, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. painos. Sanoma Pro. Helsinki.
- Moritz, S. 2005. Service Design. Practical Access to an Evolving Field. KISD. London.
- Salonen, A. O. 24.1.2019. Elämän merkitys ja huomisen upeus. Seminaariesitys. Kylteri-päivät. Helsinki.
- Saranpää, T. 3.3.2020. Hallituksen puheenjohtaja, Akavalaiset yrittäjät puheenjohtaja. Suomen Ekonomit. Haastattelu. Puhelin.
- Shah, D., Rust, R., Parasuraman, A., Staelin, R. & Day, G. S. 2006. The path to customer centricity. Journal of Service Research.
- Stickdorn, M. & Schneider, J. 2019, 8<sup>th</sup> printing, This is Service Design Thinking. Basis – Tools – Cases. BIS Publischer. Amsterdam.
- Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A. & Schneider, J. 2019, 7<sup>th</sup> release. This is Service Design Doing. Applying Service Design Thinking in the Real World. A Parctitioners' Handbook. O'Reilly Media. Canada.
- Sullström, H. & Valkama, H. 10.2.2020. Yhä useampi joutuu pakkoyrittäjäksi ja yhä useammalla työpaikalla jylläävät tunteet – nämä ovat työelämän trendit 2020. Yle Uutiset. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11196165>. Luettu: 10.2.2020.



Suomen Ekonomit 2020. Vuosisuunnitelma 2020. Intranet. Luottis-sivut. Luettu: 29.11.2019.

Suomen Ekonomit asiakkuushallintapäällikkö 1.4.2020. Mäkinen, T. Sähköposti.

Suomen Ekonomit avustava asiantuntija 13.3.2020. Hellman, V. Haastattelu. Teams.

Suomen Ekonomit, erityisasiantuntija, työmarkkina- ja yhteiskuntapolitiikka 18.2.2020.APTER, T. Haastattelu. Helsinki.

Suomen Ekonomit 2019. Vuosisuunnitelma 2019. Intranet. Luottis-sivut. Luettu: 1.9.2019.

Suomen Ekonomit 2019b. Suomen Ekonomit arvokysely, jäsentutkimus. Insight360. Intranet. Tietoa meistä. Tutkimukset. Luettu: 1.3.2020.

Suomen Ekonomit 2019c. Ajatukset versomaan teoiksi. Luettavissa: <https://ajatukset-teoiksi.ekonomit.fi/>. Luettu: 29.8.2019.

Suomen Ekonomit 22.11.2019. Suomen Ekonomit, syysliittokokous Helsinki. Nähtävissä: <https://youtu.be/4QzBDZDwxug>. Katsottu: 22.11.2019.

Suomen Ekonomit yrittäjyystyöryhmä 5.9.2019. Ryhmähaastattelu. Helsinki.

Suomen Ekonomit työmarkkinajohtaja 2.9.2019. Työmarkkinajohtaja. Suomen Ekonomit. Haastattelu. Helsinki.

Suomen Ekonomit viestintäjohtaja 21.5.2019. Loisa, M. Sähköposti.

Suomen Ekonomit 8.6.2018. Tulostyöpaja – Nuoret Ekonomit. Hellon.

Suomen Ekonomit 2018. Strategia 2019 – 2022. Vapauta potentiaalisi. Luettavissa: <https://www.ekonomit.fi/documents/47308/67801/Strategia+2019-2022.pdf/62881324-7d1e-f69d-8165-3ad4ad043310>. Luettu: 29.9.2019.

Suomen Ekonomit & Tekniikan Akateemiset 2018. Väkinen lähtee laukalle – työpaja kasvuyrittäjyydestä. Demos Helsinki. Julkaisematon aineisto.

Suomen Ekonomit 2017. Ekonomit yrittäjyys -kysely. Helsinki. Julkaisematon aineisto. Osittain luettavissa: <https://www.slideshare.net/secret/G3sk3B9CkanIC1>. Luettu: 2.4.2020.

Suomen Ekonomit lakiasianjohtaja 19.5.2017. Lakiasianjohtaja. Suomen Ekonomit. Haastattelu. Helsinki.

Suomen Ekonomit työsuhdejuristi 11.5.2017. Työsuhdejuristi. Suomen Ekonomit. Haastattelu. Helsinki.

Suomen Ekonomit työttömyysturva-asiantuntija 25.4.2017. Työttömyysturva-asiantuntija. Suomen Ekonomit. Haastattelu. Helsinki.

Suomen Ekonomit uravalmentaja 17.5.2017. Uravalmentaja. Suomen Ekonomit. Haastattelu. Helsinki.

Suomen Ekonomit 2016. Suomen Ekonomit jäsentutkimus 2016. TNS.  
Suomen Ekonomit 2015. Ekonomi yrittäjänä -kyselyn tulokset. Intra. Tutkimukset. Luettu: 1.10.2019.

Suomen Yrittäjät 2019. Yksinyrittäjäkysely 2019. Suomen Yrittäjät. Helsinki.

Tilastokeskus 2020. Yritykset. Yritysrekisteri. Luettavissa: <https://www.stat.fi/til/yri.html>. Luettu 1.3.2020.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki. E-kirja, luettu selaimessa.

Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen, M., Valtanen, J., Martinsuo, M. 2015. Palvelujen tuoteistamisen käsikirja. Osallistavia menetelmiä palvelujen keittämiseen. Aalto-yliopiston julkaisusarja TIEDE + TEKNOLOGIA 5/2015. Helsinki.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Työ- ja elinkeinoministeriö julkaisuja 27/2018. Uudistuva työ ja yrittäjyys – visioista toteutukseen. Ehdotus yrittäjyyden edistämisen strategiseksi toimenpideohjelmaksi vuosille 2018 – 2028. Valtionneuvoston hallintoyksikkö, julkaisutuotanto. Helsinki.

Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 5., uudistettu ja täydennetty painos. PS-kustannus. Jyväskylä. (E-kirja selaimessa)

Valtioneuvoston kanslia 2017. Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 1. osa. Jaettu ymmärrys työn murroksesta. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 13a/2017. Helsinki.

Viljamaa, A. & Varamäki, E. 2014. Sivutoiminen yrittäjyys Ekonomien ja diplomi-insinöörin keskuudessa -selvitys. Seinäjoen ammattikorkeakoulu.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4., uudistettu painos. PS-kustannus. Jyväskylä. (E-kirja selaimessa)

VN/7821/2019. Yrittäjyysstrategia. Luonnos 9.3.2020. Luettavissa: <https://www.lausuntopalvelu.fi/FI/Proposal/Participation?proposalId=ed112373-aa33-40cd-acd4-124c208d0711>. Luettu 16.3.2020.

Ylikerälä, J. 8.9.2014. Kauppatieteen tohtori. Laadullinen tutkimus. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Seminaariesitys. Helsinki.

## Liitteet

### Liite 1. Päätoimisen Ekonomiyrittäjän profiili

#### Päätoiminen yrittäjä: Jari Korhonen

- 50 – 59 –vuotias
- Pääkaupunkiseudulta
- Yksinyrittäjä
- Osakeyhtiö
- Liikkeenjohdon konsultti
- Yrittäjänä 11 – 20 vuotta
- Yrityksen liikevaihto 100001 – 250 000 €/v
- Vuosiansiot 50 000 €
- Verkottunut: SY, Kauppakamari, paikallistoiminta
- Työaika 45,5 h/vk
- Hyvinvointi 8 / 10
- Koulutus 5 pv. / v.



#### TÄRKEIMMÄT TEEMAT

- Segmentti: Kovilla arvoilla kilpaileva
- Puolue: Kokoomus
- Rohkeus muuttua vapauttaa potentiaalisi. Sinä luot tulevaisuutesi. Me luotsaamme. (3,7 / 5)
- Itsensä kehittäminen: jatkuva halu kehittyä, valmis ottamaan riskejä ja kokeilla (3,7 / 5)
- Sosiaalisuus ja altruismi: auttaa mielellään muita niin työssä kuin vapaa-ajalla (3,2/5)
- Uskoo teknologian mahdollisuuksiin, omaan toimeentuloon ja taloudelliseen turvallisuuteen sekä omaan jaksamiseen työelämässä
- Verotus, yrittäjyyteen vaikuttavat lakimuutokset, myynti, markkinointi, "hauskan pito"

#### TÄRKEIMMÄT KANAVAT

##### Jäsenviestintään

1. Ekonomi-lehti
2. Uutiskirje / sähköposti
3. Ekonomiyhdistys
4. Ekonomit.fi
5. Ekonomit jäsenpalvelu
6. Linkedln

##### Yrittäjyydessä parasta ja haasteet

- + Toiminta: kokonaisvaltaisuus, onnistuminen
- + Vapaus: tavoitetaso, aika, päätökset
- + Vaikuttavuus: merkityksellisyys, arvon tuottaminen, valta
- + Talous: Omat rahat, mahdollinen kasvu, itselle tehtyä
- Aika
- Saada/valita asiakkaita
- Säilyttää markkina-arvo
- Säännölliset tulot, riskien hallinta

#### TÄRKEIMMÄT PALVELUT

##### Tärkeimmät palvelut ja jäsenedut

1. Verkostot, yhteisö, johon kuuluu (3,7/ 5)
2. Ekonomiyhdistyksen tapahtumat
3. Halu vaikuttaa, Ekonomit tuntee työelämän suunnan (3,6/5)
4. Talouselämä-lehti jäsenenä
5. Juridinen neuvonta: sopimukset, omistajuus
6. Ammatillinen kehittyminen, koulutukset, tapahtumat
7. Virtuaalilakimies palvelu

##### Vaikuttamistyössä tärkeintä

- Verotuksen keventäminen. Kokonaisverotuksen kevennys ansioverotuksen kautta. (4 /5)
- Pienille ja keski suurille yrityksille verokannustimia, joilla tuetaan työllistävien yritysten toimintaa, kasvua ja investointeja.
- Riittävän osaamisen varmistaminen.
- Yrittäjyyteen innostaminen.
- Yhteistyö eri tahojen kanssa.

