



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Asiakaskeskeinen palvelujen kehittäminen: Case Pohjois-Uudenmaan TE-toimisto

---

Rissanen, Juho

2012 Laurea Hyvinkää

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Hyvinkää

Asiakaskeskeinen palvelujen kehittäminen:  
Case Pohjois-Uudenmaan TE-toimisto

Juho Rissanen  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2012

Juho Rissanen

**Asiakaskeksinen palvelujen kehittäminen: Case Pohjois-Uudenmaan TE-toimisto**

Vuosi 2012 Sivumäärä 81

---

Tämä opinnäytetyö käsittelee Pohjois-Uudenmaan TE-toimiston palvelujen kehittämistä asiakaskeksisesti Yritysharava-menetelmän haastattelujen perusteella. Opinnäytetyössä on koottu näiden haastattelujen vastausten keskeisimmät asiat painottaen TE-toimistoa ja sen palveluihin liittyviä kysymyksiä. Teoreettisen pohdinnan sekä varsinaisen tutkimuksen pohjalta on laadittu kehittämis ehdotus, jonka avulla TE-toimisto pystyy parantamaan toimintaansa asiakaskeksisemmäksi.

Työ on tehty toimeksiantona Pohjois-Uudenmaan TE-toimistolle, joka on osa koko Suomen kattavaa verkostoa. TE-toimisto kuuluu Työ- ja Elinkeinoministeriön alaisuuteen. Opinnäytetyössä kohdeorganisaatio saa tietoa Pohjois-Uudenmaan yritysten nykytilasta ja tulevaisuudesta. Näiden lisäksi varsinaisessa kehittämis ehdotuksessa on tehty haastattelujen tulosten perusteella sellaisia havaintoja ja uusia ideoita, joita TE-toimisto voi hyödyntää kehittäessään toimintaansa.

Taustalla opinnäytetyössä on Yritysharava-tutkimusmenetelmä, jossa on haastateltu 3649 Pohjois-Uudenmaan yritystä. Haastattelut toteutettiin puhelimitse vuosien 2010 ja 2011 aikana. Nämä haastattelut ovat pääosin kvantitatiivisia, mutta yrityksille esitettyjen avoimien kysymysten perusteella haastatteluja voidaan pitää myös osin kvalitatiivisina. Kehittämis ehdotuksessa on käytetty laajennettua SWOT-analyysiä sekä Tasapainotettua Mittaristoa toiminnanohjaustyökaluna kohti laatu- ja asiakaskeksisempää palvelustrategiaa.

Opinnäytetyön tutkimuksen perusteella päädyttiin siihen, että TE-toimiston palvelut eivät ole kovin hyvin alueen yritysten tiedossa eivätkä palvelut herätä suurta kiinnostusta, vaikka ne tuntisikin. Tästä syystä opinnäytetyön pääpaino on asiakaskeksisyydessä, jotta palveluita pystytään kehittämään sekä myöhemmin markkinoimaan niin, että ne tavoittavat paremmin alueen yritykset. Toisaalta kehittämis ehdotuksen avulla yritetään auttaa TE-toimistoa pääsemään tilanteeseen, jossa sen palvelut ovat niin laadukkaita, että ne tunnetaan, vaikkei yritys olisi niitä vielä käyttänyt.

Asiasanat: palvelujen kehittäminen, palvelun laatu, asiakaskeksisyys,

Juho Rissanen

**Customer-oriented service development: Case Employment and Economic Development Office of Northern Uusimaa**

Year	2012	Pages	81
------	------	-------	----

---

The aim of this thesis is to focus on the development of the services of the Employment and Economic Development Office in a customer-oriented way with a method called Yritysharava. This thesis is gathering the most important points related to the Employment and Economic Development Office and to its services. On the basis of the theoretical part and the thesis research a proposal has been made how to develop the services in Employment and Economic Development Office to become more customer-oriented.

This thesis was commissioned by the Employment and Economic Development Office which is part of a network spread through Finland. The office is subject to the Ministry of Employment and the Economy. This thesis is helping the Employment and Economic Development Office to gain information on the present and future situation of the companies in Northern Uusimaa. Besides some observations, some new ideas have been created, based on the results of the interviews. These achieved ideas can be further exploited by the office when developing their performance.

This thesis is based on the Yritysharava method. During the research 3649 companies through northern Uusimaa were interviewed via phone calls between 2010 and 2011. These interviews were mostly quantitative, but because some open questions were submitted as well so partly these interviews can be regarded as qualitative as well. For the development proposal in this thesis, both SWOT-analysis and Balanced Scorecard have been used as a tool to control the function of the offices to make the strategy of services more quality- and customer-oriented.

As a conclusion it can be stated that the services provided by the Employment and Economic Development Office are not well known by companies. For that reason this thesis is focusing on customer-oriented performance to develop the services and further make the marketing of services meet the interest of companies. Another aim of this development proposal is to reach the stage where the Employment and Economic Development Office is known for its high-quality services even if companies have not used them yet.

Keywords: Service development, quality of services, customer-orientation

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Palvelut ja niiden kehittäminen.....	7
2.1	Palvelu käsitteenä.....	7
2.1.1	Palvelut palvelualalla.....	9
2.1.2	Palvelun kulutus.....	10
2.2	Palvelun laatu ja luonne.....	11
3	Asiakaskeskeisyys organisaation voimavarana.....	12
3.1.1	Palveluiden ideointi asiakasnäkökulmasta.....	13
3.1.2	Asiakaskeskeinen palvelun kulutusprosessi.....	13
3.1.3	Asiakassuhteen keston parantaminen ja sitä seuraava arvo.....	14
3.1.4	Palveluorganisaation johtaminen asiakaskeskeisemmäksi.....	15
3.1.5	Asiakassuhteen viestintä vuorovaikutteisesti.....	16
3.2	Palvelujen kehittämisen yhteenveto.....	17
4	Työ- ja Elinkeino toimisto.....	17
4.1	TE-toimiston taustaa.....	17
4.2	TE-toimisto.....	18
4.2.1	Pohjois-Uudenmaan TE-toimisto.....	19
4.2.2	TE-toimiston palvelut yrityksille.....	19
5	Yritysharava tutkimusmenetelmänä.....	20
5.1	Yritysharava ja TE-toimisto.....	20
5.2	Yritysharavan toteutus.....	22
5.3	Tiedon kokoaminen ja käyttö.....	22
6	Yritystoiminta ja työvoiman kysyntä.....	23
6.1	Yritysharavan tulosten etenemisjärjestys.....	23
6.2	Aineiston esittely ja yrityskanta.....	23
6.3	Yritystoiminnan jatkuvuus ja sukupolven- sekä omistajanvaihdokset.....	26
6.4	Eläköityminen ja työvoimapoistuma.....	27
6.5	Työvoimatarpeet ja työvoiman saatavuus.....	29
6.5.1	Yritykset, joilla on työvoimatarve.....	34
6.5.2	Yritykset, joilla on vähentämistarve.....	37
6.6	Työvoiman palkkaus.....	37
6.6.1	Nuorten palkkaaminen.....	38
7	Yritysten kilpailukyky ja tulevaisuuden näkymät.....	39
7.1	Kasvuyritykset.....	43
7.2	Yritysten kansainvälistyminen.....	45
7.3	Koulutus- ja kehittämistarpeet.....	48
7.3.1	Omaan alaan liittyvät koulutustarpeet.....	52

8	Työ- ja Elinkeinotoimiston palvelut Yritysharavassa.....	53
9	Yritysharavan yhteenveto .....	58
10	Kehitysehdotus uudeksi laatu- ja asiakaskeskeiseksi palvelustrategiaksi .....	61
	10.1 Sisältö ja tavoitteet .....	62
	10.2 Palvelun ja tarpeiden arviointi asiakaskeskeisesti .....	62
	10.3 TE-toimiston palvelumarkkinoinnin segmentoinnin kehittäminen.....	63
	10.4 TE-toimiston asiakastyytyväisyyden seuranta .....	64
	10.5 TE-toimiston toiminnan ohjaaminen asiakaskeskisyyteen .....	66
	10.5.1 Taloudellinen näkökulma .....	66
	10.5.2 Asiakasnäkökulma .....	67
	10.5.3 Prosessinäkökulma .....	67
	10.5.4 Oppimisen ja kasvun näkökulma.....	68
	10.6 Kehittämisehdotuksen yhteenveto .....	69
	Lähteet .....	70
	Liitteet.....	74

## 1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä käsitellään asiakaskeskeisyyden vahvistamista palvelujen tuottamisessa, kehittämisessä ja markkinoinnissa. Asiakaskeskeisyys on nykyisin tunnettu termi, joka toistuu useimpien organisaatioiden visioissa ja arvoissa. Oleellisinta on kuitenkin ymmärtää, miten asiakaskeskeisyyttä pystytään parantamaan organisaation toiminnassa. Selvitän tässä työssäni teoriaan ja tutkimukseen pohjautuen, mitä on laadukas ja asiakaskeskeinen palvelu, ja mitä organisaation tulee tehdä halutessaan tuottaa sellaista. Tavoitteena koko työssä on ollut ensisijaisesti kohdeorganisaation eli Pohjois-Uudenmaan TE-toimiston palvelujen kehittäminen ja asiakaskeskeisyyden vahvistaminen. Opinnäytetyön teoreettisen sekä tutkimuksellisen pohjan avulla olen laatinut kehitysideoita, joilla asiakaskeskeisyyttä pystytään vahvistamaan ja kehittämään.

Työn lähtökohdana oli Pohjois-Uudenmaan TE-toimiston tarve saada kokonaisvaltainen selvitys heidän teettämästään tutkimuksesta, jossa haastateltiin Pohjois-Uudenmaan alueen yrityksiä. Tutkimusmenetelmänä on käytetty Yritysharavaa, jota käydään läpi myöhemmin tässä opinnäytetyössä. Opinnäytetyöprosessi sai alkunsa kesäkuussa 2011, jolloin valtava määrä haastattelussa saatua tietoa oli saatu koottua. Tieto oli tässä vaiheessa varsin pirstaloitunutta, joten ensimmäinen tehtävä oli koota tieto yhteen ja lähteä hahmottelemaan, millä tavoin pystytään kuvaamaan Pohjois-Uudenmaan yritysten nykytilaa ja tulevaisuuden näkymiä. Seuraavana vaiheena oli tiedon jäsentäminen ja varsinaisten haastattelutulosten purku tekstin, kuvioiden ja taulukoiden avulla. Opinnäytetyössä on myös tärkeä huomioida teoreettinen puoli, joka tässä tapauksessa liittyy palveluihin ja niiden kehittämiseen asiakaslähtöisesti. Loppuvaiheena olivat kehittämisideat, joilla Pohjois-Uudenmaan TE-toimiston toimintaa tämän tutkimuksen perusteella pystytään kehittämään entistä enemmän asiakaslähtöisempään suuntaan.

Opinnäytetyössä on keskitytty erityisesti TE-toimiston työnantajille tarjoamiin palveluihin. Asiakaskeskeisyyttä tarkastellaan TE-toimiston tarjoamien palvelujen näkökulmasta. Opinnäytetyön alkupuolella käydään läpi palvelun käsitettä sekä tarkastellaan palvelun laatua ja luonnetta. Tästä siirrytään tarkastelemaan asiakaskeskeisyyttä organisaation toiminnassa sekä asioita, jotka vaikuttavat asiakaskeskeisyyteen. Näitä asioita tässä työssä ovat esimerkiksi asiakaskeskeinen viestintä sekä palveluiden johtaminen. Teoreettisen pohdinnan jälkeen tarkastelussa on TE-toimisto organisaationa ja asiakaskeskeisten palvelujen tuottajana.

## 2 Palvelut ja niiden kehittäminen

### 2.1 Palvelu käsitteenä

Määriteltäessä käsitettä palvelu huomataan useita, hyvinkin paljon toisistaan eroavia näkökulmia. Yleisesti sanan merkityskin vaihtelee, mikäli verrataan esimerkiksi palveluna tuotteen tai henkilökohtaista palvelua. (Grönroos 2000, 49.) Erilaisia näkökulmia ovat muun muassa, että palvelu on tuottaa hyötyjä ja tyydytystä johtamatta fyysiseen, tavaran muodossa ilmenevään muutokseen. (Blois 1974, 157) Toisaalta palvelu voi olla erikseen määriteltyjä aineettomia tekoja, jotka täyttävät tarpeita. (Stanton 1974, 545.) Grönroos määrittelee palvelun aineettomana tekona tai niiden sarjana, jossa asiakkaan tilanne tai ongelma ratkaistaan siten, että asiakas, palveluhenkilökunta, fyysiset resurssit tai palvelun tarjoajan järjestelmät ovat keskenään vuorovaikutuksessa. (Grönroos 2009, 77.)

Palveluita verrataan lähes aina fyysisiin tavaroihin. Kun fyysisten tavaroiden ominaispiirteiksi määritellään konkreettisuus, niin palvelu on aina aineeton. Vastaavasti fyysinen tavara voi olla asia, kun taas palvelun kohdalla kyseessä on teko tai prosessi, joka muuttuu. Kolmantena esimerkkinä fyysinen tavara voidaan varastoida, kun taas palvelua ei. Neljänneksi palvelua ei voi erottaa sen tuottajasta. (Kotler 2006, 258.) Palveluille määritellään useimmiten yhteisiä piirteitä. Grönroos määrittelee (2009, 79) nämä peruspiirteet kolmeen osaan: 1. Prosessi, joka koostuu toiminnoista tai useasta toiminnosta. 2. Palvelu tuotetaan ja kulutetaan jokseenkin samanaikaisesti. 3. Asiakas osallistuu ainakin vähän tuotantoprosessiin kansatuottajana. Palvelun merkittävin tekijä on sen prosessiluonteisuus, jossa käytössä on useita resursseja. Näitä resursseja ovat ihmiset ja muut fyysiset resurssit, tieto, järjestelmät ja infrastruktuuri. Nämä resurssit ovat tekemisissä asiakkaan kanssa, jolla hänen ongelmaan pyritään löytämään ratkaisu. (Grönroos 2009, 79.)

Palveluja voidaan ryhmitellä eri tavoilla. Ensimmäiseksi palvelut voidaan ryhmitellä asiakassuhteen mukaan joko jatkuvasti tarjottaviin palveluihin tai ajoittaisiin palveluihin. (Grönroos 2009, 85.) Esimerkiksi siivouspalvelut voivat olla jatkuvasti tarjottavia palveluja, mikäli osapuolten välillä on sovittu vaikkapa päivittäisestä toimiston siivouksesta. Ajoittaiset palvelut voivat olla esimerkiksi korjauspalvelut, joita käytetään tiettyinä hetkenä asiakkaan ongelman ratkaisemiseen. TE-toimiston palvelut voivat tässä jaossa kuulua molempiin ryhmiin. Jatkuvasti tarjottavassa palvelussa voi olla tässä tapauksessa kyse esimerkiksi työyhteisön kehittämispalveluista, joka on saattaa olla palveluna jatkuva esimerkiksi kahden vuoden ajan. Ajoittaisista palveluista voidaan mainita esimerkkinä työnhakijoille järjestettävä rekrytointitilaisuus. Tässä tapauksessa kyse on vain ajoittain tapahtuvasta palvelusta, sillä jokainen tilaisuus on itsessään erillinen tapahtuma. Palvelu voidaan toisaalta jakaa myös seuraaviin lajeihin: itsepalvelu, kone-ihminen-palvelu tai ihmiseltä ihmiselle-palvelu. (Opetushallitus 1995.)