## Liite 2. Sivutoimisen Ekonomiyrittäjän profiili

### Sivutoiminen yrittäjä: Sami Virtanen

- 48 -vuotias
- Palkkatyö laskentatoimi ja tilintarkastusalalta, asiantuntijana
- Pääkaupunkiseudulla
- Sivutoimisena: 2 – 5 v.
- Osakeyhtiö
- Laskentatoimi/liikkeenjohdon konsultti
- Vuosiansiot 15 000 € sivutoimesta
- Yrittäjyyteen n. 6 h / vk.
- Hyvinvointi 7,7 / 10
- Yrityksen kasvu



mahdollisuuksien mukaan

#### TÄRKEIMMÄT TEEMAT

- Itsensä toteuttaja
- Yrittäjyys kuuluu ehdottomasti oman liiton agendalle. Ekonoimeissa ymmärrys, että voi olla välillä palkkatöissä, välillä yrittäjä ja välillä sekä että.
- Sivutoimisuutta ei huomioida viranomaisten tiedotuksessa
- Sivutoimisuutta ei huomioita yrittäjyysjärjestöissä.
- Sivutoimisen yrittäjyyden tiedon saatavuuden parantaminen.
- Tietoa: työttömyysturvasta, verosuunnittelusta, rahoituksesta, mitä työnantajalle ilmoitettava, kilpailukielto sopimuksista, palkanmaksusta, eläkkeistä, vakuutuksista.

#### TÄRKEIMMÄT PALVELUT

##### Tärkeimmät palvelut ja jäsenedut

1. Juridiset palvelut: yhtiömuoto, mallipohjat, sopimukset
2. Työttömyysturvaneuvonta
3. Mentoringi
4. Ekonomiyhdistyksen tapahtumat
5. Ammatillinen kehittyminen

##### Sivutoimisessa yrittäjyydessä parasta / huonointa

- + Itsensä toteuttaminen
- + Liikeidean testaaminen
- + Lisätulot
- + Ei päätoimisen yrittäjyyden riskejä
- + Yrittämisestä hyötyä palkkatyölle
- + Mahdollisuus jatkaa myös eläkkeellä
- + Tytyväisyys palkkatyöhön
- Jaksaminen
- Hyvinvointi

##### Vaikuttamistyössä tärkeintä

- Verotuksen keventäminen. Kokonaisverotuksen kevennys ansioverotuksen kautta.
- Sosiaaliturva ja liikkuminen roolien välillä helpommaksi.
- Byrokratian vähentäminen yrittäjyydessä, ei skaalaudu alaspäin.
- Yrittäjyyskoulutuksen sisällyttäminen korkeakouluopintoihin.
- Joustavat työajat.

### Liite 3. Palvelumuotoiluprosessin aineiston yhteenvertotaulukko

Tieto	Aineisto / lähde	Menetelmä	Ymmärrys	Kiteytys / ideat / konkretia
Organi- saatio- tieto	Brändi -ma- teriaali (Suomen Ekonomit viestintäjohtaja 21.5.2019)	Lukeminen	Pitkä, hyvä historia, arvojohtaja. Ve- toaa järki- ja tunnesyihin. Tuntee parhaiten ekonomit ja heidän tar- peensa. Ekonomit haluaa olla nuo- rekas, uudistuva yhteisö. Haluaa rohkeaa keskustelua herättävää viestintää.	Brändi rakentuu jokapäiväisestä toi- minnasta, teoista ja niistä viestimi- sestä. Työelämän muutos ja sen tunte- minen. Ekonomit haluaa olla nuorekas, uudistuva yhteisö. Ammattijärjestö vai movement? Työelämäpalvelun ammatti- laiset.
Organi- saatio- tieto	Ekonomit strategia 2019-2022 (Suomen Ekonomit 2018)	Lukeminen	Jäsen keskiössä, rohkeus muuttua, osaaminen, työelämän murros, ve- rokostot, Ekonomit tukena ja mah- dollistajana, potentiaalinen vapautta- jana.	Mahdollistaa minun todellisen potenti- aalin vapautuksen. Mitä muutosta ha- lutaan?
Organi- saatio- tieto	Vuosisuun- nitelma 2019 (Suo- men Eko- nomit 2019)	Lukeminen	Jäsenhankinta, 0-5 v. valmistumi- sesta keskiössä, asiakasymmärryk- sen syventäminen, palvelumuotoilu, jäsen ja potentiaalinen jäsen mu- kana kehittämisessä, arvokysely, digistrategia.	Asiakasymmärryksen syventäminen, palvelumuotoilu.
Organi- saatio- tieto	Vuosisuun- nitelma 2020 (Suo- men Eko- nomit 2020)	Lukeminen	Asiakaslähtöisyys, jäsenhankinta, tiedolla johtaminen, uudenlainen yhteistyö, palveluiden tunnettuus, digitaaliset palvelut, uudet palvelut asiakashyöty ja arvo.	Asiakaslähtöisyys. Palveluiden kehitys palvelumuotoilun keinoin. Jäsenhan- kinta. Palveluiden tunnettuuden lisää- minen. Kokeiluhenkiset toimenpiteet. Myyntiosaaminen. Arvotutkimus hyö- dyntäminen vaikuttamisessa. Psykolo- gipalvelun testaus. Pysyvät yhteis- työsuhteet.
Organi- saatio- tieto	Syysliittoko- kus (Suo- men Eko- nomit 22.11.2019)	Kuuntelu	Pitkänäköisyyttä, rohkeita muutok- sia, keskustelua, vastuullisia ratkai- suja, yhdessä, tietoisia päätöksiä.	Vahvistaa Ekonomien tarvetta keskus- tella vaihtoehtoista, uudistua rohke- asti.
Organi- saatio- tieto	Suomen Ekonomit työttömyys- turva-asian- tuntija 25.4.2017	Avoin haas- tattelu	Tietämys työttömyysturvasta ja sen muutoksista yrittäjänä, useita yrittä- jämaisia kategorioita, oikean tiedon taholle ohjaus, työn muutos. Haas- teita: yrittäjämääritelmiä, vaihtelevat siirtymät ja ajat, tietous muiden asi- antuntijoiden osaamisesta, CRM tietojen päivitys, palvelupolut kat- keavat.	Yrittäjien KOKO-kassa jäsenyyden seuranta, starttipaketti YEL-vakuutuk- sista, luotsityyppinen toiminta perus- faktat ja jatko-ohjaus, hissipuhe aloitta- valle yrittäjälle, tietoisuus lakimuutok- sista ja muista ajankohtaisista yrittäjän elämään vaikuttavista asioista, ke- vytyrittäjän tietopaketti, viestinnässä monikanavaisemmin myös yrittäjyy- destä, sisäinen tietous tasaisin vä- liajoin varmistettava.
Organi- saatio- tieto	Suomen Ekonomit uraneuvoja 5.5.2017	Avoin haas- tattelu	Keskustelua, rohkaisua yrittäjyy- teen, liikeideaan, muutokseen. Yrit- täjälle oman osaamisen hinnoitte- lua, yrittäjävalmennusta tai - coachausta, erilaisia koulutuksia ja mentorointia. Ohjausta oikealle ta- holle talon sisällä ja sidosryhmissä. Haasteita: sanoittamisessa, näky- väksi teossa, jäsenkanavan selkey- dessä.	Asioiden sanoittaminen tärkeätä, hyvät tarinat ja kokemukset esille, kärjet yrit- täjäcoachaus tai yrittäjävalmennus, mentorointi, pop upeja ja avoimuus verkostosta, käytössä Business Model Canvas malli yrittäjäsparraukseen, mm. asiakashankinta, arvolutaus. Aja- tusten avartaminen ja oivalluttaminen. Yrittäjän jaksaminen. Koulutussarjoja verkossa: oman osaamisen hinnoittelu, asiakashankinta.
Organi- saatio- tieto	Suomen Ekonomit työsuhdeju- risti 11.5.2017	Avoin haas- tattelu	Neuvontaa yhtiöoikeus ja sopimus- oikeus. Pyritään ohjaamaan aina oi- kean lähteen luokse. Palvelusta yl- lättyvät etenkin aloittavat ja sivutoi- miset. Hyviä ovat oppaat ja valmiit mallit. Haasteena, mitä päätoimisille tarjotaan, mitä SY:n palvelupaketti sisältää.	Koulutuksissa verotukseen ja rahoituk- seen liittyvät asiat. Kartta oikean läh- teen luokse.
Organi- saatio- tieto	Suomen Ekonomit lakiasian- johtaja 19.5.2017	Avoin haas- tattelu	Työnantajaneuvonta työsuhdeasi- oissa: lomat, yt:t, työsopimukset, tes-kirjaukset, työaika, palkka, sai- rausajanpalkka, sopimuksista kilpai- lukielto, salassapito, osakassopi- mus, omistajuuteen liittyviä kysy- myksiä. Ristiriitatilanteissa työntekijän puolella.	Selkeä raja, missä asioissa anne- taan yrittäjille neuvontaa.

Organi- saatio- tieto	Suomen Ekonomit työmarkki- najohtaja 2.9.2019	Avoin haas- tattelu	Sanoittaminen tärkeätä, puhutaan yrittäjille enemmän esim. yritysten toimintaedellytyksistä, kokonaisve- rotuksesta. Ekonomit on paras kumppani aloittavalle yrittäjälle ja si- vutoimiselle yrittäjälle.	Sanoittaminen tärkeätä. Matala kynns olla yhteyksissä. Yhden luukun peri- aate. Parhaat yhteistyökumppanit. Luotsi/yrittäjäneuvoja, joka osaa auttaa kädessä pitäen oikean tiedon ääreen, hallitsee myös elinkeinopolitiikan. Aka- teemisen yrittäjän puolestapuhuja. Kannattavuus?
Sidosryh- mätieto	Suomen Yrittäjät yh- teyspääl- likkö 14.9.2017	Avoin haas- tattelu	Laajapalvelupaketti 95 e/v. Vain pu- helinneuvontaa. Yritysnäkökulma. Työsuhdeasiat, alakohtainen tieto, veroneuvonta etenkin alv., infot ja tietoisuus ajankohtaiset muutokset, koulutuksia, yrittäjyystutkimuksia.	Plussat ja miinukset SY:n laajapalvelu- paketti vr. Ekonomit palvelut. Yhteis- työtä ekonomille tärkeissä yrittäjyys- vaikuttamisasioissa. SY hallituksessa AKY edustaja.
Organi- saatio- tieto	Ekonomit hallitusoh- jelmatavoit- teet (Suo- men Eko- nomit 2019c)	Lukeminen	Työelämä, jossa voi rohkeasti yrit- tää, tarjoaa yksilölle paremmat mahdollisuudet työllistyä ja työnan- tajalle työllistää. Päivitetään korkea- koulualusta jatkuvan oppimisen alustaksi. Luovutaan työvoiman saatavuusharkinnasta. Sujuvoite- taan siirtymisiä työsuhteen työn, itsensä työllistämisen ja yrittäjyyden välillä. Yhtenäistetään lainsäädännön yrittäjämääritelmät. Luodaan kannustimia ensimmäisen työntekijän palkkaamiseen Luodaan malli, joka mahdollistaa alhaisemmat työnantajan sivukulut seniorityöntekijöistä.	Yrittäjänäkökulma otettu huomioon. Yrittäjille tärkeistä vaikuttamisasioista viestiminen heille sopivilla termeillä. Kasvuyrittäjyyden linjaukset valmis- teilla ja hyväksynnässä 2020.
Asiakas- tieto	CRM	Lukeminen	1100 päätoimista yrittäjää, CRM 650 sivutoimista yrittäjää, palkkatut- kimus n. 8% jäsenkunnasta sivutoi- misia. Vuosittain liittyy n. 52 uutta yrittäjää, eroaa n. 61. CRM ei anna kokonaiskuvaa yrittäjätiedoissa ja palvelunkäytöissä.	Miten CRM tukee monimuotoistuvaa työtä? Miksi yrittäjä päivittäisi tiedot? Yhteistyökumppaneiden kautta tarjot- tavat palvelut eivät näyt tiedoissa. Tar- peet ja tiedot selville kyselyillä. Myös yrittäjyydestä kiinnostuneet.
Syvälli- nen käyt- täjätieto	Jäsenky- sely 2019, arvot (Suo- men Eko- nomit 2019b)	Lukeminen	Yrittäjien segmentti: Kovilla arvoilla kilpaileva. Talouden ehdot ja vero- tuksen keventäminen tärkeitä tee- moja. Yksion pärjääminen korostu- nut. Sosiaalisesti verkottunut. Halu auttaa.	Yrittäjät ryhmänä: Rohkeus muuttua vapauttaa potentiaali, jatkuva halu kehittyä, halu auttaa työssä ja vapaa- ajalla. Tärkeää kokonaisverotuksen keventäminen.
Syvälli- nen käyt- täjätieto	Ekonomit yrittäjyysky- sely (Suo- men Eko- nomit 2017)	Kvantitatiiv- inen tutki- mus, asia- kasprofiili	Yrittäjän profiilikortti. Ekonomiyrit- tjä: +50-v., mies, liikkeenjohdon- konsultti, voi hyvin, vuosiansio 50000 e./v., 5 pv./v. koulutuksissa, hyvin verkottunut. Töitä 45,5 h/vk.	Kysymysten tarkistus. Erillinen kysely sivutoimiset yrittäjät? Jatkumo 2v/vä- lein, tietous yrittäjistä, aloista, kehityk- sestä, koulutustoiveita, 2020-kyselyssä testaus menestyvä, auttava, sisäinen yrittäjä palvelukokeiluja sekä kasvuyrit- täjyyden linjaukset + joku teema. Jäse- niltä toive: subventoituja kv-koulutuk- sia. Palvelutestaus: myyntiosaaminen, psykologi, lounge, fokustapaamiset.
Syvälli- nen käyt- täjätieto	Sivutoimi- nen yrittä- jyys selvitys 4.6.2014 (Viljamaa & Varamäki 2014)	Lukeminen, asiakaspro- fiili	Motiivit: testaus, itsensä toteutus, varmistelu, lisätulo. Pysyvät sivutoi- misina, nuoret tavoittelevat kasvua ja päätoimisuutta. Yleisintä 45-54 v., ei ohimenevä vaihe, pitkäkes- toista. N. 6 h/vk. Ala laskentatoimi- ja liikkeenjohdon konsultointi.	Kyselyn toisto ja sivutoimisten yrittäjien tunteminen. Tärkeä ryhmä Ekono- meille. Kokevat Ekonomit hyödyllisenä ja myönteisenä. Joustavat työajat mahdollistavat sivutoimisen yrittäjyy- den. 40 % päätoimessa esimiehiä tai ylintä johtoa. Jatkavat sivutoimisuutta myös eläkkeellä. Yrittäjärjestöt eivät huomioi sivutoimista yrittäjyyttä tar- peeksi. Mitä sivutoiminen yrittäjä tekee päätyökseen?
Syvälli- nen käyt- täjätieto	Strategian taustatutki- mus (Aledin 2018)	Lukeminen, mielleyhty- mäkartta	Perinteinen näkemys etujärjestöstä, mielleyhtymät, tehtävät ja roolit: Ekonomit asiantunteva, neutraali, perinteinen vai mitä Ekonomit ha- luaa olla?	Ammatillinen etujärjestö miellehtymät, tehtävät ja muutos -> Henkinen turva, tiennäyttävä myllerryksessä, lifecoach, yhteisö, läsnäolo, yrittäjäsparaus. Mi- ten vastaamaan paremmin, sitä mitä jäsenet ja ei jäsenet haluavat? Miten rakennetaan sitä, mitä Ekonomit ha- luavat olla? Yrittäjyydestä eronneet: poikkiteolliset verkostot, apua, inspi- raatiota, perspektiiviä, kansainväli- syyttä, nopeutta, kasvoja. Dialogi. Mer- kityksellisyys.

Asiakas- tieto/ toi- mialatieto	Loppura- portti Tule- vaisuuden liitot (Haa- visto, Kivi, Pesonen 2016)	Lukeminen	Opiskelijat: mentorointi, vahvuuk- sien tunnistaminen, henkilöbrän- däys, poikkitieteelliset tapahtumat, caset, hackatonit: kohtaamiset, osaamisen näyttäminen.	Yhteistyö verkostojen, yritysten, orga- nisaatioiden kanssa. Kiinnostuksen he- rättäminen, ylläpito, syventäminen. Kriittiset jäsenet huomioitava henkilö- kohtaisesti ja yksilöllisesti. Mahdollii- suus osallistua tarjonnan ja palvelui- den suunnitteluun. Jäsenaloitepalvelu. Niche -tapahtumat yhteistyössä. Ideo- logian ja yhteenkuuluvuuden korosta- minen. Räättälöity jäsenyyden, hinnoit- telun.
Syvälli- nen käyt- täjätieto	Kasvuyrittä- jyyden työ- paja 2018 (Demos Helsinki 4.10.2018)	Työpaja- työskentely	Kuunnella yrittäjiä tarkalla korvalla. Yhteinen suunta tulevaisuuden kas- vuyrittäjyydelle. Tärkeimmät tee- mat: koulutusjärjestelmän uudista- minen yrittäjyyttä tukevaksi, sosiaa- litturvan ja erilaisten yhteiskunnallisten rakenteiden yksinkertaistaminen yrittäjyyttä tukevaksi, kansainvälisen osaajien houkuttelu ja integrointi Suomeen helpommaksi, Suomi houkuttelevaksi kansainvälisellä ra- hoituskentällä.	Visio: Suomesta maailman houkuttele- vin paikka perustaa yrityksiä, sijoittaa liiketoimintaan ja työskennellä vuoteen 2030 mennessä. Ekonomien linjaukset ja toimenpidesuunnitelma valmisteilla vaikuttamisen pohjaksi.
Syvälli- nen käyt- täjätieto	Ekonomit yrittäjyys- työryhmä	Kokous 30.5.2019	Ideat testaavat Ekonomien roh- keutta. Puhuvat asioista vuosia en- nen kuin laajempaan ilmiönä näyt- täytyy. Yrittäjyystyöryhmä haluaisi tehdä itsensä tarpeettomaksi, yrittä- jyys olisi itsestään selvä osa Ekono- meja.	Muutos lähtee yrittäjistä -> tulevien ekonomien arvomaailma ja tarpeet ja niistä puhuminen. Tarinat. Nuoret si- sältäpäin vaikuttajat. Ollaan interaktiivi- sia. Ekonomieista soitto: voinko auttaa. Kypsytysmalli - tunneli sisään. Unikorni 3.0 yrittäjyyskisasajatkokehitys opiskeli- joille. Yrittäjähenkisyyden personal trainer, kokemusasiantuntija kriisin hoi- tamisessa (verotus, kirjanpito, irtisano- minen) Mentori. Aloittavan akateemi- sen yrittäjän portaali. Pyöreän pöydän keskustelut. 5000 uuden opiskelijayri- tyksen mahdollistaminen. Robotisoitot opiskelijoille: testaus, tietous yrittäjyy- destä. Yliopistot yrittäjyysedellytykset kuntoon. Kasvuyrittäjyyden linjaukset.
Asiakas- tieto	Opiskeli- jasta yrittä- jäksi 2019	Lukeminen	Yliopisto-opiskelijoista kaupan, hal- linnon, oikeustieteen opiskelijoista 41 % yrittäjähallukkaita. Vahva yrittä- jyyskiinnostuksen lisääntyminen. 16 % pitää realistisena vaihtoeh- tona.	
Syvälli- nen käyt- täjätieto	Ekonomit yrittäjyys- työryhmä 5.9.2019	Ryhmäkes- kustelu	Samanhentinen mindset ja yhteisö, bisneksen ammattilaiset, liiketoimin- taosaajat, ekonomieilla yrittäjyy- dessä hyvät edellytykset. Yrittäjälle tärkeää ovat verkostot ja asiantun- temus ja halu menestyä. Yhteisö luo mahdollisuuden menestykseen, toisten auttaminen, Ekonomit mah- dollistaa. Yliopistoissa yrittäjyys- edellytysten parantaminen, nyt kas- vattaa korporaatiomaailmaan ja hei- dän ehdoillaan.	Jäsenten jatkuva kuuntelu ja asioiden testaus. Ryhmä haastaa sopivasti Eko- nomeja rohkeilla ideoilla, nopeudella, itsensä liikoon laitolla sekä pohdinnalla, onko Ekonomit aidosti kaikkien ekono- mien potentiaalia vapauttava yhteisö. Yrittäjyysryhmällä aito halu auttaa ja vaikuttaa. Opiskelijoiden yrittäjyyskisa Unikorniin panostaminen ja sitä kautta ujuttautuminen jo alusta saakka opis- kelijayrittäjien elämään. Myyntikouluun osa kasvu.
Toimiala- tieto	Tulevai- suusbaro- metri 2019 (Dufva & ym. 2019)	Lukeminen	Megatrendit: ekologinen kestävyys- kriisi (ilmastonmuutos ja luonnonva- rojen ylikulutus) ja sen talouden edellyttämät ratkaisut, kansainväli- sen politiikan jännitteet, demokra- tian haasteet, teknologian nopea kehitys ja työelämän muutos. (Li- säksi Suomessa globalisaatio, vä- estörakenteen muutos, kaupungis- tuminen)	Teknologian kehitys ja työelämän muutos nähdään mahdollisuutena. Tu- levaisuudessa korostuvat: hyvinvointi- valtion arvot; tasa-arvo, oikeudenmu- kaisuus, suvaitsevaisuus, Ilmaston- muutos otettava vakavasti. Työllisyys ja toimeen tulo tulee turvata ja koulu- tus ja osaaminen korkealla tasolla. Yrittäjät nostavat esille kilpailukyyn yl- läpitämisen ja elinikäisen oppimisen. Järjestöiltä odotetaan megatrendeihin ja tulevaisuuden muutoksiin vastaa- mista.