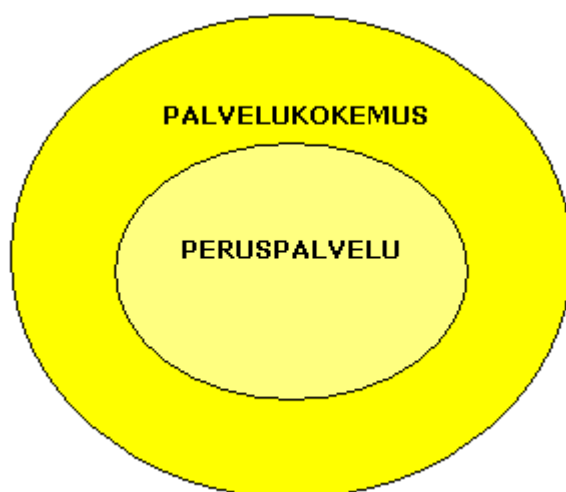
Palveluyrityksissä itse palvelu on merkittävin osa toimintaa. Lämsä ja Uusitalo määrittelevät palvelun aseman yrityksen toiminnassa neljään ryhmään: ensimmäisessä ryhmässä palvelu on liiketoiminnan kohteena, toisessa osana yrityksen kokonaistarjontaa, kolmannessa kilpailukei-



nona ja neljännessä sisäisenä palveluna. (Lämsä & Uusitalo 2002, 20.) TE-toimisto kuuluu ensimmäisen luokkaan, jossa sen toiminta perustuu siihen, että palvelu on koko toiminnan ydin ja kilpailukeino yksityisiä toimijoita vastaan. Tässä tapauksessa kilpailijoina voidaan pitää esimerkiksi konsulttitoimistoja. Kilpailukeinona palvelu nähdään siksi, että se on erittäin tärkeä erottautumisen ja erilaistamisen lähde. Hyvän palvelun tarjoaminen on asiakkaisiin suuntautumisen ydin. (Kotler 2005, 123.)

### 2.1.1 Palvelut palvelualalla

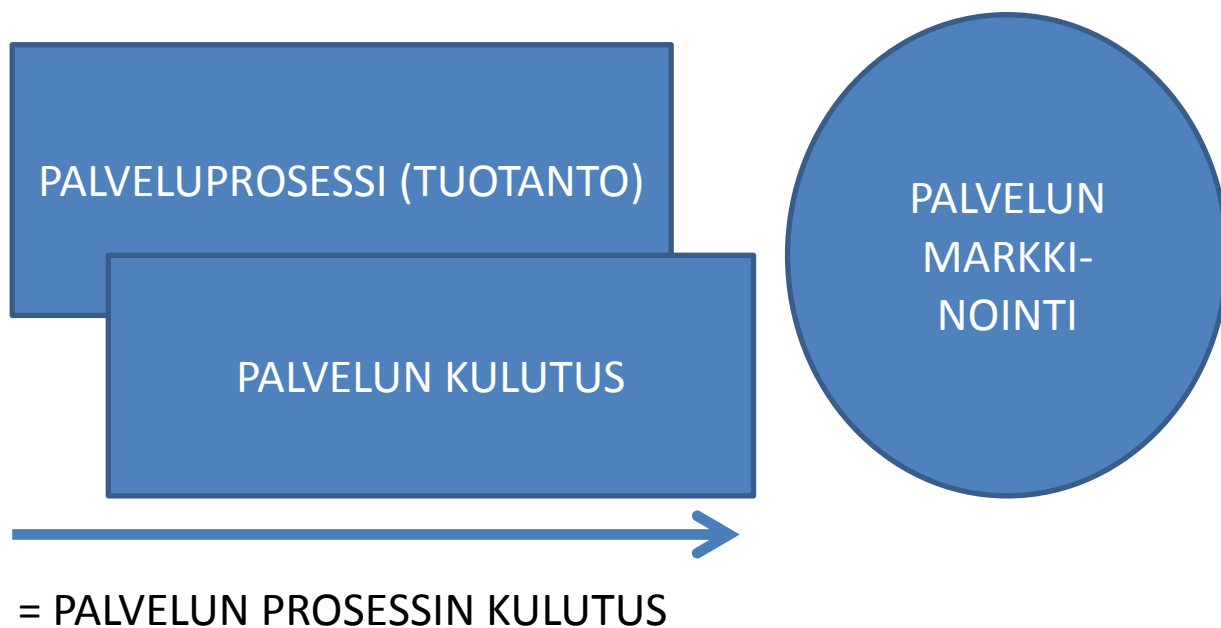
Kuten palvelun käsitteen kohdalla mainittiin, palvelut eroavat tuotteista siinä, että ne eivät ole konkreettisia. Palvelut ovat olemassa vain ihmisten kokemusten tasolla. Tyytyväisyyttä palveluihin pystytäänkin ilmaisemaan suurelta osin vasta niiden kulutuksen jälkeen. Palvelualan palvelut voidaan jakaa kahteen osatekijään: asiakkaan etsiminen peruspalveluista sekä saatu kokemus palvelun aikana. Peruspalvelulla tarkoitetaan vähimmäismäärää palvelua, jota jokainen palvelun käyttäjä odottaa saavansa, toisin sanoen kuhunkin liiketapahtumaan liittyvää peruspalvelua. Vähimmäistavoitteena palvelualan yritykselle tulee olla vähimmäisvaatimusten täyttäminen. (Horowitz 1991, 19.) Toinen tekijä on asiakkaan saama kokemus saadusta palvelusta, joka on usein ratkaiseva seikka asiakkaan tyytyväisyydestä palveluun. Horowitz toteaa (Horowitz 1991,20), että palvelun miellyttävyys riippuu muun muassa seuraavista asioista: valinta, saatavuus, tunnelma, palvelun tarjoajan käytös, palveluyrityksen imago, palvelunopeus sekä palvelun yksilöllisyys. Alla oleva kaavio kuvaa sekä peruspalvelun että asiakkaan saaman kokemuksen välisestä riippuvuudesta.



Kuvio 1: Peruspalvelun ja asiakkaan kokemuksen välinen riippuvuus (Horowitz 1991, 20.)

### 2.1.2 Palvelun kulutus

Nykyisin palveluiden markkinoinnissa itse palvelun kulutus koetaan yhtä tärkeäksi kysymykseksi kuin palvelujen ostaminen. On vaikeaa määritellä palvelun kuluttamisen ja arvon muodostumista alussa ja lopussa. (Grönroos 2009, 86.) TE-toimiston tapauksessa palvelun kuluttaminen voidaan katsoa alkavaksi jopa siitä, kun mahdollinen tuleva asiakas alkaa suunnitella palveluiden hankkimista TE-toimistolta. Tällöin kuvaan voi astua esimerkiksi mol.fi-sivusto tai jokin muu asia, jonka kautta asiakas alkaa harkita palvelun hankkimista. Palvelun kulutuksen päättymisen määrittely on tässä tapauksessa jopa vielä vaikeampaa kuin kulutuksen alkaminen. Esimerkiksi TE-toimiston henkilöstön kehittämispalveluissa palvelun kuluttaminen on jatkuvaa eikä sille voi tarkasti määritellä loppua. Palvelujen kehittämisessä ja markkinoinnissa on äärimmäisen oleellista huomioida, että palvelun kuluttaminen tarkoittaa ensisijaisesti prosessin kuluttamista palvelun lopputuloksen sijaan. Kun asiakas kuluttaa palvelua, hän ei pelkää koe palvelun lopputulosta. Toisin sanoen asiakas kokee olevansa osallistuja palvelun tuottamisprosessissa. Palveluprosessin voidaan todeta olevan kriittisen tärkeä osa palvelukokemusta. Tutkimukset, joilla on tarkasteltu palvelun laatua, osoittavat, että prosessin kokeminen vaikuttaa laajasti palvelun kokonaislaadusta saatavaan kokemukseen. Tämä käy hyvin ilmi alla olevasta kuvioista 2. Palvelun markkinointi on tässä kuviossa sijoitettu erilliseksi toimenpiteeksi palveluprosessissa. (Grönroos 2009, 87.)

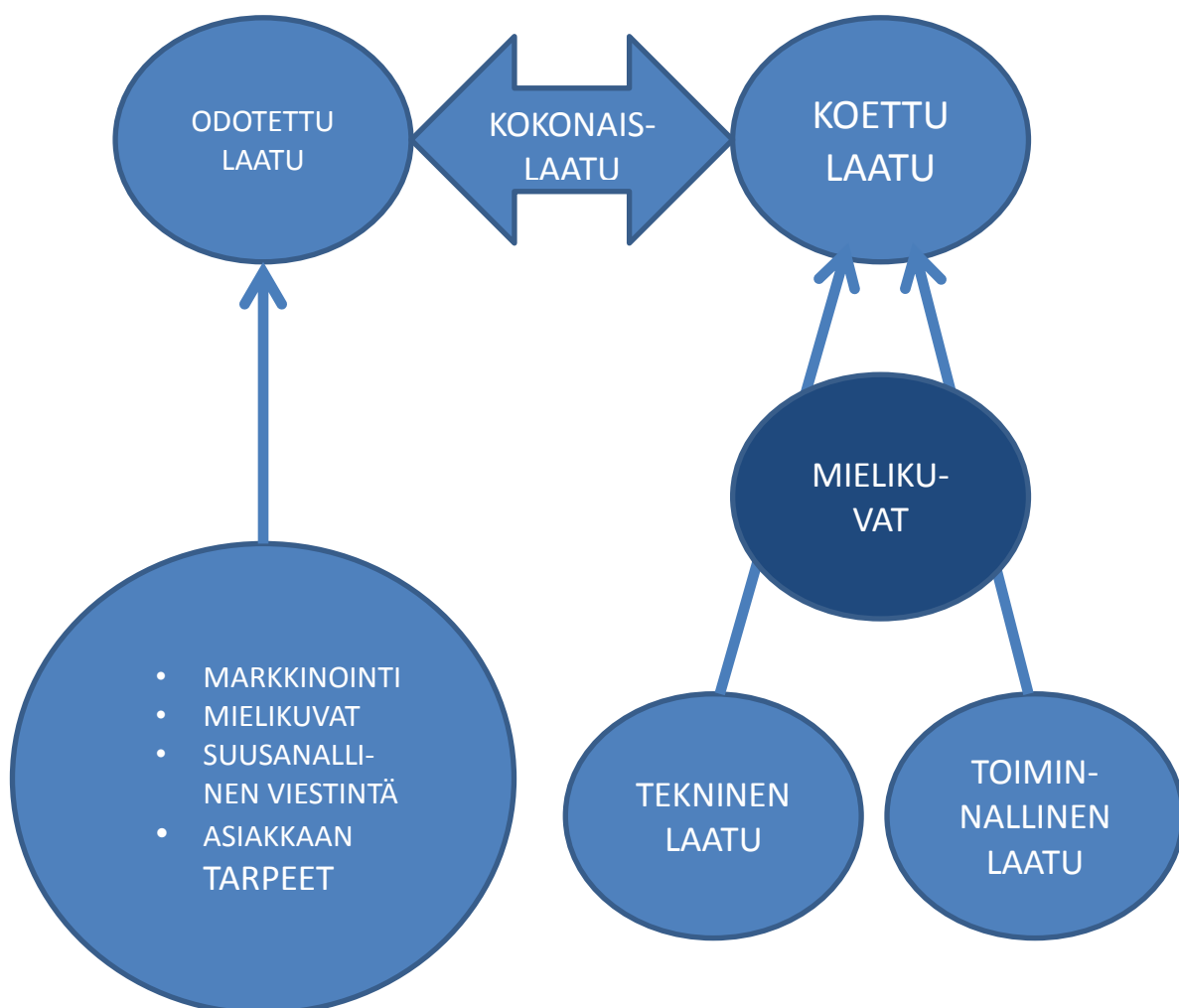


Kuvio 2: Palvelun kulutus (Grönroos 2009,87.)

## 2.2 Palvelun laatu ja luonne

Yleisimmin hyväksytty tapa määritellä palvelun laatua on vertailu asiakkaan odotusten ja kokemusten välillä. (Kinnunen 2004, 17.) Tekniseksi laaduksi kutsutaan sitä käsitystä, jonka asiakas saa sovitulla tavalla toteutuneesta palvelun lopputuloksesta. Tekninen laatu vastaakin usein kysymykseen, mitä asiakas saa vuorovaikutuksestaan yrityksen kanssa. Toiminnalliseksi ulottuvuudeksi kutsutaan puolestaan prosessiulottuvuutta. Tässä on oleellisinta, miten asiakas on saanut teknisen laadun. Toiminnallista ulottuvuutta on huomattavasti vaikeampi arvioida tai mitata.

Molempien laatu-ulottuvuuksien yläpuolella on yrityksen imago. Asiakkaiden kokemaan laatuun vaikuttavat oleellisesti palveluntarjoajan herättämät mielikuvat. Mielikuvia voidaankin pitää laadun kokemisen suodattimena. (Grönroos 2009, 101.) Grönroos on kuvannut koettua palvelun laatua seuraavalla kuviolla, joka on tärkeä palvelujen kehittämistä ajatellen.



Kuvio 3: Palvelun laatu (Grönroos 2009, 101)

Yllä olevassa kuviossa odotettu laatu riippuu monesta tekijästä: markkinaviestinnästä, yrityksen tai organisaation imagosta, viestinnästä sekä asiakkaan tarpeista. Koettu laatu puolestaan on sitä, mitä palvelun kuluttaja on saanut todellisuudessa. Oleellista on, että koettu laatu vastaa asiakkaan odotettua laatua. Vasta tällöin voidaan todeta palvelun kokonaislaadun olleen hyvä. Mikäli odotukset ovat epärealistisia, koettu kokonaislaatu on alhainen, vaikka laatu puolueettomasti mitaten olisikin todettu ja koettu hyväksi.

Palvelun laadusta on yleisesti sanottu, että kaikkea hallittavaa tulee pystyä mittaamaan. Tämä sama pätee myös palvelun laadussa, sillä organisaation tulee pystyä mittaamaan palvelun laatua. Organisaation tulee asettaa tietyt tavoitteet palvelun laadulle ja seurata mittareiden avulla tavoitteiden saavuttamista. (Lovelock & Wirtz, 2007.)