Toimiala- tieto	Jaettu ymmärrys työn murroksesta (Valtioneuvoston kanslia 13a/2017)	Lukeminen	Työn murroksessa tulevaisuuden työtä luonnehtii moninaisuus ja pitkään jatkuva muutos. Antaa mahdollisuuksia uudelleenorganisoidumiseen ja itsensätyöllistämisen muodoille, alustoille, jakamistaloudelle, yhteistuottajuudelle. Status-ten väliset rajat hämärtyvät keskeiset yhteiskunnan rakenteet (sosiaaliturva, verotus) muuttuvat.	Uudistuspaineita osaamiselle, laisäädännölle, ammattiyhdistysliikkeille, edunvalvonnalle. Tarvittavat ratkaisut liittyvät: alustatalouden haltuunottoon, sosiaaliturvan uudistamiseen, työn merkityksellisuuden vahvistamiseen, itsensätyöllistäjien ja yksinyrittäjien kohtaamiseen, virtuaaliyhteisöihin, vertaistukeen, laaja-alaiseen, läpi elämän jatkuvaan osaamis pohjan rakentamiseen. Turvaverkot viritetään, mitä erilaisempien ja muuttuvien tilanteiden varalle.
Toimiala- tieto	Itsensätyöllistäminen ja jakamistalous työelämän murroksesta (TEM 13/2017)	Lukeminen	Itsensätyöllistäminen vaihtoehto yhä useammalle ja se nähdään työllisyyden, uusien työpaikkojen synnyttämisen ja kasvun kulmakivenä. Paremmiin työttömyysturvassa huomioon erilaiset työnteon muodot, siirtymät palkkatyö ja yrittäjyys välillä helpommaksi.	Yrittäjyystermiviidakko: itsensätyöllistäjällä tarkoitetaan joko pää/sivutoimista yrittäjää esim. yksinyrittäjänä, freelancerina, ammatinharjoittajana, apurahansaajana, kevytyrittäjä (joka saattaa olla myös palkansaaja). Itsensätyöllistäjien parempi ymmärrys ja mahdollisuuksien näkeminen, esim. uusien työpaikkojen synnyttämisessä.
Toimiala- tieto	Uudistuva työ ja yrittäjyys - visio toteutukseen (TEM 27/2018)	Lukeminen	Yrittäjyys on oleellinen osa työn murrosta ja sen avulla luodaan hyvinvointia koko yhteiskuntaan. Työllistymistä kasvua tukeville työmarkkinoilla kiinnitetään reilun työelämän agendalla myös pelisääntöjen reiluuteen yrittäjän kannalta.	Yrittäjyys on noussut talouden avaintekijäksi. Tavoitteena on luoda olosuhteet, joissa yrittäjällä on motivaatio kasvattaa yritystään ja työllistää. Rakenteellisten muutosten aikaan saaminen vatti sitoutumista toimijoilta pitkällä aikavälillä mm.: asenteet, osaaminen, sosiaaliturva, työkyky ja jaksaminen, aloittamisen ja lopettamisen helppous, riskinhallinta, työllistäminen, sääntelyn keventäminen, kansainvälisyys ja kasvu.
Toimiala- tieto	Startupit kansantaloudessa	Lukeminen	Startup-yrittäjät useasti korkeasti koulutettuja ja työskennelleet korkean tuottavuuden yrityksissä. Usein tiimi, innovaatiotoimintaa, yrityshautomosta liikenteeseen. Työllistää x 4, liikevaihto x 6, palkkasummitaan x11 suurempia kuin itsensätyöllistäjät. Nuoria, skaalautuvia yrityksiä. Noin 4000 uutta /v., joista harva kehittyi kasvukuiseksi. Runsaasti kokeiluja, paljon nopeita epäonnistumisia ja riskejä kaihtamatonta menestyksen tavoittelua.	Lisää yrittäjyyden sekavia määritelmiä. Pieni kasvavien yritysten joukko keskeinen koko yhteiskunnan kannalta. Vastaa uusien työpaikkojen luomisesta. Keskittynyt Helsinkiin. Korkeasti koulutettuja. Synnyttää kasvaessaan korkean tuottavuuden työpaikkoja. Tärkein yksittäinen tukitoimi on yksinkertainen ja vakaa lainsäädäntö ja sääntely-ympäristö.
Syvälin- nen käyt- täjätieto	Osallistava jäsenyöpäjä 1.10.2019	Idearihi	Jäsenet ovat Ekonomiyhteisö, jossa liiton pitäisi olla sivussa mahdollistajana, ei keskellä omistajana. Odotetaan tilanteiden mukaista ymmärrystä, tukea kasvuun ja osaamiseen. Vahvempaa roolia edunvalvonnassa akateemisten yrittäjien asioissa.	100 000 ekonomin osaamisverkosto, johon kaikki ekonomit kuuluvat. Verkostosta saat vertaistukea, opit muilta, tarjoat apua, jäsenet ovat keskiössä ja tuottavat itse palveluita. Lisäpalveluista maksu. Suuri ratkaistava asia, miten jäsenet pystyvät saamaan enemmän ekonomiverkostosta irti. Muita ideoita, Ekonomi-HUB, Ekonomi Loungeja, oma Ekonomi Siri eli Kysy mitä vaan - palvelu. Kirkastus, selkeytys toimintaan ja tietoiset valinnat.
Rikastus	Leinonen Miikka 2.10.2019	Keskustelu, design driverit	Aamupäivässä saatiin hyvin aikaiseksi. Löydökset kiteytettävissä. Löyhien löydösten jälkeen vaatii tarkennuksia, miten niillä lähdetään muuttamaan toimintaa. Valitaan tarkennettavia asioita. Muutetaan toiminnaksi.	Vahvempi omistajuus ekonomiuudesta. Asiantuntijuus punnitsee kiinnostavuuden. Yhteisöstä kiinni ottaminen. Ekonomit ei ole keskiö, vaan mahdollistaja. Rakennetaan ekonomiaa, ei silloa yrittäjien ja muiden välille, palvelaan yhteisöä koko elämäkaarella. Yksilön pitää kuitenkin tunnistaa itseni yhteisöstä.

Muotoiluajurien esittely	Yrittäjyyss-työryhmä 24.10.2019	Keskustelu		Puhutaan enemmän asenteesta. Painotus, että haluamme auttaa menestykseen ei vain, kun menee huonosti. Pitää pystyä vielä osoittamaan, mihin yrittäjyystrendi on menossa. Uskottavuus. Kokenut ekonomi lähtee yrittäjäksi +50. Tärkeää nuoret ja liikkuvuus. Nuoret ovat villikortti, josta pitäisi ottaa kiinni, vaikka muutos ei olisi trendeissä nähtävissä. Ollaan enemmän kiinnostuneita niistä, jotka eivät ole jäseniä.
Muotoiluajurien esittely	Toimisto 28.10.2019	Keskustelu		Katsotaan olemassa olevat palvelut: onko kanavat, sanoitus, sisällöt toimivat. Miltä yrittäjämäisyyden lisääminen kuulostaa palkansaajalle? Yliopistoja voi jatkossa myös kiinnostaa yrittäjyys, myös rahoitusnäkökulmasta. Yhteiskunta on nyt yrittäjämysteinen, Ekonomieilla tulossa kasvuyrittäjyyden linjaukset, niitä pitää ajaa eteenpäin nyt. Onko ekonomit menestyksen puolella vai valmistaudutaanko pettymykseen?
Rikastus	Suomen Ekonomit, erityisasiantuntija, työmarkkina- ja yhteiskuntapolitiikka 18.2.2020	Haastattelu	Nykymaailma on se, että työelämässä liikutaan paljon edestakaisin. Nyt oleva nuori tulee törmäämään väkisin yrittäjyyteen seuraavan 40 vuoden työelämän aikana. Vähimmäisvaatimus, että nämä liikkujat ymmärtävät, kuinka hyvä yhteisö Ekonomit on. Isossa kuvassa Ekonomieilla on todella iso profiloitumisen paikka, että liikkumiset ovat helpompia. Tällä hetkellä palvelut ovat tilkkutäkki, yksittäisiä toimia ja hyvät asiat hukkuvat.	Iso kuva 10 vuoden päähän, miten asemoidutaan maailmaan muutokseen. Sinne pienin askelin. Yrittäjyys kiinnostaa nuoria. Tällä hetkellä ei ole yhtä tahoa, joka olisi kasvuyrittäjän edunvalvoja. Tässä ESsien kanssa yhteistyötä. Jos halutaan vaikuttaa kasvuyritysten työehtoihin, sinne on ainut tapa olla niiden yrittäjien kumppani alusta asti. Seuraavaksi, missä pitää onnistua kasvuyrittäjyyden linjaukset ja niiden edistäminen. Kasvuyrittäjyys, liiketoimintacoachaus. Myyntikouluun moduuli startupille. Onko halua rekrytoida kv- ja kasvutaustainen yrittäjä, joka on työmyyrä, vaikuttaja, koordinaattori? Jos aidosti halutaan jäsenkasvua, pitää tehdä seuraava askel ja myydä sisäisesti, miten Ekonomit asemoituvat maailman muutokseen. Tässä on mahdollisuus menestyä ja kasvaa.
Rikastus	Hallituksen puheenjohtaja Suomen Ekonomit ja AKY 3.3.2020	Keskustelu	Yrittäjyyden muutos on tapahtunut työelämän yleisiin muutoksiin nähden suhteellisen nopeasti. Yrittäjyyden tämän hetken tärkeimmät sidosryhmät: TEK, Akava, AKY, Innovaatiot ja kasvu toimikunta, SY. TEK on todella tärkeä yhteistyökumppani ja sitä suhdetta parantaisin entisestään. Akava on myös herännyt hyvin yrittäjäsioihin.	Yrittäjyyden merkitys ja sen mielikuva-merkitys voi olla kokoaan suurempi asia. Iso kuva on, mitä yrittäjyydessä on tapahtumassa: kevytyrittäjyys, sivutoiminen yrittäjyys, yksinyrittäjyys kasvussa. Yrittäjyys muuttaa muotoaan. SY ei houkuttele, mihin akateeminen yrittäjä järjestäytyy? Pidetään aidosti korkeasti koulutettujen yrittäjien puolta. Yhdistetään rohkeasti välimaasto/harmaa-alue, jossa yrittäjät työnantaja – itsensäyöllistäjä välimaastossa ovat. Työntekijöiden järjestö? Tulevaisuuden vähimmäisvisio voisi olla, että yrittäjä kokee Ekonomi yhteisön omakseen.
Rikastus	Suomen Ekonomit, avustava asiantuntija 13.3.2020	Haastattelu	Opiskelijoilla mielikuva, että Ekonomit on ammattiliitto palkansaajille. Tosi moni opiskelija on kiinnostunut yrittäjyydestä, vaikka ei lähtisi yrittäjäksi. Tulevaisuuteen katsovat toiminta kiinnostaa opiskelijoita.	Laajemmin esille jo opiskeluaikana ekonomien monipuolisuus. Unikorni on hyvä tapa tulla opiskelijoiden yrittäjyysyhteisöihin. Ei vain yrittäjyys, vaan Unikornin viitekehys voi toimia yrittäjyyteen kannustavana ja kasvattavana medianana, sen ympärille voi rakentaa paljon, mentorointia, koulutusta, verkostoja, workshoppeja, kokemuksia, kasvoja, tarinoita, vaikuttamista, yhteistyötä jne. Kielenä englanti? Saman mielen tähän yhteisöön.

Rikastus	Yrittäjyys- työryhmä puheenjohtaja 24.3.2020	Keskustelu	Yrittäjyysryhmällä pitäisi olla mahdollisuus toimia toimikuntien tapaan strategisemmalla tasolla ja toimistolla tarjota jatkuvuutta, joustavuutta ja uusia tapoja, mm. AKY ja yrittäjyysryhmä yhteistyö paremmaksi, nyt myös Akavan Innovaatiot ja kasvu toimikunta. Hyvä puoli, että saadaan yrittäjien ääntä esille ja eri näkemyksiä, mm. kasvuyrittäjyyden linjaukset, ilmastolinjaukset ja heterogeenisuutta ajatteluun. Jäsenistöstä puuttuu kokonaan kasvuyrittäjät.	Yrittäjyys tulee lisääntymään, mutta ei perinteisessä muodossa. Tulee vaihtoehtoisia ratkaisuja ja työnkuvia, yrittäjämäistä tapaa toimia, monimuotoisuutta työskentelyssä. Myös yritysten rahoitus tulee muuttumaan. Nuoriin panostaminen. Keskittyä jäsenhankintaan. Unikorni jatkokehitykseen.
----------	---	------------	---	---

## Liite 4. Aivoriiheen kutsu ja ohjelma

### Ideariihi: Parempia palveluja yrittäjille

🕒 1.10.2019 08:30 📍 Tapahumatalo Huone Kamppi, Maantie-kokoushuone

Olet sitten tyytyväinen, pettynyt, entinen tai tuleva jäsen ja omaat yrittäjähenkistä asennetta sekä yhteyden kauppatieteisiin. Tervetuloa mukaan! Työpajaan voivat osallistua kaikki kylterit ja valmistuneet ekonomit riippumatta siitä ovatko he Suomen Ekonomien jäseniä.

### Ideariihi: Parempia palveluja yrittäjille

Oletko ollut yrittäjänä tilanteessa, jossa olet tarvinnut neuvoja? Oletko ollut pettynyt saamaasi palveluun? Oletko saanut verkostoista vastauksia, joista olet ollut kiitollinen? Haluatko olla avuksi?

Suomen Ekonomit haluaa palvella paremmin yrittäjijäseniään. Tapahtuma on noin 15 hengen keskusteleva työpaja, jossa etsitään yhdessä vastauksia siihen, kuinka Suomen Ekonomit voisi:

- muokata palvelujaan sopimaan paremmin yrittäjijäsenille.
- auttaa heitä, jotka haaveilevat, tai ovat jo siirtymässä palkkatyöstä yrittäjyyteen.
- auttaa yrittäjiä vahvistamaan yhteyksiä muihin ekonomeihin.

Miksi kannattaa tulla mukaan?

- Annat oman kokemuksesi hyödynnettäväksi.
- Saat uusia kontakteja ja laajennat omaa verkostoasi.
- Luvassa on mielenkiintoisia työtapoja, tarjoilua ja älykkään haastavia keskusteluita.

#### Ohjelma

8.30 – 9.00 Aamiainen ja tutustuminen

9.00 – 11.30 Yrittäjyystyöpaja

11.30 – 12.00 Lounas

#### Fasilitaattorina Miikka Leinonen Ghost Companysta

Miikkalla on poikkeuksellinen kyky hahmottaa monimutkaisia kokonaisuuksia ja kääntää ne ymmärrettäviksi malleiksi. Vahva tausta markkinoinnissa, strategisessa suunnittelussa ja tuotteistamisessa luo pohjan asiakkaiden liiketoiminnan monipuoliseen kehittämiseen. Enimmäkseen Miikka juonii miten siirtäisi yritykset nopeammin tulevaisuuden liiketoimintamalleihin, sillä uskoo tai älkää, siten hän pelastaa maailman (ainakin omasta mielestään).



Yrittäjyyden ideariihi on osa suurempaa Suomen Ekonomien palveluiden kehittämiskokonaisuutta. Tämän työpajan tuloksista tehdään sisältöaihiot jatkojalostukseen.