### 3 Asiakaskeskeisyys organisaation voimavarana

Asiakkaan käsite on nykyisin laajempi kuin aikaisemmin. Asiakas ei enää ainoastaan symboloi ostajaa vaan on myös osana organisaation brändin kehittäjää ja markkinoijaa. Nykyään onkin yhä tärkeämpää ymmärtää asiakasta yksilönä sekä osana laajempaa yhteisöä. Organisaation menestymisen kannalta oleellista on rakentaa huolellisesti asiakastietokantoja. Tietokantoihin kerätty tieto tulee myöhemmin jalostaa asiakastietämykseksi, jonka avulla organisaation palveluja pystytään suunnitteluvaiheessa viemään lähemmäksi asiakkaan tarpeita. (Storbacka, Korkman, Mattinen & Westerlund 2001)

Palvelun tuottamisessa on vaiheita, joiden tavoitteena on viedä palveluorganisaatio entistä enemmän asiakaskeskeiseksi. Näitä on kuvattu neljästä eri näkökulmasta, jossa jokaisella on tärkeä tehtävä mentäessä kohti asiakaskeskeisempää ajattelua. Näkökulmista ensimmäinen on palveluiden suunnittelu ja ideointi, toinen itse palvelun kuluttamisprosessi ja palveluympäristö, kolmas asiakassuhteen keston parantaminen ja siitä seuraava arvo sekä viimeisenä palveluorganisaation johtaminen. Ensimmäisessä näistä on tarkoitus pohtia niitä palvelun suunnittelun vaiheita, jolla pystytään tekemään palvelusta asiakkaalle houkuttelevampi ja vastaamaan paremmin asiakkaan tarpeeseen. Toisessa käsitellään palveluprosessia ja sen ymmärtämistä. Tässä keskitytään erityisesti kulutusprosessiin ja sen kehittämisen. Lisäksi siinä käsitellään myös palveluympäristöä, jossa organisaation tulisi toimia saavuttaakseen halutun asiakaskeskeisen ajattelun. Asiakassuhteiden luomisessa puhutaan asiakkuuden arvosta sekä kannattavuudesta. Tällöin keskitytään nimenomaan asiakassuhteen luomiseen ja niihin tekijöihin, joilla parannetaan organisaation asiakaskeskeisyyttä. Viimeisessä kohdassa selvitetään palveluorganisaation johtamisen avainasiat, joilla palveluorganisaatiota pystytään kehittämään asiakaskeskeisempään suuntaan.

### 3.1.1 Palveluiden ideointi asiakasnäkökulmasta

Palvelukeskeisessä organisaatiossa kaikki lähtee liikkeelle palveluiden ideoinnista. Perinteisesti uskotaan, että palvelut syntyvät lähestulkoon itsestään. Tyypillisesti ideat palveluihin syntyvät henkilöstön käytännön tarpeiden myötä. Toinen keino palveluideoiden syntyyn ovat yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien tarpeet. Kolmantena on asiakkailta lähtenyt toive. Neljäntenä, vähemmän ideaalitulanteena, on palveluidean suora kopiointi esimerkiksi kilpailijalta.

Hyvän palveluidean lähtökohtana on asiakkaan ongelman ratkaiseminen eli tilanne, jossa asiakas ei pysty itse ratkaisemaan ongelmaa tai jossa hänellä ole aikaa sen ratkaisemiseen. Toisaalta voi olla myös tilanne, jossa asiakas ei vain halua tehdä palvelun korvaavaa työtä. Palvelun kehitysprosessissa asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden määrittely on tärkeää tehdä mahdollisimman aikaisin. Tällöin palvelun suunnittelijat pystyvät alusta lähtien ideoimaan, suunnittelemaan ja kehittämään palveluja siihen suuntaan, jota asiakas todella tarvitsee. Palvellulla tavoitellaan aina hyötyä asiakkaalle, joten mikäli asiakkaan toiveita tai tarpeita ei huomioida tarpeeksi jo ideointivaiheessa, on vaara, että palvelu itsessään on liian kaukana asiakkaan toiveista. Tärkeä tehtävä ideointivaiheessa on tiedostaa, mitä asiakas palvelua käyttämällä saavuttaa ja mitä ongelmakohtia tämä pystyy palvelua käyttämällä välttämään.

Palveluiden ideointia voidaan myös kuvailla analyyttisenä prosessina. Tässä lähtökohtana on tutkimustieto asiakkaiden tarpeista ja toiveista. Tutkimustuloksissa saatetaan usein havaita ristiriitoja, jolloin on oleellista testata ideoita potentiaalisten tai nykyisten asiakkaiden omien arviointien avulla. Tähän voidaan hyödyntää esimerkiksi erilaisia haastatteluja, joista saattaa parhaimmillaan löytyä myös kokonaan uusia tarpeita. Haastattelut on syytä tehdä mahdollisimman avoimiksi, jolloin asiakasta ei tietoisesti ohjata tiettyyn suuntaan. Kaiken kaikkiaan palvelun ideointiin ja suunnitteluun on syytä varata paljon resursseja, sillä tällöin pystytään minimoimaan aika, joka käytetään sellaisten palvelujen ideointiin, jolle ei lopulta löydy tarpeita. (Kinnunen 2004, 40-44.)

### 3.1.2 Asiakaskeskeinen palvelun kulutusprosessi

Asiakaskeskeisessä palveluprosessissa on tärkeää nivota asiakas ja kulutusprosessi varsinaiseen tuotantoprosessiin. Kulutusprosessi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen:

1. Liittymisvaihe
2. Varsinainen kulutusvaihe
3. Eroamisvaihe

Ensimmäisessä vaiheessa asiakas tulee kosketuksiin palveluntarjoajan eli tässä tapauksessa TE-toimiston kanssa ostaakseen ja myöhemmin kuluttaakseen halutun ydinpalvelun. Tässä oleellisinta ovat mahdollistavat palvelut eli ne palvelut, jotka tekevät varsinaisen ydinpalvelun mahdolliseksi. Tällaisia ovat muun muassa yhteydenottomahdollisuudet toimijaan. Nykyään yhteydenottotapoja voi olla vaikka kuinka paljon, mutta yleisimmät ovat silti suora kontakti esimerkiksi puhelimella tai internetin välityksellä.

Kulutusvaihe on koko palvelun kulutusprosessin päävaihe. Asiakkaan tarpeet ja toiveet on täytettävä tässä vaiheessa, jotta pystytään tukemaan arvонуontiprosessia. Esimerkkinä tästä voi olla esimerkiksi uuden työntekijän rekrytointi. Varsinainen työ, joka on tässä tapauksessa kyseinen rekrytointi, on ydinpalvelu kulutusvaiheessa. Päävaiheessa on usein mukana aikaisemmin mainittuja mahdollistavia palveluja, joita tässä tapauksessa voivat olla esimerkiksi konsultointi, jossa asiakkaan tavoitteena on saada tietoa siitä, minkälaisen työntekijän hän oikeastaan tarvitseekaan.

Eroamisvaiheessa asiakas poistuu palvelun tuotantjärjestelmästä. Tässä on hyvin usein mukana mahdollistavia palveluja. Esimerkkitapauksessa yksi mahdollistava palvelu voi olla avoimen työpaikkailmoituksen poistaminen palvelun tarjoajan järjestelmästä. Kulutusprosessin toiminnallisen laadun varmistamiseksi on näistä jokaisessa otettava huomioon palvelun saavutettavuus, vuorovaikutus ja asiakkaan osallistuminen. (Grönroos 2002, 423.)

### 3.1.3 Asiakassuhteen keston parantaminen ja sitä seuraava arvo

Asiakassuhteen keston parantaminen ja siitä seuraava arvo ovat asioita, joita organisaation tulee tavoitella. Asiakassuhteen keston oleellisin tekijä on asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen ja tunnistaminen. On tärkeää ymmärtää, että palveluorganisaation on kyettävä pitämään yllä tuntuma asiakkaisiinsa, jolloin se pystyy myös parhaalla mahdollisella tavalla toimimaan sen mukaisesti ja tällöin edistämään asiakassuhteen kestoa. (Mäntyneva 2000, 15.) Yritysten tulee nähdä asiakas taloudellisena pääomana, jota on hoidettava huolellisesti. Tämän arvon tunnistamisen jälkeen yritys toivottavasti suunnittelee koko toimintaansa uudelleen kohti asiakasosuuden ja asiakassuhteen keston parantamista. (Kotler 2005, 15.)

Palveluorganisaation ja asiakkaan välisen suhteen kesto nostaa asiakassuhteen arvoa monen eri tekijän kautta. Asiakassuhteen pidentymisestä seuraa lukuisia arvokkaita asioita yritykselle. (Pöllänen 1996, 39.) Ensimmäisenä syynä on se, että asiakasosuu nousee. Tällä tarkoitetaan sellaista tilannetta, jossa asiakas on entistä taipuvaisempi keskittämään ostojaan tuttuun yritykseen. Toisena etuna asiakassuhteen keston pidentyessä on kustannusten väheneminen. Tämä ilmenee muun muassa siksi, että tutun yrityksen ja asiakkaan välillä palveluiden käytön tehokkuus kasvaa, eli asiakas osaa käyttää palveluitaan paremmin. Toisaalta myös

uusasiakashankinnan kustannukset ovat usein niin suuret, että asiakassuhteesta syntyvät tuotot ovat pitkään paljon suuremmat kuin uuden asiakkaan. Kolmantena tekijänä toimivat asiakkaan suosittelut. Asiakassuhteen keston pidentyessä myös todennäköisyys sille, että asiakas suosittelee yrityksen palveluja muille, kasvaa jatkuvasti. Tässä tapauksessa muilla tarkoitetaan esimerkiksi tuttavien ja sidosryhmiä. Neljäntenä kohtana sille, miksi asiakassuhteen kesto tulee pidentää, on asiakkaan valmius maksaa palveluista enemmän. Tällä tarkoitetaan tässä yhteydessä TE-toimiston yrityksille tarjottavia maksullisia palveluja. Tämä perustuu siihen, että pitkäaikaisiin kokemuksiin perustuva asiakassuhde luo asiakkaalle sellaista turvallisuuden tunnetta sekä arvoa, josta asiakas on valmis maksamaan. (Pöllänen 1999, 86.)

#### 3.1.4 Palveluorganisaation johtaminen asiakaskeskeisemmäksi

Palvelukeskeisen strategian noudattaminen ja palvelun asiakaskeskeisyyden lisääminen edellyttävät operatiivisia toimenpiteitä. Erityisesti asiakassuhteisiin kohdistuvaa palveluvaikutusta voi Grönroosin mukaan periaatteessa lisätä kolmella tavalla. Ensimmäisenä kohtana on selvästi uusien palvelujen kehittäminen asiakkaille. Aikaisemmin luvussa 2.3.1 on mainittu keinoja palvelun ideoinnin kehittämiseksi. Tämä onkin yrityksen asiakaskeskeisen johtamisen päätekijä. Näin kyetään tarjoamaan jatkuvasti sellaisia palveluja, joita asiakkaat haluavat. Toisaalta tällöin pystytään erottumaan kilpailijoista paremmin. Toinen tällainen tekijä, jolla asiakassuhteeseen kohdistuvaa palveluvaikutusta voi lisätä, on piilevien ja palveluaineksien voimistaminen. Kyseessä on pohjimmiltaan olemassa olevien palveluainesten lisäämistä tarkoittava toiminta asiakkaan ja yrityksen suhteessa. Esimerkkitapauksena tällaiselle toiminnalle ovat hallinnolliset palvelut asiakassuhteessa. Nämä ovat usein palveluja, joiden arvoa yritys ei näe, vaikka saattavatkin olla todellisuudessa nimenomaan arvoa tuottavia palveluja. Kolmantena tekijänä on fyysisten tuotekomponenttien muuttaminen palveluainekseksi. Tällä on kuitenkin pelkästään palveluun keskittyneessä organisaatiossa olematon osuus, koska fyysisiä komponentteja ei juuri ole. (Grönroos 2002, 268.)

Olenaisia asioita palveluorganisaation johtamisessa asiakaskeskeisyyteen ovatkin ensiksi asiakkaan kokemaa laatua ja arvoa päivittäisiin toimintoihinsa ja prosesseihinsa, toiseksi asiakkaalle tuotettu, heidän haluamansa toimintojaan ja prosessejaan tukeva arvo ja kolmanneksi palveluorganisaation resurssien hallinta, jotta pystytään tuottamaan palvelupohjaista arvoa. Painopiste johtamisessa onkin siirrettävä pelkästä vaihtoarvosta (joka syntyy asiakkaan saamasta arvosta ennalta tuotettuun tuotteeseen tai palveluun) kokonaisarvoon. Samalla tavoin johtamisen tulee pyrkiä pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin liiketoiminnassa. (Grönroos 2002, 271.)

Yksi asiakaskeskeisen johtamisen kulmakivistä on organisaatiokulttuurin yhtenäistäminen. Eri asiakaskohderyhmät odottavat usein erilaista toimintaa. Organisaation toimintatapa on seurausta organisaatiokulttuurista. Organisaation kulttuuri näyttäytyy ulkopuolisille esimerkiksi

viestinnällisessä ulkoasussa, asiakaspalvelussa tai jopa henkilöiden pukeutumisessa. Asiakas-keskeisessä johtamisessa on näin ollen erittäin tärkeä mieltä, minkälaisia henkilöitä organisaation rekrytoidaan, ja miten henkilökunta sitoutetaan organisaation asiakaskeskeiseen toimintaan. (Rope 1986, 28.)

### 3.1.5 Asiakassuhteen viestintä vuorovaikutteisesti

Jotta tavoiteltuihin pitkiin asiakassuhteisiin päästään, on asiakassuhteen viestinnän oltava kunnossa molempiin suuntiin. Palveluorganisaation on erittäin tärkeää osata vuorovaikutteinen viestintä asiakkaan kanssa. Tällöin pystytään parhaalla mahdollisella tavalla vastaamaan siihen palvelutarpeeseen, joka asiakkaalla on.

Vuorovaikutteisuus voi ilmetä monella eri tavalla. Kyse on toisaalta palvelutarjonnan sopeuttamisesta asiakkaan tilanteeseen ja tarpeisiin kuten myös palveluntarjoajan ja asiakkaan välisen tiedonvaihdon mukauttamiseen. Aikaisemmin tämä tarkoitti kutakuinkin sitä, että palveluntarjoaja myy ja asiakas kuluttaa. Nykyään tämä vaihdanta on monimutkaistunut, mikä tarkoittaa sitä, että asiakas on usein jopa osa palveluntarjoajaa. Vuorovaikutuksen ollessa kunnossa palveluntarjoaja kykenee sopeuttamaan prosessinsa asiakkaan tarpeiden ja toivomusten mukaisesti. (Storbacka 1999, 33.)

Viestinnällisellä vuorovaikutuksella on kolme tavoitetta. Ensimmäiseksi palveluntarjoaja eli yritys tai organisaatio pyrkii mukauttamaan asiakkaan kanssa käymäänsä viestintää saadaksesen sille merkityksen, jota asiakas arvostaa. Toisin sanoen palveluntarjoaja varmistaa, että asiakas saa oikeaa tietoa oikealla hetkellä. Avainasiana tässä on asiakkaan kuunteleminen, jotta pystytään määrittämään viestinnälle sopiva sisältö ja voimakkuus. Toinen tavoiteltava tekijä on se, että yritys pystyy varmistamaan asiakkuuteen liittyvän viestinnän yhtenäisyyden eri kanavissa. Näitä kanavia ovat muun muassa puhelin, internet, henkilökohtaiset kohtaamiset, sosiaalinen media ja muut joukkoviestimet. Tällä on suuri merkitys asiakkaan saamaan arvoon. Kolmantena vuorovaikutteisuuden tavoitteena on asiakkaiden seurantajärjestelmä. Tähän kuuluu oleellisena esimerkiksi palautteen antamisen helppous monien eri kanavien avulla. Toisaalta joskus yrityksen on syytä järjestää asiakaskohtaamisia nimenomaan sitä varten, että asiakkaalla on tilaisuus esittää näkemyksiään, jotta asiakassuhdetta pystytään kehittämään. Seurantajärjestelmillä yritys pystyy myös mittaamaan asiakastytyväisyyttä sekä asiakkaan kokemaa arvoa. (Storbacka 1999, 33-34.)

Vuorovaikutteisen viestinnän on oltava aina ymmärrettävää. Oleellista on viestinnän suunnittelu. Asiakkaan kohtaaminen, tapahtui se millä tahansa tavalla, on syytä käydä läpi huolellisesti ennen kohtaamista. Laadukkaassa asiakassuhteessa palveluorganisaation on huolehdittava, että viestintä on riittävän konkreettista käsitteellisyyden sijasta. Muita erittäin tärkeitä



asioita viestinnän ymmärrettävyydessä on koko viestinnän rakenne, kiinnostavuus sekä asiakkaalle viestittävien uusien asioiden ilmaisu. (Havunen 2000, 128-129)

### 3.2 Palvelujen kehittämisen yhteenveto

Teoreettisessa pohdinnassa lähdettiin liikkeelle palvelun käsitteestä, minkä jälkeen siirryttiin erittelemään palvelua yleisellä tasolla. Tämän jälkeen pohdittiin palvelun laatua ja asiakaskeskeisyyttä organisaation voimavarana. Tähän kuuluivat palveluiden ideointi asiakasnäkökulmasta, palvelun kulutusprosessi, asiakassuhteen keston parantaminen sekä palveluorganisaation johtaminen. Lopuksi käsiteltiin vielä asiakassuhteen viestintää vuorovaikutteisesti niin, että asiakaskeskeisyys pysyy keskeisenä teemana. Teoreettisen pohdinnan tarkoituksena on tässä opinnäytetyössä ollut selvittää keskeisimpiä asioita, jotka vaikuttavat asiakaskeskeisyyteen palveluorganisaatioissa. TE-toimistolle asiakaskeskeisyys tarkoittaa voimavaraa, jolla koko organisaation toimintaa pystytään kehittämään. Myöhemmin opinnäytetyön kehittämissuhteissa on esitetty ideoita, joilla asiakaskeskeisyyttä pystytään vahvistamaan.

## 4 Työ- ja Elinkeinotoimisto

### 4.1 TE-toimiston taustaa

Kohdeorganisaationa on Pohjois-Uudenmaan TE-toimisto, joka toimii Elinkeino-, Liikenne- ja Ympäristökeskuksen alaisena. Työ- ja elinkeinoministeriö on aloittanut toimintansa vuonna 2008, jolloin siihen sisällytettiin kauppa- ja teollisuusministeriön tehtävät, työministeriön tehtävät sekä sisäasiainministeriön alueiden ja hallinnon kehittämissosasto. Työ- ja Elinkeinoministeriö vastaa Suomessa yrittäjyyden ja innovaatiotoiminnan toimintaympäristöstä, työmarkkinoiden toimivuudesta sekä työntekijöiden työllistymiskyvystä. Lisäksi sen vastuulle kuuluu alueiden kehittäminen globaalissa taloudessa. (Työ- ja Elinkeinoministeriö 2012.) Sen toimialaan kuuluvat muun muassa työllisyys, työttömyys ja julkinen työvoimapalvelu sekä elinkeinopolitiikka. Nykyisen Työ- ja Elinkeinoministeriön ylimpinä päättäjinä ovat työministeri Lauri Ihalainen sekä elinkeinoministeri Jyri Häkämies. Koko Työ- ja Elinkeinoministeriön organisaatiota on helpompi havainnoida organisaatiokaavion avulla, joka on kuvattu alla. TE-toimisto on, kuten kuviosta voi päätellä, yksi TEM-konsernin virastoista.



Kuvio 4: Työ- ja Elinkeinoministeriön organisaatio (Työ- ja Elinkeinoministeriö 2012)

## 4.2 TE-toimisto

TE-toimistot tunnettiin aikaisemmin nimellä Työvoimatoimistoina. Kansankielellä niistä puhuttiin ”työkkäreinä”, joka kuvasikin varsin osuvasti sitä, että niiden palvelut olivat suunnattuja lähinnä työttömille henkilöasiakkaille. Nykyisin palvelukenttä on laajentunut. TE-toimistot hoitavat tällä hetkellä seuraavia tehtäviä: auttavat työpaikan saamisessa, järjestävät neuvontaa koulutuksessa sekä hoitavat työttömien työnhakijoiden sosiaalisia etuja. Tarvemmin sanottua henkilöasiakkaille tarjotaan työnhakuun ja ammatilliseen kehittymiseen liittyviä palveluja. Toisaalta henkilöasiakkaille tarjotaan myös työllistymiseen sekä toimeentuloon liittyviä tukipalveluja sekä yrittäjyysneuvontaa. Opinnäytetyössä keskitytään ensisijaisesti työnantajille tarjottaviin palveluihin, joita ovat rekrytointi- ja sen tukipalvelut, henkilöstön ja työyhteisön kehittämispalvelut sekä tuki henkilöstön vähentämistilanteissa. Kaikkien TE-toimistojen asiakkaita ovat sekä työnhakijat että työt tarjoavat työnantajat. TE-toimistot palvelevat ympäri Suomea ja näitä on kaikkiaan 147. Nämä kaikki toimivat eri alueilla, mutta niiden toiminta on pääsääntöisesti samanlaista. TE-toimistojen kotisivuna toimii [www.mol.fi](http://www.mol.fi), joka toimii samalla kohtauspaikkana työnhakijoille ja työnantajille.

#### 4.2.1 Pohjois-Uudenmaan TE-toimisto

Opinnäytetyöni kohdeorganisaatio on nimenomaan Pohjois-Uudenmaan TE-toimisto. Toiminta-alueena tällä TE-toimistolla on Hyvinkää ja Nurmijärvi ympäristöineen. TE-toimiston paikallisilla kotisivuilla <http://www.mol.fi/toimistot/pohjois-uusimaa/> on tarjolla työnantajille sekä työnhakijoille erilaisia palveluja, joita osaa pystyy käyttämään myös suoraan verkossa. TE-toimistojen toimintojen yhdenvertaisuudesta kertoo, että kaikki kotisivuilla mainitut palvelut ovat saatavissa myös kaikista muista TE-toimistoista. Internetsivuilla on tarjottu useita sähköisiä lomakkeita, jotka helpottavat palveluiden käyttöä ja madaltavat kynnystä ottaa yhteyttä palveluntarjoajaan.

#### 4.2.2 TE-toimiston palvelut yrityksille

TE-toimistolla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä aina Pohjois-Uudenmaan TE-toimistoa, vaikka toisaalta kaikki palvelut ovatkin saatavilla muissa TE-toimistoissa. TE-toimisto on henkilöstön hankinnan ja kehittämisen asiantuntija. Etu on siinä, että se tuntee elinkeinoelämän, työmarkkinat ja työnhakijat ja pystyy tarjoamaan monipuolisia palveluja yrityksille ja työnantajille.

Henkilöstön etsimisessä lähtökohtana on aina työnantajan toimeksianto. Tästä lähdetään liikkeelle, minkä jälkeen TE-toimisto käy läpi työnantajan kanssa hakijoiden osaamis- ja ammatitaitovaatimukset. Sitten katsotaan ne tavat, jolla työnhakijoita etsitään, miten työpaikasta tiedotetaan ja aikataulu, jolla työpaikka täytetään. Tässä palvelussa voidaan hyödyntää Avoimet paikat - palvelua, joka toimii myös verkkopalveluna. Verkkosivut eli [www.mol.fi](http://www.mol.fi) tavoittavat ison joukon aktiivisia työnhakijoita. Työnhakijoina voivat olla esimerkiksi työpaikkaa vaihtavat, opiskelijat ja työttömät. Palvelu on nopeaa, sillä Paikkavahti lähettää heti tiedon sopivista paikoista palvelun käyttäjille. Tarvittaessa TE-toimisto neuvoo jokaisella osa-alueella ja opastaa, kuinka nämä työpaikkailmoitukset tehdään. TE-toimistolla on myös käytössä CV-nettipalvelu, josta voi tilata tiedot sopivista hakijoista suoraan sähköpostiin. Muita henkilöstön hankkimisen keinoja TE-toimistolla ovat muun muassa rekrytointitilaisuudet ja -kampanjat, joissa on mahdollisuus esitellä työtä hakeville yrityksen toimintaa ja avoimia työpaikkoja. (Työ- ja Elinkeinoministeriö 2012.)

Opinnäytetyössä käsitellään myös Pohjois-Uudenmaan yritysten kansainvälistymissuunnitelmia sekä ulkomaisen työntekijän palkkaamista. Sopivan työvoiman etsimisessä muualta Euroopasta auttaa EURES (European Employment Services), joka on Euroopan talousalueen maiden yhteinen työnvälitysverkosto. Suomessa tällaisia neuvonantajia on suurimmissa TE-toimistoissa. Nämä palvelut ovat maksuttomia. EURES auttaa työnantajia löytämään työntekijöitä Euroopasta.

Keinoja tähän ovat paikallisten yhteistyökumppanien etsiminen sekä ulkomaisille työntekijöille tarjottava suomalaisen työelämän neuvontapalvelu.

TE-toimiston palveluihin kuuluu myös yrittäjäksi aikovien tuki, neuvonta ja koulutus. Tällaista palvelua ovat muun muassa aloittaville yrityksille tarjottava starttiraha, yrittäjäyyskoulutus sekä muut yrityksen perustamiseen, kasvuun ja kehittämiseen liittyvät palvelut. TE-toimistot ovat osa seudullisia yrityspalveluja, joihin kuuluu esimerkiksi Pohjois-Uudenmaan TE-toimiston tapauksessa esimerkiksi Yritysvoimala. Tällaiset monipuoliset palvelut tarjoavat neuvontaa, toimitiloja sekä muita vastaavia palveluja.

Aikaisemmin mainittujen lisäksi TE-toimisto palvelee myös tarjoamalla koulutusta ja tukea työvoiman kehittämiseksi. Esimerkkitapauksia koulutuksista ovat RekryKoulutus, TäsmäKoulutus ja MuutosKoulutus. Näissä koulutuksissa työnantaja ja työ- ja elinkeinohallinto suunnittelevat ja rahoittavat koulutuksen yhdessä. Koulutukseen osallistujat saavat kyseiseltä koulutusajalta palkkaa tai tietyin perustein työttömyysetuutta ja ylläpitokorvausta. Yhtenä koulutuksen muotona on myös oppisopimuskoulutus, jossa yhdistyvät teoreettinen opiskelu ja työpaikalla tapahtuvaan työskentely. TE-toimisto tarjoaa näiden lisäksi työharjoittelua ja työelämävalmennusta.

TE-toimisto tarjoaa apua, tukea ja neuvoja henkilöstön vähentämistilanteissa ja muissa muutostilanteissa. Irtisanomistilanteissa TE-toimistolla on valtakunnallinen muutosturvasiantuntijoiden verkosto, joka on sekä työnantajan että työntekijän tukena muutosturvaan liittyvissä asioissa. Muutosturva auttaa TE-toimistoa ennakoimaan irtisanomistilanteen vaatimia palveluja. Työnhakijoita tämä hyödyttää siksi, että se auttaa löytämään uuden koulutus- tai työpaikan mahdollisimman nopeasti.

TE-toimistolla on lisäksi myös maksullisia erityispalveluja. Nämä HRV-palvelut ovat työnantajapalvelujen yhteydessä toimiva asiantuntijaverkosto, joka toimii maanlaajuisesti. Verkosto on erikoistunut henkilöstöpalvelujen tuottamiseen. HRV-palvelut tarjoavat yrityksille apua henkilöstöön liittyvissä asioissa, kuten rekrytoinnissa, henkilöstön vuokrauksessa ja henkilöstön kehittämisessä. Nämä palvelukokonaisuudet räätälöidään aina kohdeyrityksen palvelutarpeiden mukaisesti. Yleisesti HRV-palvelut on ratkaisu silloin, kun TE-toimiston maksuttomilla palveluilla ei ole mahdollista toteuttaa yrityksen henkilöstötarpeita. (Työ- ja Elinkeinoministeriö 2012.)

## 5 Yritysharava tutkimusmenetelmänä

### 5.1 Yritysharava ja TE-toimisto

Voidakseen palvella työnantajia TE-toimiston tulee tuntea alueen yritykset. Nämä yritykset ovat yhdestä useisiin satoihin henkilöihin työllistäviä yrityksiä, joten palvelukenttä on erittäin laaja ja monipuolinen. Sen tähden on oleellista saada ajankohtaista tietoa alueen yrityksiltä. Tietoa saadaan esimerkiksi Työ- ja Elinkeinoministeriöltä sekä tilastokeskuksesta. On kuitenkin olemassa paljon tietoa, jota ei voi suoraan poimia tilastoista ja analyysistä. Tällaista tietoa ovat muun muassa alueen yritysten laajentumis- ja kansainvälistymissuunnitelmat. Näitä varten on tarpeellista tehdä yrityskohtaisia haastatteluja, jolloin tietoa voidaan hankkia suoraan yritykseltä. Kerätty tieto auttaa TE-toimistoa palvelujensa kehittämisessä sekä auttaa ennen kaikkea keskittämään resursseja paremmin niihin asioihin, jotka ovat sillä hetkellä ajankohtaisia.

Yritysharava on menetelmä, joka lähtee liikkeelle yrityksen tarpeista. Se on tarkoitettu ensisijaisesti kehittämismenetelmäksi ja toimii myös siihen liittyvänä tietopankkina. Toimintamalli perustuu haastatteluille, joita tehdään eri alueiden yrityksille. Kerätty tieto kootaan yhteen ja välitetään lajiteltuna toimijoille. Menetelmän tavoitteena on ohjata yhteiskunnan kehittämistoiminta ja -tuki mahdollisimman hyvin alueen yrityselämän hyväksi. Yritysharavan tietoja voidaan käyttää myös toiminnan suunnittelussa ja ennakoinnissa. Välittömiä käyttäjätahoja menetelmälle ovat Työ- ja Elinkeino- ja Elinkeino- ja Elinkeino-, Liikenne- ja Ympäristökeskukset) ja Työ- ja elinkeinoministeriö. Välilliset yritysharavan käyttäjätahot ovat Kehittämisyhtiöt ja elinkeinotoimistot, koulutusorganisaatiot ja kehittämishankkeet. (Keski-Suomen ELY-keskus 2009.)

Yritysharavoinnin taustalla on Pohjois-Savossa vuosina 2001-2007 kahdessa eri ESR -projekteissa kehitetty malli. Näistä ensimmäisessä testattiin mallia Työ 2000 -työllisyys-hankkeessa, jonka avulla syntyi työmalli, jossa puhelimitse tehdyillä haastatteluilla tiedusteltiin ja kartoitettiin yritysten tarpeita ja tietoja. Vastauksista koottiin atk-pohjainen tietokanta, jonka avulla yritysten tiedot ja tarpeet ovat kaikkien käyttäjien näkyvissä. Tietokannan avulla tietoja pystyttiin myös päivittämään. (Keski-Suomen ELY-keskus 2009.)

Menetelmää kehitettiin edelleen Pohjois-Savon TE-keskuksen Toimivat työmarkkinat -hankkeessa, jossa tehtiin laaja haastattelu alueen yrityksille. Myöhemmin muun muassa koulutusta koskevia kysymyksiä tarkennettiin sekä keskityttiin yleisesti tuloksiin ja niiden raportointiin. Vähitellen haastatteluissa ilmenneistä huomioista Yritysharavaan tuli lisää kysymyksiä esimerkiksi kansainvälisyydestä. Yritysharavassa on ollut alun perinkin tärkeää, että kysymykseen on tarpeeksi helppoa vastata. Toisaalta on myös haluttu järjestää haastattelu järjevän kestoiseksi.