## Liite 5. Työpajan juoksutus

	8:30	9:00	9:15	9:30	9:45
Vaihe	1. Vapaamuotoinen tutustuminen	2. Aloitus	3. Esittäytyminen	4. Haasteiden esittely	5. Lämmittelytehtävä
Miten	Vapaamuotoinen seurustelu, luontaisten keskustelukumppanien löytäminen, aamukahvit	Projektin esittely, tulosten hyödyntäminen Ekono-meissa	1 min / henkilö. Osallistuja vastaa kuka olet, mistä tulet, mitä muuta haluat sanoa?	3 haasteen esittely ja vapamuotoista kommentointia, ryhmät muodostuvat luontaisesti pöytäryhmien mukaan 3 ryhmää, 1 haaste / pöytä	Googlaa Ekonomit ja yrittäjyys
Aika min.	30	15	15	15	5
Miksi	Tutustuminen	Jotta osallistujia tietää on osallistumassa ja mihin hän pääsee vaikuttamaan	Tutustuminen	Osallistujat saavat kuulla ratkaistavista haasteista ja purkaa tunnelmansa Ekono-meista	Tietous Ekono-meista
Vastuu hlö	Salla	Salla	Salla	Miikka & Salla	Miikka
Tavoite	Ilmapiiriin vaikuttaminen, luottamus	Motivoida osallistujia, kertoa Ekono-meista	Tutustua toisiinsa. Tuottaa taustatietoja osallistujista.	Antaa osallistujille käsitys ratkottavista haasteista nopeasti visuaalisuutta hyödyntäen, kuulla spontaanit reaktiot.	Mielipiteiden herättely
Tulokset	Puhelias porukka	Sitouttaminen	Rentoutunut porukka. Tieto siitä, millä tavalla osallistujat liittyvät yrittäjyyteen.	Osallistujat pääsevät sinuiksi mallien kanssa ja innostuvat keskustelemaan.	Osallistujat saivat yhteisen keskustelupinnan ja yhdistävän tekijän.
Tarvikkeet	Aamukahvit, pystypöydät	Ryhmäpöydät, PP esitys+ puhe	Ryhmäpöydät	PP-esitys	Kännykkä
Paikka	Aula	Kabinetti	Kabinetti	Kabinetti	Kabinetti
Osallistujat	Kaikki	Kaikki	Kaikki	Kaikki	Kaikki
Tallennus	Ei tallennusta	Ei tallennusta	Nimilista	Ei tallennusta	Ei tallennusta

	9:50	9:55	10:00	10:15	10:30
Vaihe	6. Mallin esittely + tehtävä	5. Brainwriting ideointi	6. Brainwriting ideointi	TAUKO	7. Brainwriting seulonta
Miten	Brainwriting menetelmän esittely, tehtävän anto, ohjeet valkokankaalla	1. Jokainen miettii yksin (silent brainstorming) ja jatkaa ryhmän saamaa haastetta lauseella Kuinka Suomen Ekonomit voisi...	2. Jokainen liimaa haasteen canvakseen ja keksii siihen 3 ratkaisua. Ratkaisu siirretään seuraavalle, joka keksii siihen lisää ratkaisuja, jatkajalostaa tai siirtää sellaisenaan eteenpäin x 3.		Keskustellaan ryhmässä, mitä ideoilla tarkoitetaan. Kukin valitsee 3 parasta ratkaisua haasteeseensa. Pitchataan oma ajatus ryhmälle. Ryhmä valitsee keskustelemalla elinkel-poissimman ja mitkä elementit palveluun kuuluu.
Aika min.	5	5	15	15	15
Miksi	Osallistujien ymmärrys työmenetelmään	Ideointi	Ideointi		Tehdään tilaa "parhaille" ideoille.
Vastuu hlö	Miikka	Jokainen yksin ryhmässä	Yksin ryhmässä		Ryhmä yhdessä
Tavoite	Ymmärrys käytettävään metodiin.	Ideointi	Ideoiden rikastus		Seuloa parhaat ideat
Tulokset	Osallistujien ymmärryksen kasvu, helpottamaan seuraavia vaiheita.	Vaihe 1 valmis	Vaiheet 2 - 4 valmis		Haaste on muuttunut ryhmän ratkaisuksi.
Tarvikkeet	Pp-esitys, postit -laput, tussit, Brainwriting -canvakset	Pp-esitys, postit -laput, tussit, Brainwriting -canvakset, ajanotto	PP-esitys, postit -laput, tussit, Brainwriting -canvakset, ajanotto		PP-esitys, postit -laput, tussit, Brainwriting -canvakset, ajanotto
Paikka	Kabinetti	Kabinetti	Kabinetti		Kabinetti
Osallistujat	Kaikki	Toteutetaan itsenäisesti	Toteutetaan itsenäisesti		Ryhmissä
Tallennus	Ei tallennusta	Tallennetaan Brainwriting canvakseen	Tallennetaan Brainwriting canvakseen		Tallennetaan Brainwriting canvakseen

	10:45	11:15	11:30	11:45
Vaihe	8. Konkretisointi	9. Tulosten esittely	8. Lopetus	9. Lounas
Miten	Haasteen kiteytys, yksinkertainen ratkaisu: nimi, tilanne nyt, unelmatilanne, deadline, suurin este, versio, joka voidaan tehdä maanantaina, kuinka palvelu muutos syntyy, tärkeimmät ominaisuudet.	Ryhmä valitsee yhden henkilön, joka esittelee ryhmän tuotoksen kaikille	Tunnelmien kerääminen. Kiitokset osallistujille.	Vapaata seurustelua, syvempää tutustumista
Aika min.	30	15	15	45
Miksi	Kiteytetään ratkaisu	Ymmärryksen luonti ratkaisulle	Jokainen pääsee kertomaan omat fiilikset.	Verkostoituminen
Vastuu hlö	Ryhmä yhdessä	Ryhmä yhdessä	Miikka ja Salla	Salla
Tavoite	Kuvataan kiteytetty ratkaisu	Avataan ratkaisua muille	Kuullaan fiilikset ja voidaan reagoida niihin. Kiitos osallistumisesta ja virallisen osuuden päätös.	Hyötyä kohtaamisista
Tulokset	Ratkaisun kiteyttäminen.	Ratkaisu jatkojalostukseen.	Asiakkaiden kuuleminen ja osallistaminen.	
Tarvikkeet	Fläppitaulu, tussit	Fläppitaulu	Ekonomi kirjallisuus-palkinto kirjalahjat	
Paikka	Kabinetti	Kabinetti	Kabinetti	Ruokala
Osalistujat	Ryhmissä	Ryhmissä	Kaikki	Kaikki
Tallennus	Tallennetaan fläpille, kuvataan	Kirjoitetaan muihinpanot	Ei tallennusta	

CREATIVE TOOLS

PART 6

Designed by Ghost  
 www.GhostCompany.fi

1

State a clear challenge that others can understand.

2

Come up with 3 ideas to solve the problem. They don't have to be perfect.

3

EXTRA IDEAS

3

EXTRA IDEAS

3

EXTRA IDEAS

3

EXTRA IDEAS

PROBLEM/QUESTION

4

Make a collage of the best ideas. Don't try to use all ideas.

BEST IDEAS

99

## Liite 7. Brainwriting ryhmä 1, jäsenet siirtyvät yrittäjiksi

1. Selkeä haaste	2. Ensimmäiset ideat	3. Lisäideat	3. Lisäideat	3. Lisäideat	4. Parhaat ideat
<b>Jäsenet siirtyvät yrittäjiksi</b>					
Kuina Suomen Ekonomit voisi kertoa, mitä yrittäjyys on?	Lisätä positiivista kommunikaatiota yrittäjyydestä.	Yrittäjyyskeskeisiä seminaareja ja palveluja.	Postissa lähetetään yrittäjien selviytymispaketti, joka sisältää kaurapuuroa, nuudeleita, ässäarvan sekä mai-nos/pääsylippu yrittäjyystapahtumaan.		Miten myydä yrittäjätilaisuus?
	Teematapaamisia, -vierailuja.	Julkaisuja myös so-messa yrittäjyydestä ja toimista.		Mentorointiryhmä aloittaville yrittäjille.	Yrittäjijäsenien puheenvuoroja yrittäjyydestä. Parhaita useilta eri aloilta ja eri vaiheissa.
		Taivas+Helveti jä-sentarinoita ekono-miyrittäjistä.	Yrittäjille pokemon-peli, jolla voit bon-gata toisen yrittäjän esim. bussissa.	Ekonomien yrittäjäti-laisuuksia enemmän.	Dokumentoida ja kertoa referens-seistä, caseistä, onnistumisesta.
Kuinka Suomen Ekonomit voisi edustaa tai auttaa minua, vaikka olenkin yrittäjä?	Apu/työkalu liiketoi-mintasuunnitelman te-koon.	Ekonomien omien jäsenten osaaminen -> palvelut.	Yrittäjän survival-kit, kun usko mei-naa loppua.	Tarjoamalla ison ku-van hallitsevia, osaa-via, liiketoiminnan strategisia neu-voja/sparrauskumppa-neita = Auttaa kasvat-tamaan liiketoimintaa.	Suomen Ekono-mien palvelu-pörssi.
	"Kysy mitä vaan" -pal-velu	Yhteistyö muiden kanssa. Ei päällekkäisiä palveluita SY:n, Uusiyrityskes-kusten kanssa. Mitä juuri omat palvelut Ekonomieilla?	Peer to peer yrittäjä-ekonomijäsenten yhdistäminen, jotta kokemusten vaihta-minen helpompaa.	Auttaa minua yhdisty-mään minulle oikean-laisten tekijöiden kanssa. Mahdollistaa WIN-Win yhteistyö-kuvioita.	Suomen Ekono-mit ja Suomen Yrittäjät jne. yh-teistyöpalvelut.
	Huolenpito omasta, esimerkiksi sosiaali-turvasta huolehtimi-nen.	Kun yritys ei tuota, voisiko olla osa-aika työtön (kuten palkan-saaja?)	Edistää yrittäjän mahdollisuuksia pi-tää äitiyslomaa.	Auttaa minua jäsentä-mään ja kirkastamaan ammattiarvoani ja myymään itseäni, tuo-maan paremmin osaa-mistani esiin coachin, sparraajan, mentorin avuin.	Työuran mentori - skaalaus/toimi-minen, mitä osaa-mista lisää?
					Sparraus, pien-ryhmiä yrittä-jille/työnteki-jöille. Törmäyttä-minen - ongel-mat - ratkaisut.
Kuinka Suomen Ekonomit voisi tukea verkottu-mista yhtiö-kumppanin löy-tämiseksi?		Liiton palveluna avoin "kumppani-paikka" matchien te-kemiseen. Vapaat markkinat siellä muodostaa kumppa-nuuksia.	Mentorointi, jossa oppii tuntemaan ih-misiä.	Ekonomien verkko-kauppa palveluille.	Sivusto match-maiking yrittä-jyydestä. Kiin-nostuneiden kes-ken, osaaminen esillä ja vapaa esittely.
	Yrittäjäaiheinen Lin-kedIn ryhmä ekono-meille.	Appi tietysti ja joku oma softa.	Yhtiökumppaniaa-miainen.	BisnessTinder	Yhteisissä tapahtumia: Ekonomit + Tech, Ekono-mit + E-sport jne.
				Fokusoituja tapahtu-mia.	Yhteistyötä Aka-van yrittäjäpuo-len kanssa, jotta muiden alojen osaajien kanssa pääsee verkottu-maan.