Toimintamallin kehitys on jatkunut läpi vuosien ja mallia on kokeiltu eri muodoissa näinä vuosina. Haastattelijoina on toiminut eri henkilöitä, esimerkiksi työvoimaneuvojia ja elinkeinoyh-

tiöiden henkilöitä. Koko maan alueelle toimintamalli laajennettiin vuonna 2009. Tämä tehtiin Työ- ja elinkeinoministeriön rahoittamana valtakunnallisena hankkeena.

## 5.2 Yritysharavan toteutus

Yritysharavaa on toteutettu tähän mennessä sekä puhelinhaastattelujen että kenttäkäyntien avulla. Aikaisemmin haastatteluja tekivät pääosin TE-keskusten ja työvoimatoimistojen edustajat, mutta esimerkiksi valtakunnallisen KOTTI-hankkeen haastattelut toteutti ulkopuolinen yritys. KOTTI-hanke on Työ- ja elinkeinoministeriön rahoittama valtakunnallinen hanke, joka selvittää yritysten työvoima- ja kehitystarpeita Yritysharavan toimintamallilla haastattelujen avulla. (ELY-keskus 2011) Haastatteluissa käytetään yhtä yhdenmukaista lomaketta. Alueittain eri tahojen on mahdollista lisätä siihen enintään kolme vapaavalintaista kysymystä. Pitämällä haastattelulomake yhdenmukaisena tavoitellaan valtakunnallisesti vertailukelpoista tietoa. (Tuomi 2010, 5)

Haastattelujen avulla on tarkoitus saada kokonaiskäsitys yrityksen nykytilasta sekä näkymä tulevaisuudesta. Haastattelukysymykset on käyty erikseen läpi jokaisen aihealueen kohdalla. Kokonaisuudessaan haastattelukysymykset löytyvät liitteenä tämän opinnäytetyön lopusta. Ensimmäiseksi yrityksen koosta riippuen noin 5-20 minuuttia kestävässä haastattelussa selvitetään yrityksen perustiedot. Näihin perustietoihin kuuluvat muun muassa henkilömäärä tällä hetkellä, päätoimiala sekä kunta, jossa yritys toimii. Jälkeenpäin tuloksia analysoitaessa pystytään suodattamaan yrityksiä näiden tietojen mukaan. Haastattelussa kartoitetaan näiden lisäksi yritysten arviota kehittämis-, osaamis- ja työvoimatarpeista sekä kehitysnäkymistä. Haastattelun kysymykset ovat pääosin lyhyitä. Moneen niistä on kuitenkin annettu mahdollisuus antaa lisätietoa vapaasti, jotta vastauksista saadaan yksilöllisempiä. Lopussa on kolme aluekysymystä, jotka eri tahojen on mahdollista lisätä haastatteluun. Haastattelut voidaan pitää sekä määrällisiä eli kvantitatiivisia että laadullisia eli kvalitatiivisia. Kvantitatiivisiksi haastattelut tekevät haastateltujen yritysten lukumäärä ja lukuisat täsmälliset sekä suorat kysymykset, jotka pystytään heti tilastoimaan. Haastattelut sisältävät toisaalta myös paljon avoimia ja vapaita kysymyksiä, jotka jättävät tilaa tulkinnoille, joten niitä voi pitää myös kvalitatiivisina.

## 5.3 Tiedon kokoaminen ja käyttö

Yritysharava-haastattelut suoritti IRO Research maaliskuun 2010 ja maaliskuun 2011 välisenä aikana. Kaikkiaan valmiita haastatteluja saatiin 3649, jotka jakaantuivat siten, että Hyvinkäällä haastateltiin 1857 ja Nurmijärvellä 1792 yritystä. Yritysharavasta kieltäytyneitä yrityksiä oli 261, lopettaneita 205 ja pöytälaatikkoyrityksiä 185. Tavoittamatta jäi 771 yritystä. Haastattelujen tavoitteena oli selvittää yritysten palvelutarpeita, joiden pohjalta heille tar-

jottiin siihen palvelua TE-toimistosta tai muilta yhteistyötahoilta. Palvelutarpeet ohjattiin oikeisiin paikkoihin ja esimerkiksi TE-toimistoa koskevat palvelutarpeet käsiteltiin työnantajapalvelussa. Koulutustarpeet ohjattiin Tutka-projektin hoitoon. Tutka on ESR:n ja Uudenmaan ELY:n rahoittama projekti, joka on tarkoitettu teollisuuden ja palvelualojen pk-yritysten kehittämisen tueksi. (Yritysvoimala 2010.) Yritysneuvontatarpeet ohjattiin Hyvinkäällä Yritysvoimalaan ja Nurmijärvellä Keukeen sekä Nurmijärven kuntaan. Tärkeitä yhteistyötahoja olivat myös alueen kouluttajat TTS, Hyria ja Laurea-ammattikorkeakoulu. Yritysvoimala on Hyvinkään, Riihimäen, Hausjärven ja Lopen omistama yrityspalveluyhtiö. (Yritysvoimala 2010.) Yhteistyötahojen kanssa on järjestetty tapaamisia, joissa on käyty läpi Yritysharavan tuloksia. Eri yhteistyötahoille on tehty rajattuja hakua eri palvelujen tarjoamista varten.

## 6 Yritystoiminta ja työvoiman kysyntä

### 6.1 Yritysharavan tulosten etenemisjärjestys

Ensimmäiseksi Yritysharavan haastattelujen tuloksia avattaessa käydään läpi yrityskanta yleisesti sekä esitellään aineisto. Sen jälkeen siirrytään yritystoiminnan jatkuvuuden, sukupolven ja omistajanvaihdosten sekä eläköitymisen kautta työvoimatarpeisiin. Työvoimatarpeissa on käsitelty myös vähentämistarpeita ilmoittaneita yrityksiä. Viimeiseksi tässä osiossa käydään läpi palkkaamiseen liittyviä kysymyksiä, esimerkiksi nuorten palkkaamista.

Nykytilanteen arvioiden jälkeen tarkastelussa ovat yritysten kilpailukyky ja tulevaisuuden näkymät. Tutkimuksessa tarkastellaan esimerkiksi kasvuyrityksiä ja kansainvälistymissuunnitelmia. Yrityksiltä tiedusteltiin näiden lisäksi koulutus- ja kehittämistarpeista, joista on koottu tilastoja. Tärkeimpänä tämän opinnäytetyön kannalta ovat TE-toimiston palvelut, joista yrityksiltä kysyttiin niiden tunnettuutta sekä kiinnostusta. TE-toimiston palvelut ovat tutkimuksen viimeinen osa, jonka jälkeen tutkimuksen tulokset on koottu yhteen.

### 6.2 Aineiston esittely ja yrityskanta

Koko selvityksen aineisto koostuu Hyvinkään TE-toimiston Pohjois-Uudenmaan alueelle maaliskuun 2010-maaliskuun 2011 aikana tekemistä yritysharavahaastatteluista. Haastattelut toteutti IRO Research Helsingistä. Selvityksessä on käytetty pelkästään valmiita haastatteluja, joita kertyi yhteensä 3649 kappaletta Hyvinkään ja Nurmijärven kunnissa. Kaiken kaikkiaan haastattelut tulivat lähes täsmälleen puoliksi molemmista kunnista. Hyvinkään kotikunnakseen ilmoittaneita yrityksiä oli 1857 eli 51 % Nurmijärven kohdalla luvun ollessa 1792 eli 49 %.

Valmiiden haastattelujen (3649 kpl) pohjalta tehtyyn selvitykseen ei laskettu rinnakkaisyrityksiä (13 kpl), pöytälaatikkoyrityksiä (185 kpl), lopettaneita yrityksiä (205 kpl) tai haastattelusta kieltäytyneitä yrityksiä (261 kpl). Selvityksessä yhtään yritystä ei jäänyt tavoittamatta.

	Alle 2	2-9 henkilöä	yli 10 henkilöä	Yrityksiä yhteensä
Alkutuotanto	6	8	1	15
Julkiset palvelut	2	3	3	8
Kauppa	225	282	89	596
Palvelut	1523	782	168	2473
Rakentaminen	208	144	28	380
Teollisuus	43	74	50	167
Muut	6	1		7
<b>Yhteensä</b>	<b>2013</b>	<b>1294</b>	<b>339</b>	<b>3646</b>

Taulukko 1: Yritykset päätoimialoittain ja henkilöstön kokoluokan mukaan

Taulukko 1 kuvaa yritysten jakaumaa tässä Yritysharavassa. Haastatteluissa yrityksiä pyydettiin luokittelemaan itsensä johonkin yllä olevista päätoimialoista. Taulukosta puuttuu kaupan sekä palvelujen alalta yksi yritys, joka ei kertonut henkilömääränsä tällä hetkellä. Tällaisia yrityksiä myös muiden alojen yrityksistä oli yksi. Henkilömääristä yrityksiä pyydettiin ilmoittamaan tarkka lukunsa tällä hetkellä, jolloin useilla yrityksillä luvut saattoivat olla esimerkiksi 1,5 tai 5,5.

Päätoimialana palvelut ovat selkeästi suurin yli kahden kolmanneksen osuudella. Seuraavina tulevat järjestyksessä kauppa, rakentaminen ja teollisuus. Alkutuotannon ja julkisten palvelujen yrityksiä on tässä selvityksessä verrattain melko vähän edellä mainittuihin nähden. Alle kahden hengen yrityksiä on tässä selvityksessä selkeästi eniten (55 %). Yli kymmenen hengen yritysten osuus kaikista yrityksistä oli noin 9 %. Huomattavaa on se, että rakentamisen alalla yli kymmenen hengen yrityksiä on varsin vähän, kun taas teollisuuden alalla näitä on enemmän kuin alle kahden hengen yrityksiä.



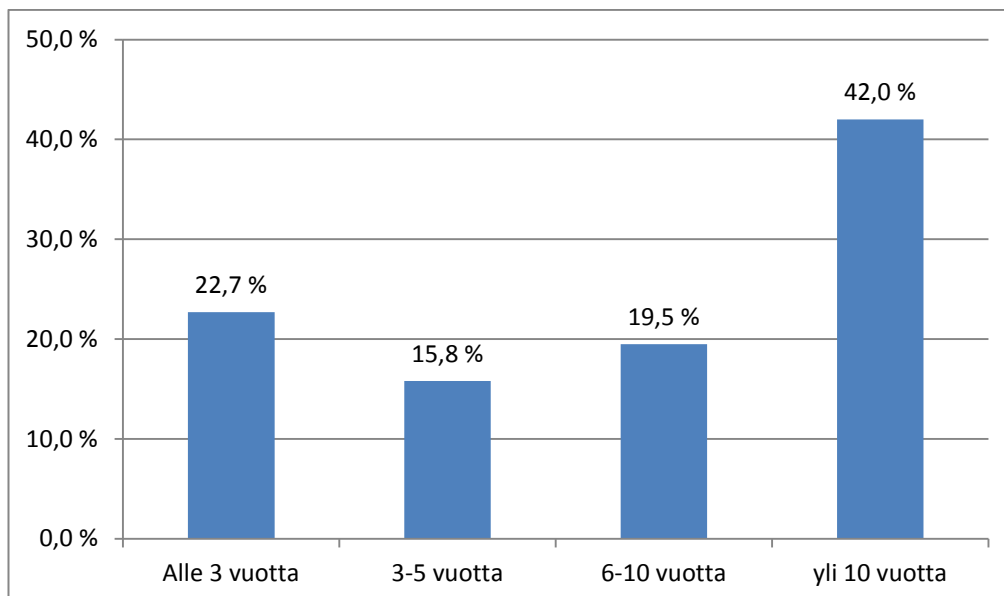
Pienet yritykset	Lukumäärä	Osuus yrityksistä %	Henkilöstö	Osuus henkilöstöstä %
Alle 2	2013	55,21 %	2024,75	10,3 %
2-4	960	26,33 %	2586,5	13,1 %
5-9	334	9,16 %	2064	10,5 %
10-19	183	5,02 %	2301	11,7 %
20-49	104	2,85 %	2981	15,1 %
Keskisuuret yritykset				
50-99	26	0,71 %	1551	7,9 %
100-250	21	0,58 %	2992	15,2 %
Suuret yritykset				
yli 250	5	0,14 %	3210	16,3 %

Taulukko 2: Yritykset ja henkilöstö henkilöstön kokoluokan mukaan

Tässä yritysharavakyselyssä pieniä, alle 50 hengen yrityksiä oli yli 98 % kaikista yrityksistä. 50-250 hengen keskisuuria yrityksiä oli yhteensä 47, yhteensä 1,3 % kaikista yrityksistä. Suurten yritysten osuus jäi noin yhteen promilleen. Kolme yritystä ei vastannut kysymykseen henkilömäärästä tällä hetkellä eikä näitä yrityksiä otettu huomioon tässä taulukossa.

Tarkalleen alle kahden henkilön yritysten osuus on yli 55 % kaikista yrityksistä. Näiden mikroyritysten osuus henkilöstöstä on kuitenkin vain hieman yli 10 %. Monilla alle kahden hengen yrityksillä on käytössään lisäksi osa-aikaista työvoimaa, joka selittää sen, että henkilöstön kokonaismäärä on 2024,75 eikä yritysten lukumäärä 2013. Muutamilla yrityksillä henkilömäärä jäi myös alle yhteen, jolloin yritys ei tällä hetkellä työllistä yhtään täysipäiväistä työntekijää. Muissa pienten yritysten ryhmissä henkilöstön määrä ja prosenttiosuus ovat melko lailla keskenään samanlaisia.

Keskisuuria yrityksiä tässä kyselyssä oli yhteensä 47. Näiden yritysten henkilöstömäärä on kuitenkin 4543, joka vastaa koko henkilöstömäärästä noin 23 %. Suuria yrityksiä on yhteensä viisi kappaletta ja nämä työllistivät 16,3 % koko henkilöstöstä. Kaiken kaikkiaan yli 50 hengen yritysten henkilöstön osuus koko henkilöstömäärästä on yli 39 %.

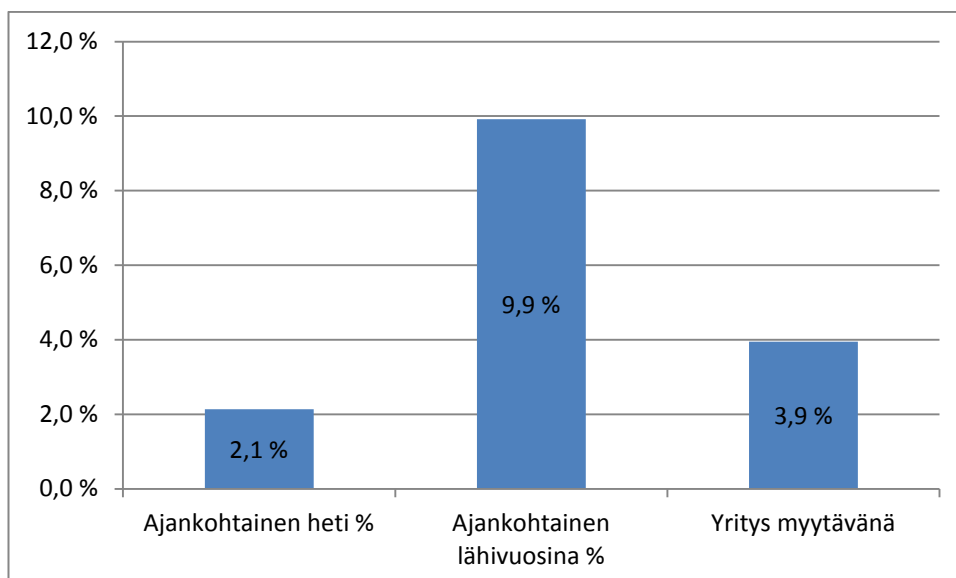


Kuvio 5: Yritykset jaoteltuna iän mukaan

Haastattelussa tiedusteltiin yrityksiltä myös niiden ikää. Yllä olevassa kuviossa 5 yritykset on jaettu siten, että prosenttiluku palkissa kertoo osuuden kaikista yrityksistä. Kuvioista voi havaita, että yli kymmenen vuotta toimineita yrityksiä on selvästi eniten, kun taas muissa ikäryhmissä osuuden ovat melko lähellä toisiaan. Päätoimialoittain jaoteltuna osuudet eivät juuri poikkea toisistaan.