Miten Suomen Ekonomit voisi tarjota verkostoaan (mitä kumppaneita?) jäsenille, jotka siirtyvät yrittäjiksi?	Lähtökohtana, että liitolla olisi laajasti kumppaneita, joiden kanssa luo täydellisen, aukottoman, uskomattoman ison, Suomen laajimman yrittäjille suunnatun verkoston. Verkosto voisi olla esim.: Danske Bank lainan lyhennysvapaita, vakuutusyhtiö jne.	Ekonomipäivät. Yritykset tavattavissa ja kertomassa, mitä jäsenhintaan kuuluu.  Ekonomeista näkyvä palveluverkosto.	Hankkia laaja, aito yritystason verkosto. Myydä Ekonomit yrityksille.		Luoda laaja yritysverkosto. Kumppanuuksia. Markkinoida tätä verkostoa, myös yrittäjäjäsenille.  Mennä kansainvälisille markkinoille samalla ajatuksella.
		Linkdin:iin "Olen Ekonomijäsen"			Tukea matchmakingiä jäsenten välillä tarpeiden mukaan.

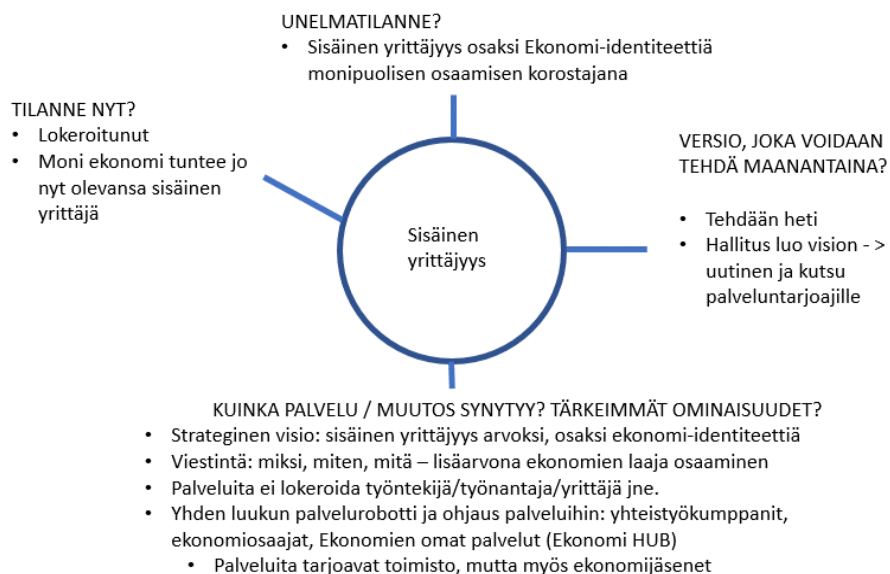
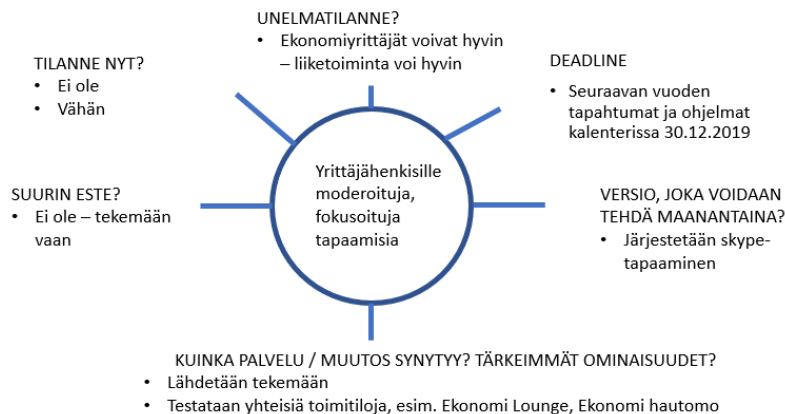
## Liite 8. Brainwriting ryhmä 2. yrittäjiä ei palvella riittävästi

1. Selkeä haaste	2. Ensimmäiset ideat	3. Lisäideat	3. Lisäideat	3. Lisäideat	4. Parhaat ideat
<b>Yrittäjiä ei palvella riittävästi</b>					
Kuinka Ekonomit voisi palvella yrittäjää täydentäen SY:n tarjontaa?	Tarjota relevantteja verkostoja.	Kerätä ekonomit ja ekonomimieliset verkostoon.	Verkostoitumisen sovel-luslusta.	Tarjota spesifejä kontakteja esim. tilintarkastuspalvelut.	Yrittäjä ja toimitusjohtaja on yksinäinen -> verkoston apu + suositukset.
	Tarjota sparrausta.		Juridinen ym. neuvonnan osaamisen päivittäminen yrittäjän tarpeisiin.	Löytää oikeaa osaamista - vaikka ihan työntekijöitä.	Sparrausta: osaamiseen, rekrytointiin, haasteisiin, skautautumiseen jne.
	Kuunnella Ekonomiyrittäjän erityisiä haasteita.	Erikoistua yksilön haasteisiin yrittäjänä.	Ekonomien omat rekrytointivalinnat tukemaan yrittäjyyttä, yrittäjiä työntekijöiksi/konsultteiksi.	Auttaa suojelemaan Ekonomiyrittäjän henkilökohtaista hyötyä: yhtiösopimukset, laajentuminen, exit jne.	Suomen Yrittäjät: massalle. Ekonomit: yksilölle.
Miten Suomen Ekonomit voisi auttaa henkilökohtaisessa kehitymisessä?	Kehittyminen ammattilaisena: uusi osaaminen, syventäminen, päivittäminen.	Mitä oikeasti tarvitsee tullakseen paremmaksi yrittäjäksi?	Koulutuksia, yhdessä oppimista, yritysvierailuja.	Yrittäjien koulutuksia, tarinoita, oppeja: missä mokasin, mitä opin jne.	Kattaa koko elinkaarren yrittäjästä - muu
	Kehittyminen johtajana: työnantaja, esimies, esiintyminen, argumentointi.	Työntekijä ei ymmärrä yrittäjän vastuuta.		Johtajuus + HR-osaamisen vahvistaminen, koulutuksia, juridinen/hr-neuvonta.	
	Tiedon jakaminen, mentorointi, ei alojen yhteen-saattaminen.	Miksi olen yrittäjä? Motiivini?	Uravalmennuksen ohkeen yrittäjäpolkuvalmennus.		
Kuinka Suomen Ekonomit voisi tuoda esille yrittäjän vr. työntekijän hyödyt/edut?		Selkeämpi modulaarinen palvelurakenne ja polutetut palvelut.	Mitkä palvelut toimivat jo nyt kaikille? Missä tarvitsee eriyttää? Millainen toimiminen on tulevaisuuden tekijälle tärkeää?		Hybridiorganisaatio - Ekonomi yrittäjät
	Henkilökohtainen elämän mentor			Mikä estää yrittäjäekonomia olemasta tyytyväinen?	
			Esim. työnhaun palvelut: kun haet osaajaa, kun haet työtä.	Miksi Ekonomiyrittäjä ei työllistä?	
Kuinka Suomen Ekonomit voisi tunnistaa yrittäjäekonomien tarpeet?		Selvitämme ei yrittäjien kiinnostusta yrittäjyyteen	Tutkimus on eri suuri kuin todelliset motiivit.		Teemme kyselytutkimuksen ja kysymme myös yrittäjiksi aikovilta ekonomiopiskelijoilta.
			Kysymme SY:ltä ja EK:lta	Mikä on hyödyksi sekä yrittäjille ja ei yrittäjille?	Kysymme eläköityneiltä yrittäjiltä oppeja.
		Selvitämme näkeekö jäsenistö Ekonomit ammattiliiton?			Mylläämme Ekonomien henkilöstön asenteet ja mietimme keinot muuttaa sitä.
					Ekonomit HUBina -> verkostolta palvelua.