### 6.3 Yritystoiminnan jatkuvuus ja sukupolven- sekä omistajanvaihdokset

Yritysharavakyselyssä yritystoiminnan jatkuvuutta ja sukupolven- ja omistajanvaihdoksia tiedusteltiin kysymällä: ”Onko sukupolven tai muut omistusjärjestelyt ajankohtainen asia yrityksessä kolmen vuoden sisällä?” (kysymys 17). Vastausvaihtoehtoina yrityksille olivat ”Ei ajankohtainen”, ”Ajankohtainen heti”, ”Ajankohtainen lähivuosina” tai ”Yritys myytävänä”. Lisäksi vaihtoehtona oli myös kohta ”Haluaa lisätietoa”. Sukupolvenvaihdoksella viitataan tässä yhteydessä yrityksen siirtymistä omistajalta toiselle riippumatta sukulaisuussuhteista.



Kuvio 6: Sukupolven- ja omistajanvaihdosten ajankohtaisuus

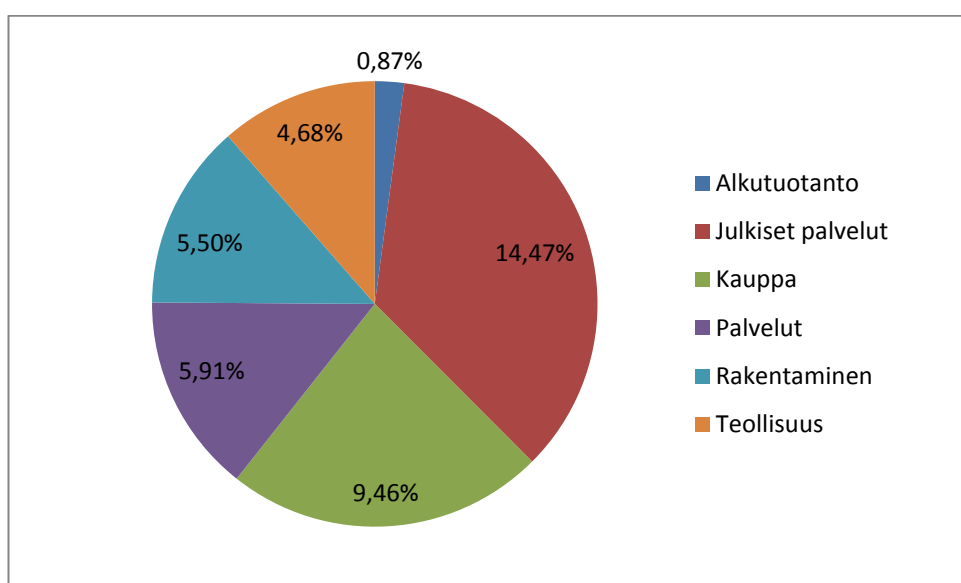
Yritysharavan vastausten perusteella Hyvinkäällä ja Nurmijärvellä toimivilla yrityksillä sukupolvenvaihdokset ovat lisääntymässä lähivuosina. Tarkalleen ottaen 78 yritystä ilmoitti sukupolvenvaihdoksen olevan ajankohtainen heti. Monissa tapauksissa yrittäjä ilmoitti etsivänsä potentiaalista ostajaa yrityksellä, kun taas osa kertoi yrityksen toiminnan loppuvan yrittäjän lopettaessa. Kaikkiaan 203 halusi lisätietoa sukupolven- ja omistajanvaihdoksesta. ”Yritys myytävänä” -kohtaan vastasi 144 yritystä. Lisäksi vapaassa kentässä useat mainitsivat, että yritys voidaan myydä, mikäli ostaja löytyy tai mikäli joku suostuu jatkamaan toimintaa. Prosentteissa mitaten eri aloilta ei löytynyt suuria eroavaisuuksia, vaan sukupolven- ja omistajanvaihdokset ovat ajankohtaisia jokaisella alalla.

#### 6.4 Eläköityminen ja työvoimapoistuma

Yritysharava-kyselyssä Pohjois-Uudenmaan alueella selvitettiin eläköitymistä ja työvoimapoistumaa kysymällä suoraan seuraavat kysymykset. 1. ”Montako henkilöä poistuu eläkkeelle vuoden sisällä?” 2. ”Montako henkilöä poistuu eläkkeelle 1-2 vuoden sisällä?” 3. Montako henkilöä poistuu eläkkeelle 3-5 vuoden sisällä?” 4. ”Onko yrityksellä suunnitelma eläkkeelle jäävien korvaamisesta?”. Tässä tapauksessa työvoiman poistumalla tarkoitetaan tässä eläköityviä, työvoiman ulkopuolelle siirtyviä työntekijöitä.

	Henkilömäärä	1v	1-2v	3-5v	Yhteensä
Alkutuotanto	230,6	0	1	1	2
Julkiset palvelut	76	5	2	4	11
Kauppa	5232,2	149	119	227	495
Palvelut	9842,85	62	125	395	582
Rakentaminen	1326,6	8	22	43	73
Teollisuus	2992	16	34	90	140
Yhteensä	19700,25	240	303	760	1303

Taulukko 3: Eläköityvien määrä eri päätoimialoittain



Kuvio 7: Eläköityvien osuus päätoimialasta

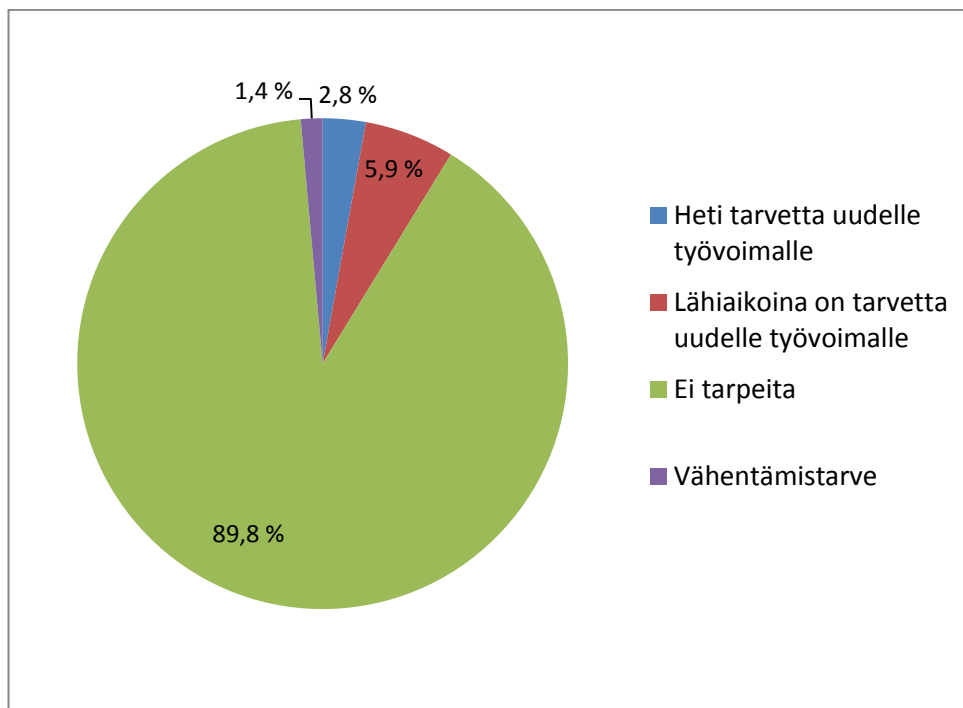
Yllä olevassa taulukossa 3 on kerrottu eläkkeelle jäävien henkilöiden lukumäärät eri päätoimialojen yrityksistä sekä kuviossa 7 eläkkeelle jäävien osuus koko alan työntekijöistä. Suhteessa eniten on jäämässä eläkkeelle julkisten palveluiden työntekijöistä, joista peräti yli 14 % on jäämässä viiden vuoden sisällä pois työelämästä. Kaupan alan yli 5200 työntekijästä on jäämässä eläkkeelle viiden vuoden sisällä yhteensä 495 henkilöä, joka vastaa 9,5 % osuutta koko alasta. Huomioitavaa on kaupan alalla lisäksi myös se, että noin kolme prosenttia koko kaupan alan henkilöstöstä on eläköitymässä vuoden sisällä. Palveluiden, rakentamisen ja teollisuuden aloilla eläköityminen tapahtuu verrattain melko tasaisesti niin, että viiden vuoden sisällä noin viisi prosenttia alan työvoimasta on poistumassa. Hyvinkään ja Nurmijärven kuntien yritysten työvoiman eläköitymisessä ei ollut merkittäviä eroja.

Neljännessä eläkkeelle jäämiseen liittyvässä kysymyksessä kysyttiin suunnitelmista eläkkeelle jäävien korvaamisesta. Kaikkiaan 232 yritystä vastasi tähän kyllä eli on suunnitelmia, kun taas 937 yritystä kertoi, ettei niillä ole suunnitelmia eläkkeelle jäävien korvaamisesta. Yrityksillä oli mahdollisuus antaa lisätietoa, johon suurin osa vastanneista kertoi palkkaavansa uudet työntekijät eläköityvien tilalle.

#### 6.5 Työvoimatarpeet ja työvoiman saatavuus

Tässä Yritysharavan osiossa yrityksiltä selvitettiin muun muassa työvoimatarpeita yleisesti sekä lisäys- tai vähennystarpeita eri näkökulmista. Näiden lisäksi yrityksiltä tiedusteltiin arvioita henkilöstömäärän kehityksestä lähivuosina sekä työvoiman saatavuudesta. Seuraavissa taulukoissa on tilastoitu näitä vastauksia ja analysoitu pääpiirteittäin vallitsevat suunnat.

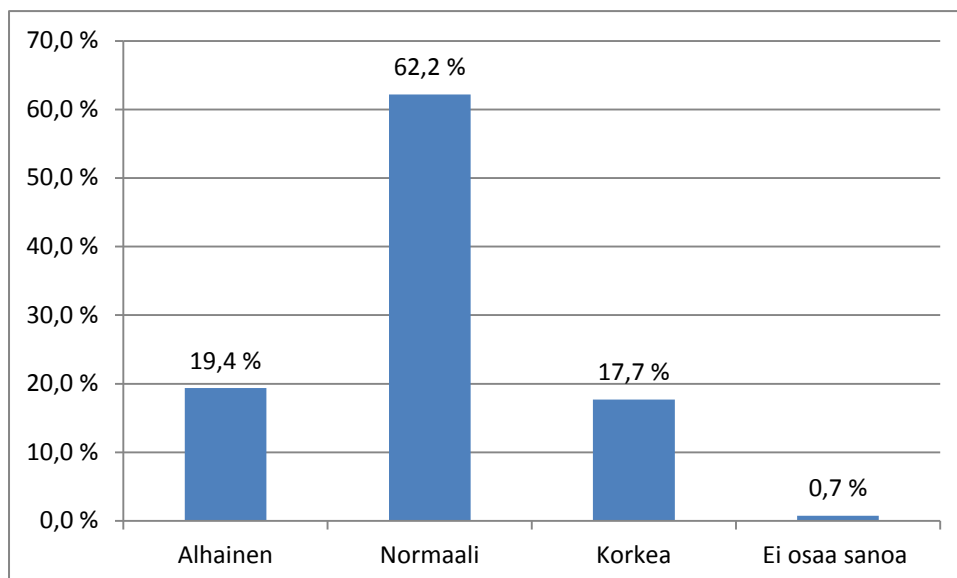
Yrityksiltä kysyttiin ensiksi, ”Millaisia työvoimatarpeita on lähiaikoina?”. Vastausvaihtoehtoina oli ”Hetimitarvetta uudelle työvoimalle”, ”Lähiaikoina tarvetta uudelle työvoimalle”, ”Ei tarpeita” ja ”Vähennystarve”. Lisätietona yrityksille annettiin mahdollisuus ilmoittaa niin sanotuista piilotyöpaikoista kohdassa ”työtä on tarjolla jatkuvasti, jos sopiva henkilö löytyy”. Yleisesti työvoimatarve oli varsin vähäistä, sillä ainoastaan 103 yritystä (2,8 %) 3641 vastanneesta yrityksestä ilmoitti, että heillä on työvoimatarve heti. Lähiaikoina työvoimatarve oli 216 yrityksellä (5,9 %) vastanneista. Suurimmalla osalla yrityksistä ei heidän mukaansa ole tarpeita tällä hetkellä. Vähentämistarpeistaan ilmoitti 52 yritystä eli 1,4 % yrityksistä. Yhteensä kahdeksan yritystä ei ottanut kantaa työvoimatarpeistaan. 176 yritystä (4,8 %) kaikista tähän vastanneista 176 yritystä (4,8 %) ilmoitti, että työtä on tarjolla jatkuvasti, jos sopiva henkilö löytyy. Tämän kysymyksen vastaukset on koottu kuvioon 8.



Kuvio 8: Yritysten työvoimatarpeet

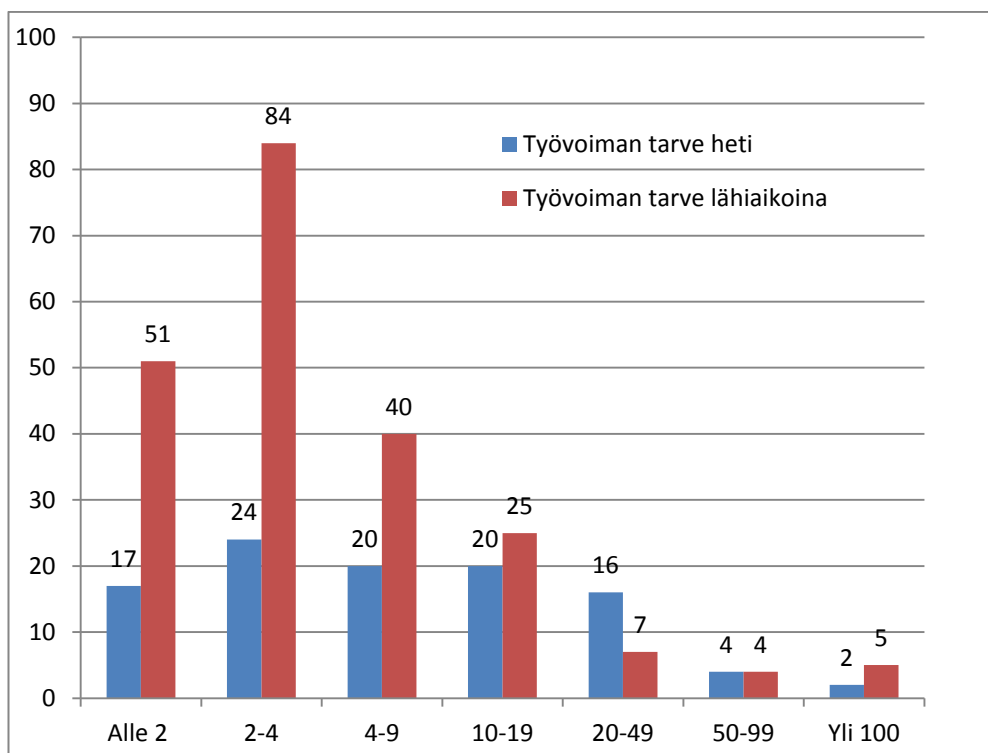
Työvoimatarpeistaan ilmoittaneista yrityksistä suurin työvoiman tarve oli julkisten palvelujen yrityksillä (25 % yrityksistä). Seuraavaksi eniten tarvetta oli kaupan alalla, jossa kaikkiaan 15,4 % yrityksistä ilmoitti työvoimatarpeistaan. Palveluiden ja rakentamisen aloilla työvoimatarve oli 7,4 % yrityksistä kun taas teollisuuden yrityksillä luku oli 9 %.

Yrityksiltä tiedusteltiin lisäksi, "Millainen tilauskanta on tällä hetkellä?". Vastausvaihtoehdot olivat "Korkea", "Normaali", "Alhainen" ja "En osaa sanoa". Tähän vastasi kaikkiaan 3079 yritystä. Alla oleva kuvio 9 esittää tilauskannan ilmoittaneiden yritysten osuudet. Tilastojen perusteella tilauskanta on suurimmalla osalla yrityksistä normaali, kun taas noin viidesosa ilmoitti tilauskannakseen alhaisen tai korkean.



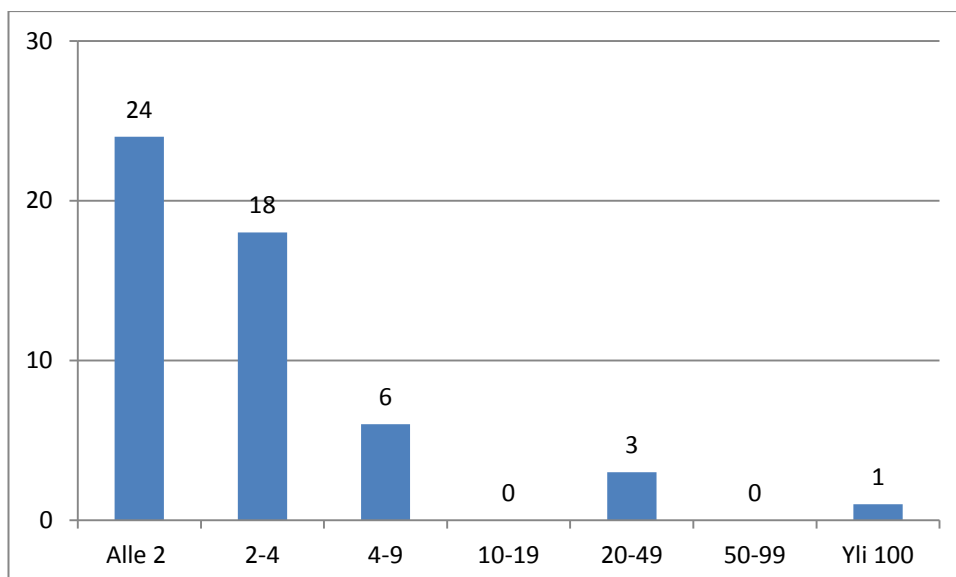
Kuvio 9: Yritysten tilauskannat

Alla olevaan kuvioon 10 on tilastoitu työvoiman lisäystarpeita heti tai lähiaikoina ilmottaneiden yritysten lukumäärä henkilöstön kokoluokan mukaan. Taulukosta ilmenee, että eniten uutta työvoimaa heti tai lähiaikoina tarvitsevat 2-4 hengen yritykset. Seuraavaksi eniten työvoimatarpeita ilmottaneita yrityksiä oli alle kahden hengen sekä 4-9 hengen yrityksistä. Prosenteissa mitaten työvoiman lisäystarve lähiaikoina oli alle kahden henkilön yrityksissä 3,4 %, 2-4 henkilön yrityksissä 11,3 %, 5-9 henkilön yrityksissä 18 %, 10-19 henkilön yrityksissä 24,6 %, 20-49 henkilön yrityksissä 22,1 %, 50-99 henkilön yrityksissä kaikista suurin eli 30,8 % ja yli sadan henkilön yrityksissä 26,9 %. Työvoimatarpeisiin jätti vastaamatta kahdeksan yritystä ja kaksi yritystä oli sellaisia, jotka eivät kertoneet henkilömääräänsä.



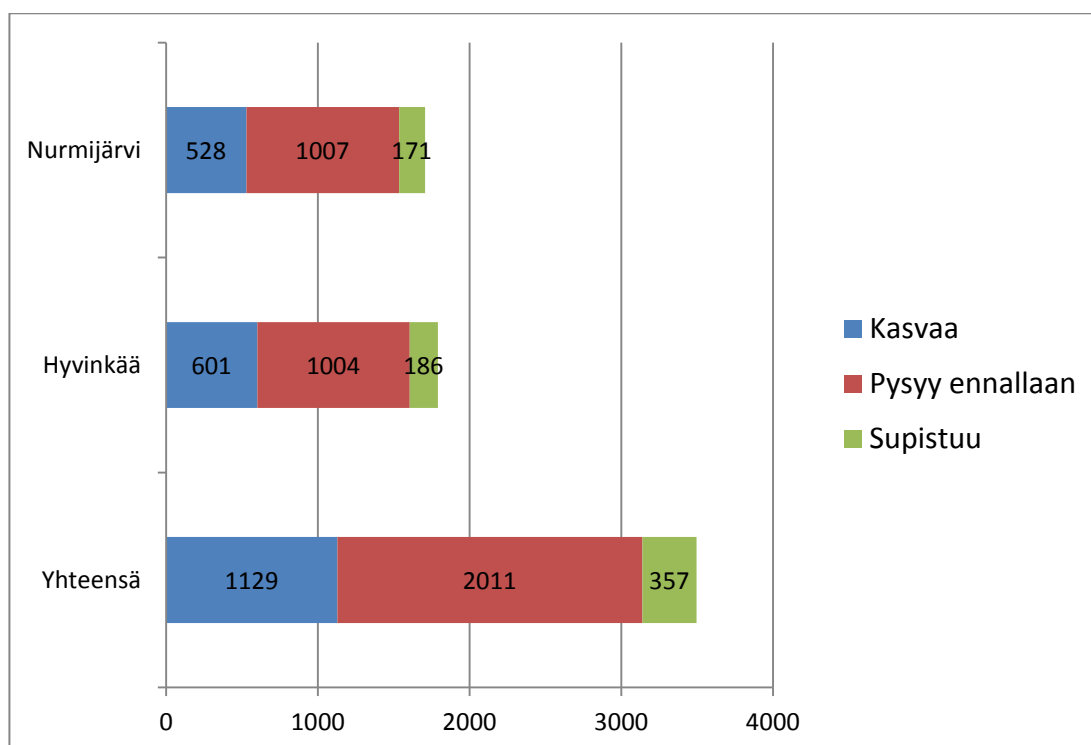
Kuvio 10: Työvoiman lisästarve henkilöstön kokoluokan mukaan

Alla on kuvattu työvoiman vähentämistarpeita ilmoittaneiden yritysten lukumäärät henkilöstön kokoluokan mukaan (kuviokuva 11). Lukumäärällisesti eniten vähentämistarpeita oli alle kahden sekä 2-4 hengen yrityksillä. Yritysten työvoiman vähentämistarve oli kaiken kaikkiaan vähäinen, sillä sitä oli alle kahden henkilön yrityksistä reilulla prosentilla, 2-4 henkilön ja 4-9 henkilön yrityksissä vajaalla kahdella prosentilla. Muissa isommissa yrityksissä vähentämistarve oli yhteensä vain muutamalla yrityksellä.





Kuvio 11: Työvoiman vähentämistarve henkilöstön kokoluokan mukaan



Kuvio 12: Henkilömäärän kehitys seuraavan kahden vuoden aikana

Yllä olevassa kuviossa 12 on kuvattu yritysten arvio oman henkilöstömääränsä kehityksestä seuraavan kahden vuoden aikana. Luvut ovat yritysten lukumääriä ja ne on eroteltu kunnittain. 151 yritystä ei osannut sanoa tähän henkilöstömääränsä kehitystä. Tässä Yritysharavassa henkilöstömäärän muutossuuntaa kartoitettiin kysymällä: ”Miten arvioitte henkilöstömäärän kehittyvän? Paljonko yrityksessä on työntekijöitä kahden vuoden kuluttua?”

Kaikista kysymykseen vastanneista 34 % uskoo henkilöstömääränsä kasvavan seuraavan kahden vuoden aikana. Kunnittain henkilöstömäärän kasvuun uskoi Hyvinkäällä 33,5 % ja Nurmijärvellä 31 %. Valtaosa yrityksistä arvioi henkilöstömääränsä pysyvän ennallaan kahden vuoden kuluttua. Henkilöstömäärän supistumista ennakoivat hieman yli 10 %. Hyvinkäällä ja Nurmijärvellä nämä osuudet olivat lähes täsmälleen samat.

Alla oleva taulukko 4 kuvaa henkilöstömäärän kehitystä päätoimialoittain. Henkilöstömäärät on ollut mahdollista ilmoittaa tarkoilla arvoilla, jolloin esimerkiksi osa-aikaiset työntekijät saadaan mukaan tilastoihin.

## Henkilöstö

	Tällä hetkellä	2.v kuluttua	Muutos	%-osuus
Alkutuotanto	230,6	230,5	- 0,1	0,0 %
Julkiset palvelut	76	79	3	3,9 %
Kauppa	5232,2	5522	289,8	5,5 %
Palvelut	9842,85	10766	923,15	9,4 %
Rakentaminen	1326,6	1448,6	122	9,2 %
Teollisuus	2992	3173	181	6,0 %
Yhteensä	19700,25	21219,1	1518,85	7,7 %

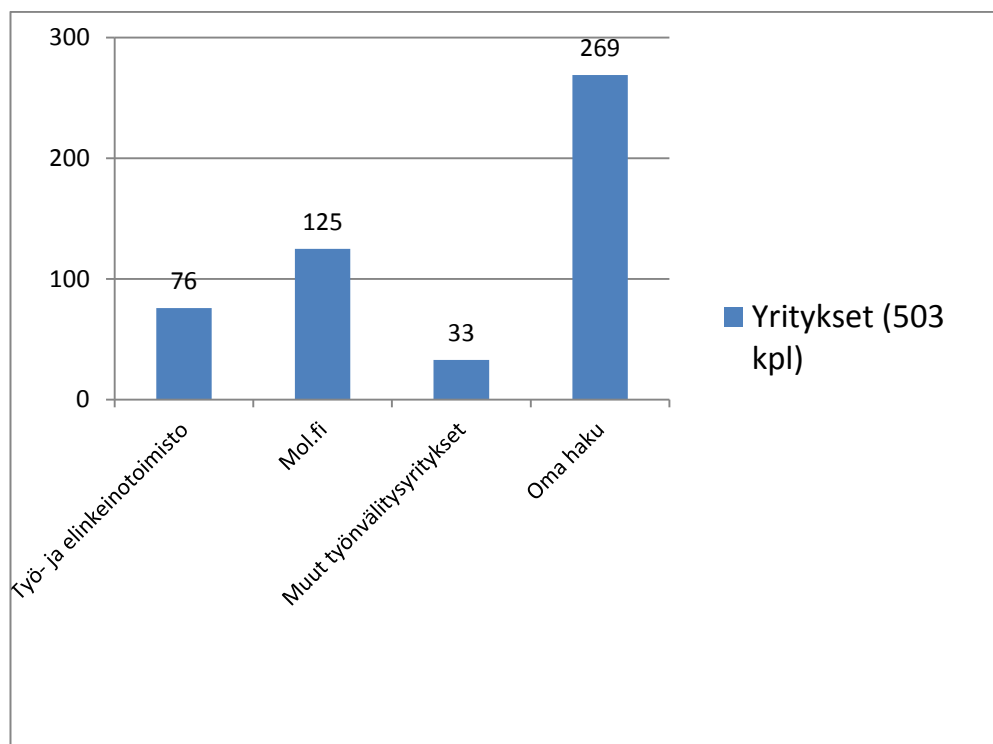
Taulukko 4: Henkilöstömäärän kehitys päätoimialoittain

Kaikkiaan Pohjois-Uudenmaan TE-toimiston alueella Hyvinkään ja Nurmijärven kunnissa työskentelee tällä hetkellä 19700,25 henkilöä. Kahden vuoden kuluttua yritykset arvioivat henkilöstömäärän lisääntyvän 1518,85 verran, eli noin 7,7 % verran. Henkilöstömäärän arvioitiin kasvavan eniten palveluiden ja rakentamisen aloilla, joissa molemmissa kasvua olisi lähes 10 %. Muilla aloilla muutokset olivat positiivisia noin neljästä kuuteen prosenttia. Alkutuotannossa ei arvioitu muutosta.

## 6.5.1 Yritykset, joilla on työvoimatarve

Jatkokysymyksessä työvoimatarpeisiin oli: ”Jos on uuden työvoiman tarve”. Ensimmäisessä kohdassa kysyttiin, millaisiin tehtäviin työvoimaa tarvitaan ja mitä työntekijän pitää osata. Tässä yritysten vastaukset vaihtelivat huomattavasti eri alojen kesken. Pääsääntöisesti vastaukset olivat kuhunkin alaan liittyviä tehtäviä ja osaaminen puolestaan oman alan osaamista.

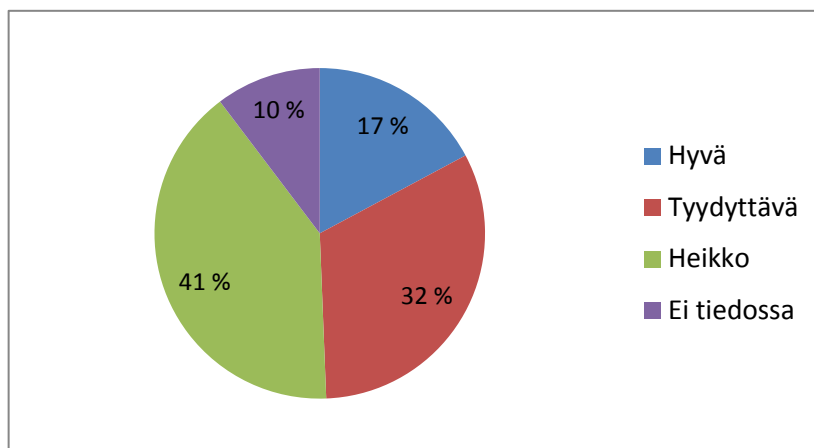
Seuraavassa kohdassa kysyttiin näiltä yrityksiltä, onko rekrytointi aloitettu, johon 141 yritystä vastasi ”Kyllä” ja 179 ”Ei”. Heiltä kysyttiin lisäksi, ”mitä rekrytointitapoja aiotte käyttää?”. Yritykset saattoivat merkitä tähän useammankin vaihtoehdon. Suosituin rekrytointitapa yritysten mukaan oli heidän oma hakunsa, joka keräsi 269 merkintää. Seuraavina järjestyksessä ovat mol.fi, Työ- ja Elinkeinotoimisto ja muut työnvälitysyritykset. Yrityksiltä tiedusteltiin lisäksi, ”Oletteko kiinnostunut rekrytoimaan toimintaa supistavien yritysten irtisanottua työvoimaa?”. Uutta työvoimaa tarvitsevista 319 yrityksistä 213 olisi valmis palkkaamaan yritysten irtisanottua työvoimaa. Kuvio 13 kuvaa tässä yritysten vastauksien jakaumaa.