## Liite 9. Brainwriting ryhmä 3. Ekonomi-identiteetti heikkenee

1. Selkeä haaste	2. Ensimmäiset ideat	3. Lisäideat	3. Lisäideat	3. Lisäideat	4. Parhaat ideat
<b>Ekonomi-identiteetti heikkenee</b>					
Kuinka Ekonomit voisi uudistaa lokeroimatta ajatteluaan ammattilaisidentiteettistä ja päivittää näkemystään ihmisyydestä ja "ekonomiudesta vs. ammattilainen?"	Työstää ja avata mieltä johtotasolla siitä, mitä tulevaisuuden työskentely on. #strateginen visiointi.	Mitä, missä ja millä työkaluilla?	Ekonomien osaaminen on laajaa jo nyt. Sen esiintuominen.	Mahdollista osa-ai- kayrittäjä, ke- vytyrittäjä	Ottaa kantaa näkemyksellään tulevaisuuden toiminnasta. #strateginen visiointi arvojen lähtökohdista.
	Kirkastaa arvoja ja visiota ja tehdä selkeitä rohkeita valintoja ja luoda niihin sopivia palveluita	Valintojen työkalupakki	Mitkä palveluista sopivat kaikille?	Kirkasta, miksi yrittäjä on merkityksellistä.	Tuoda esiin lifelong ekonomus ja avata identiteettikäsitystä.
	Tehdä avoin ja visio- näärinen kysely työntekijöiden odotuksista ja kuunnella työntekijöitä.	Ja miten saada työntekijät osallistettua muukaan?	Palvelut ei lokeroituna työntekijä / työnantaja / yrittäjä jne.	Mikä on lifelong ekonomus? Yrittäjä keinona selviytyä työelämän muutoksista.	Miksi yhteistyö on merkityksellistä? Viestintä ja markkinointi selkeää.
Kuinka Suomen Ekonomit voisi luoda monipuolisen ekonomi-identiteetin, joka yhdistää erilaisia osaajia, myös yrittäjiä?	Viestinnässä monipuolinen kuvaus palveluista erilaisille ekonomieille.	Mikä on ekonomi-identiteetti? Arvotutkimus tuo hyvää pohjatietoa.	Selvittämällä ja kirkastamalla, miten erilaisten osaajien yhteisö luo arvoa-> Luoda case studies yhteistyöstä.	Useita caseja. Avoimia yhteistyöehdotuksia.	Viestinnän parantaminen eri kanavissa. Identiteetin kirkastaminen monipuolisena osaajana.
	Tapahtumissa esiin erilaisia ekonomia, ei siilouduta yrittäjiä.	Erilaiset ekonomitarinat näkyväksi.	Kansainvälistymisen kautta.	Yhdistämällä erilaista osaamista: kv, markkinointi, it, talous jne.	Tapahtumissa, julkaisuissa jne. esiin erilaisia ekonomia. Osaaminen kansainvälistä ei siiloutunut.
	Sisäinen yrittäjä osaksi ekonomi-identiteettiä.	Yrittäjä vs. työntekijä kuulun kaventaminen. Kaikki ovat ekonomia.	Tehdä tästä arvoasia ja markkinoinnilla Ekonomia selkeästi ja näkyvästi kulttuurimuuttajana ja uuden ajan vaikuttajana.	Sisäisen yrittäjyyden kirkastaminen.	Arvoksi sisäinen yrittäjä, osaksi ekonomi-identiteettiä.
Kuinka Suomen Ekonomit voisi auttaa korjaamaan yrittäjien sosiaaliturvaa?	Kysy jäseniltä, mikä eniten pielessä.	Tee selvitys ja skenaariot, tavoitteet, miten sosiaaliturvaa voisi parantaa.	Paljonko tarvitset nyt, eläkkeellä, jos sairastut?	Kun yritys tuottaa vähän - osa-aikatyöttömyys?	Kysymällä, mitä jäsenet eniten kaipaavat ja tarvitsevat.
	Julkiset kannanotot, blogit, mielipidekirjoitukset.	Viesti jäsenille -> houkuttelevuus	Tekemällä yhteistyötä muiden sosiaaliturvatahojen kanssa.	Työtön yrittäjä, mitkä on yrityksen lopettaneen muut mahdollisuudet?	Kun ryhdyt yrittäjäksi, miten sosiaaliturvasi muuttuu ja miten voi parantaa?
	Lobbaamalla poliitikkoja ja antamalla tietoa virkamiehille.	Tavoitekirjaus hallitusohjelmaan, uusi lainsäädäntö.	Avaamalla omaa visiotaan ja tekemällä selkeän valinnan tukea yrittäjäidentiteettiä yhtenä arvokkaana tekemismuotona.	Selvitä, mitä ratkaisuja on jo nyt tarjolla.	Ottaa roolin monipuolisena edunvalvojana, myös yrittäjien.
Kuinka Ekonomit voisi tukea yrittäjän osaamisen myyntiosaamista?			Kirjavinkkejä.	Jäsenille pääsy lukemaan e-kirjoja ja portaali ehdottaa sopivia kirjoja. Yhteistyössä yliopistot ym. kanssa.	Oman osaamisen myyntikoulumennus.
	Yrittäjämentorointiryhmä	Parantaa nykyisen mentorointiohjelman tasoa ja ohjausta.	Vertausparraus, tapaaminen, missä kertovat, mikä itsellä toiminut.	Myyntimentorointia, päivän mukana seuraamassa, oppipojaksi partiopäikalle.	
		Hakea aitoja yrityssponsoreita.	Myyntikoulutusta	Yrittäjäpäivät: ohjelmassa hartiahierontaa, myyntikoulutusta jne.	Omat yrittäjäpäivät.

## Liite 10. Työpajan kiteytykset ryhmä 1, 2 ja 3



## Liite 11. Blogi - Kokoneempien seurassa – idearihi yrittäjyydestä

Blogi 4.10.2019. Luettavissa: [https://www.ekonomi.fi/kirjoitukset/-/asset\\_publisher/BkI3SXTU5i6u/content/kokoneempien-seurassa-idearihi-yrittajyvdesta?ekoCategoryId=&curAsset=407024&stId=47466](https://www.ekonomi.fi/kirjoitukset/-/asset_publisher/BkI3SXTU5i6u/content/kokoneempien-seurassa-idearihi-yrittajyvdesta?ekoCategoryId=&curAsset=407024&stId=47466)



**Salla Grönholm** Asiakkuusvastaava, yrittäjät, Suomen Ekonomi

Yllätyn kerrasta toiseen, kuinka ihmiset haluavat auttaa ja antaa aikaansa. Jakaa asiantuntemustaan. Ratkaista ongelmia. Jos vain uskaltaa kysyä.

Siitä oli taas onnistuneena esimerkkinä Ekonomien yrittäjyyden idearihi, jossa joukko uteliaita mietti, miten:

- muokata palveluja sopimaan paremmin yrittäjäläisille.
- auttaa heitä, jotka haaveilevat, tai ovat jo siirtymässä yrittäjyyteen.
- auttaa yrittäjiä vahvistamaan yhteyksiä muihin ekonomieihin.

Yrittäjyyden idearihi on osa Suomen Ekonomien laajempaa palvelukokonaisuutta, jossa muutamme toimintaa jäsenlähtöisemmäksi ja selkeytämme toimintoja. Myös kehitämme uusia palveluita ja tapoja toimia. Kuuntelemme, minkälaisista palveluista on eniten arvoa jäsenillemme ja tuleville jäsenillemme. Mietimme, miten vastaamme ekonomien tarpeisiin koko elinkaaren ajan ja miten saamme monipuolisen osaamisen kaikkien käyttöön. Se on varmaa, että tekemisessä on mennyt jokin pieleen, kun asioista ei tiedetä ja esimerkiksi ekonomin siirryttyä elämänsäkaarellaan yrittäjäksi, jäsenyys on katkolla. Näin ei tarvitse olla.

### Ideariihestä nousutta

Tämä ei ollut ensimmäinen yrittäjyyden työpaja. Ehkä toinen tai kolmas. On jännää seurata, kuinka aivan erilaisista lähtöasetelmistä keskustelut päätyvät hyvin samankaltaisiin filosofisiin asioihin: haluun auttaa, kuulua, samaistua ja saada yksilöllistä tukea. Minulle on myös tärkeää kuulla samankaltaisista asioista useasta eri näkökulmasta. Se vahvistaa käsitystäni ja ymmärrystä, että menemme toivottuun suuntaan. Toisaalta myös haastaa Ekonomieja.

Ideariihessä keskustelimme paljon identiteetistä ja sisäisestä yrittäjyydestä. Sisäisen yrittäjyyden myötä yrittäjyyden käsite laajenee entisestään, osaksi ekonomi-identiteettiä, monipuolista osaamista, tapaa toimia ja kehittyä. Sisäisessä yrittäjyydessä näkökulmaa käännetään pohtimaan myös, mitä osaamista minulla on tarjota sinulle.

Yrittäjälle lisäarvo tulee monipuolisista osaamisverkostoista. Konkreettisina keinoina verkostojen hyödyntämisestä mietimme moderoituja ja fokuoituja tapaamisista. Itselleni nousi esille uusi termi unconference, jossa passiivisen osallistumisen sijaan osallistujat vievät sisältöä tarpeidensa suuntaan ja ohjelma on löyhästi ohjattua. Lisäksi päätänsä nosti Ekonomi Hubit, jotka kokoaisivat ihmisiä työskentelemään, viettämään aikaa tai toimimaan yhdessä. Pienessä mittakaavassa kohtaamispisteet saattaisivat olla Ekonomieille nimettyjä työskentelypisteitä muiden Hubien ja työskentelytilojen sisällä.

Pienen googlauksen jälkeen pohdittiin, onko verkkosivuilla tarpeellista lokeroita jäsenet työnhakijoihin, esimihiin tai yrittäjiin? Tärkeää on mahdollisuus samaistua, tunnistaa ja löytää itsensä yhteisöstä ja yhteisössä. Asiakas odottaa, että tunnet me ekonomien elinkaaren ja annamme muutostilanteissa yksilöllistä tukea. Juuri minulle. Yrittäjänä. Opiskelijana. Unelmoijana.

### Haluammeko olla menestyvän yrittäjyyden mahdollistajia ja unelmien herättäjiä?

Minun tehtävänä on huolehtia, että jäsenen ääni näkyy yrittäjätoiminnassa. Ideariihen aihioista luomme kiteytyksen tarpeista, joita jalostamme ja priorisoimme yhdessä. Ideariihen ja yrittäjyyden työpajat fasilitoi ja löydökset kiteyttävät Ghost Companyn Miikka Leinonen. Aihioita testataan [Oulun Enterpisessä](#) ja yrittäjäkyselyssä. Jos löydökset saavat riittävän suuren tärkeysarvon, ne viedään testaukseen ja toimintaan. Kaikkea ei onneksi tarvitse tuottaa itse, vaan sopivien verkostojen kanssa. Osa ajatuksista oli pitkänlinjan muutoksia, osa asioita, jotka voi viedä käytäntöön jo maanantaina.