Kuvio 13: Rekrytointitavat vastanneilla yrityksillä

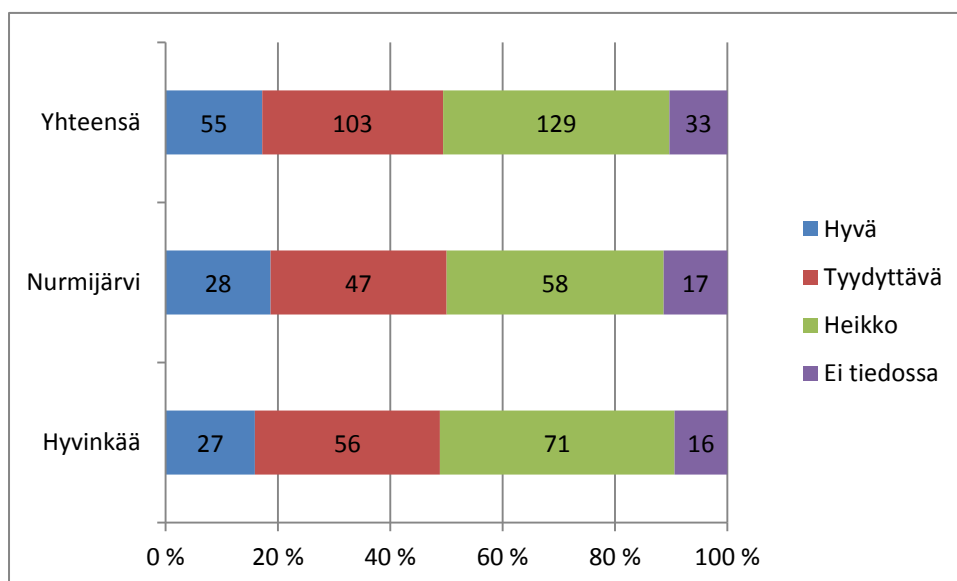
Työvoiman saatavuuden ongelmassa on kysymys kohtaanto-ongelmasta. Sillä tarkoitetaan tilannetta, jossa työvoiman kysyntä ja tarjonta eivät kohta, ja samalla on sekä työttömiä työnhakijoita sekä yritysten täyttämättömiä paikkoja. Kohtaanto-ongelmaa ilmenee sekä maanlaajuisesti että alueellisesti.

Tässä Yritysharavassa tiedusteltiin työvoimatarpeita ilmoittaneilta yrityksiltä myös ”millainen on osaavan työvoiman saatavuus?”. Vastausvaihtoehtoina olivat ”Hyvä”, ”Tyydyttävä”, ”Heikko” tai ”Ei tiedossa”. 320 vastanneesta yrityksestä 55 ilmoitti saatavuuden olevan hyvä. Tyydyttäväksi työvoiman saatavuuden ilmoitti 103 ja heikoksi peräti 129. Loput 33 totesivat, ettei heillä ole tiedossa osaavan työvoiman saatavuutta. Alla olevassa kuviossa 14 vastaukset on ilmoitettu prosentteina.



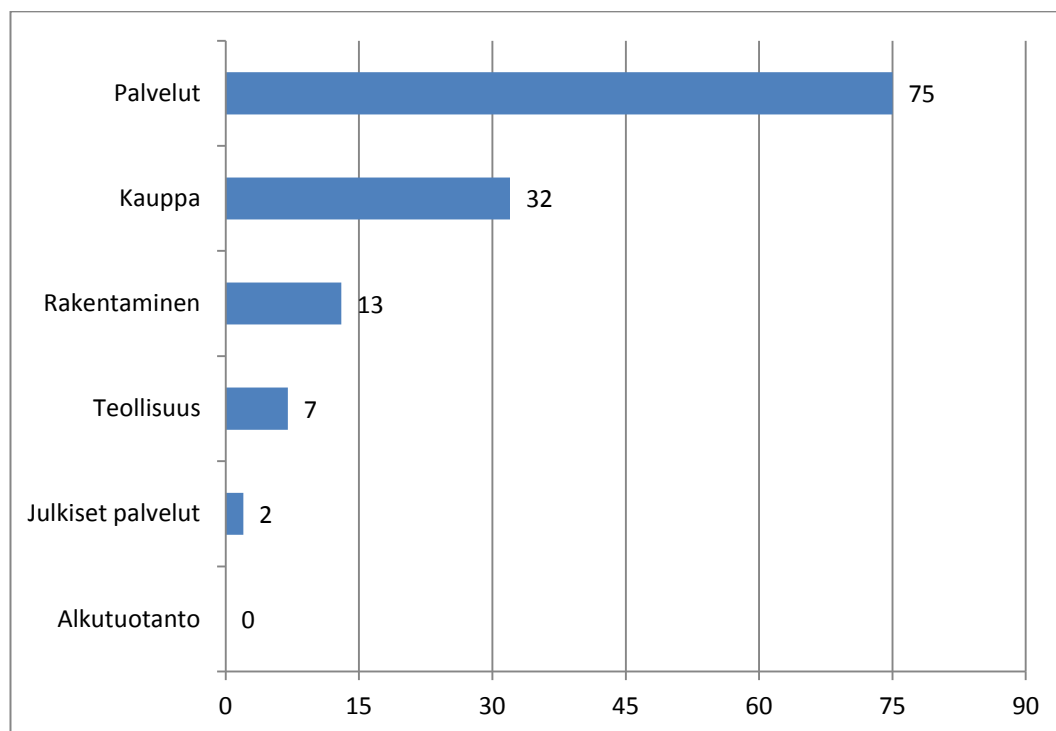
Kuvio 14: Työvoiman saatavuustilanne

Seuraavassa kuviossa 15 puolestaan on kuvattu työvoimatarpeita ilmoittaneiden yritysten arviot työvoiman saatavuudesta kunnittain. Luvut palkkien sisällä kuvaavat yritysten lukumäärää. Taulukosta voi havaita, että kuntien välillä suurta eroa osaavan työvoiman saatavuudessa ei juuri ole. Heikoksi saatavuuden ilmoittaneiden yritysten suuri määrä voidaan nähdä varsin negatiivisena asiana.



Kuvio 15: Työvoiman saatavuus kunnittain

Viimeisenä on tarkasteltu osaavan työvoiman saatavuuden heikoksi arvioineiden yritysten lukumäärää päätoimialoittain. Kuviossa 16 voidaan nähdä, että palvelujen ja kaupan alalla on eniten saatavuusongelmasta ilmoittaneita yrityksiä. Seuraavina aloittain tulevat rakentaminen ja teollisuus. Julkisten palvelujen kahdeksasta yrityksestä kaksi oli sitä mieltä, että työvoiman saatavuus on heikkoa.



Kuvio 16: Työvoiman heikoksi arvioineet yritykset päätoimialoittain

### 6.5.2 Yritykset, joilla on vähentämistarve

Yrityksiltä tiedusteltiin työvoimatarpeen vastakohtana niiden vähentämistarvettaan väitteellä ”Jos on vähentämistarve a) Milloin vähentämistarve on ajankohtainen?” Vähentämistarpeita ilmoittaneita yrityksiä oli yhteensä 52. Vuoden sisällä vähentämistarvetta on 18 yrityksellä. Puolen vuoden sisällä vähentämistarvetta oli 28 yrityksellä ja vähentämistarve heti 27 yrityksellä. Tilaukseen mukaan jaoteltuina ne yritykset, joilla oli alhainen tilauskanta, kokivat vähentämistarvetta selvästi eniten. Alhaisen tilauskannan yrityksistä joko heti, puolen vuoden tai vuoden sisällä vähentämistarpeessa olevia oli yhteensä 16, kun taas normaalin tilauskannan yrityksillä vähentämistarvetta oli yhdeksällä ja korkean tilauskannan yrityksistä vain yhdellä.

### 6.6 Työvoiman palkkaus

Työvoiman palkkaamisesta yrityksiltä kysyttiin myös ulkomaalaistaustaisen työvoiman käytöstä ja vajaakykyisten palkkaamisesta. Kysymyksessä numero 12 kysyttiin yritykseltä seuraavaa: ”Miten suhtaudutte sellaisen henkilön palkkaamiseen, jolla on vähäinen työkokemus, puutteita ammattitaidossa, pitkä työttömyys tai terveydellinen rajoite?”. Vastausvaihtoehdot tähän olivat ”Kiinnostaa”, ”Työtehtävien räätälöinti mahdollista”, ”Haluaa lisätietoa” tai ”Ei tarvit-

ta”. Lisätietojen antamiselle oli näiden lisäksi oma kohtansa, johon yritykset saivat vastata vapaasti.

Yhteensä 306 yritystä osoitti kiinnostusta vajaakuntoisten työllistämiseen. 387 yritystä puolestaan ilmoitti, että työtehtävien räätälöinti on mahdollista. Kaikkiaan 147 yritystä halusi lisätietoa tästä asiasta. Vapaassa kentässä useimmiten esiintyneet vastaukset olivat: ”Suhtautuu positiivisesti (moni näistä kuitenkin totesi, ettei ole tarvetta palkata)”, ”Terveysrajoite ei käy”, ”Täytyy olla ammattitaitoa”, ”Ei ole mitään vastaan”, ”Ei ole tarvetta”, ”Riippuu henkilöstä”, ”Asenne ja motivaatio pitää olla kunnossa” ja ”Vähäinen työkokemus ok, mikäli muut seikat ovat kunnossa”.

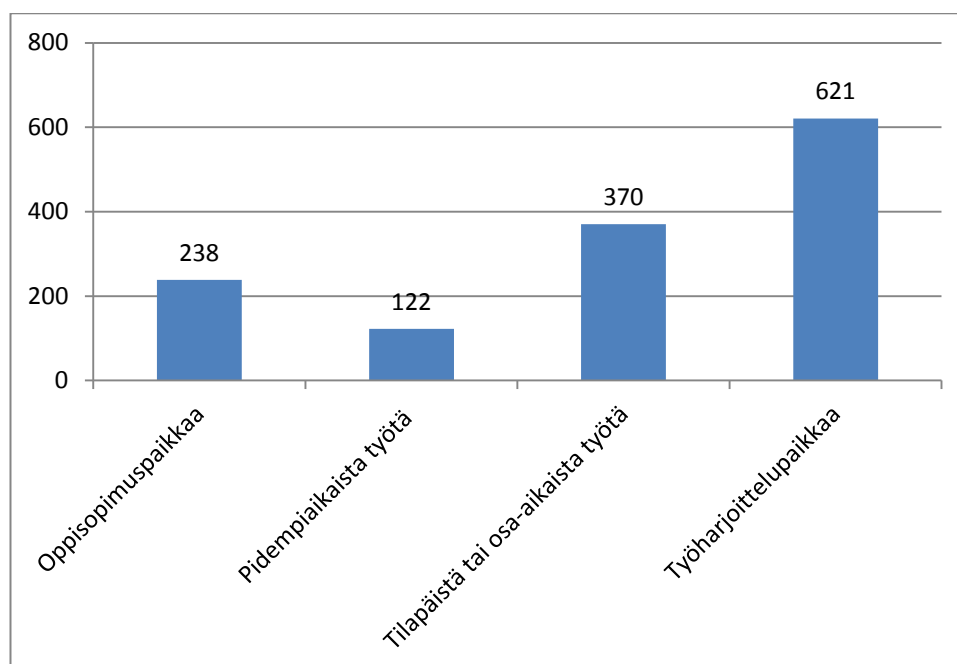
Seuraavaksi tiedusteltiin ulkomaalaistaustaisen työvoiman käytöstä kysymyksellä: ”Jatkossa odotetaan käytettävän yhä enemmän ulkomaalaistaustaista työvoimaa. Millaisia mahdollisuuksia ja tarpeita yrityksessä on?”. Vastausvaihtoehtoina tähän oli ”Mahdollista käyttää ulkomaalaistaustaista työvoimaa”, ”Suomen kielen taito pakollinen”, ”Kiinnostunut toimimaan kotouttamistyönantajana”, ”Ei työpaikkoja ulkomaalaistaustaisille” ja ”Haluaa lisätietoa ulkomaalaistaustaisen työvoiman käytöstä”. Jälleen oli mahdollisuus vastata lisätietoa kenttään vapaasti.

Kaikista yrityksistä 836 ilmoitti, että heillä on mahdollista käyttää ulkomaalaistaustaista työvoimaa. Toisaalta kaikkiaan 1379 yritystä ilmoitti, että suomen kielen taito on pakollinen. Kotouttamistyönantajana oli kiinnostunut toimimaan 43 yritystä. Kohta ”Ei työpaikkoja ulkomaalaistaustaisille” keräsi peräti 2479 merkintää, joka on noin 2/3 kaikista yritysharavaan vastanneista yrityksistä. Lisätietoa halusi 126 yritystä. Vapaassa kentässä eniten toistuneet vastaukset olivat ”Ammattitaitoinen ja jonkinlainen suomen kielen taito”, ”Ei mitään vastaan, mutta ei tarvetta”, ”Ei tarvetta”, ”Englannin kielen taito”, ”On omia negatiivisia kokemuksia”, ”On jo kokemusta” ja ”Suhtautuu positiivisesti ajatukseen palkata, jos osaa kieltä”.

#### 6.6.1 Nuorten palkkaaminen

Työ- ja Elinkeinotoimiston tekemässä haastattelussa kysyttiin yrityksiltä myös nuorten työllistymiseen liittyvää mielipidettä. Kysymys kuului, ”Nuorten työttömyys on talousuhdanteiden vaikutuksesta lisääntynyt vuodessa yli 50 %. Onko teillä mahdollisuutta tarjota nuorille?”. Tähän vastausvaihtoehtoina olivat ”Oppisopimuspaikkaa”, ”Pidempiaikaista työtä”, ”Tilapäistä tai osa-aikaista työtä”, ”Työharjoittelupaikkaa” ja ”Ei työpaikkaa tarjolla”. Yrityksille annettiin mahdollisuus antaa lisätietoa vapaassa kentässä. Peräti 2835 yritystä ilmoitti, ettei heillä ole työpaikkaa tarjolla. Tämä vastaa 77,7 % kaikista 3649 yrityksestä. Näistä yrityksistä muutama tosin merkitsi työharjoittelun tai tilapäisen työn mahdolliseksi. Alla olevassa kuviossa 17

olevat luvut ovat eri vaihtoehtojen (pois lukien ”Ei työpaikkaa tarjolla”) saamat merkinnät. Tässä kysymyksessä oli mahdollisuus vastata useampaan vaihtoehtoon.



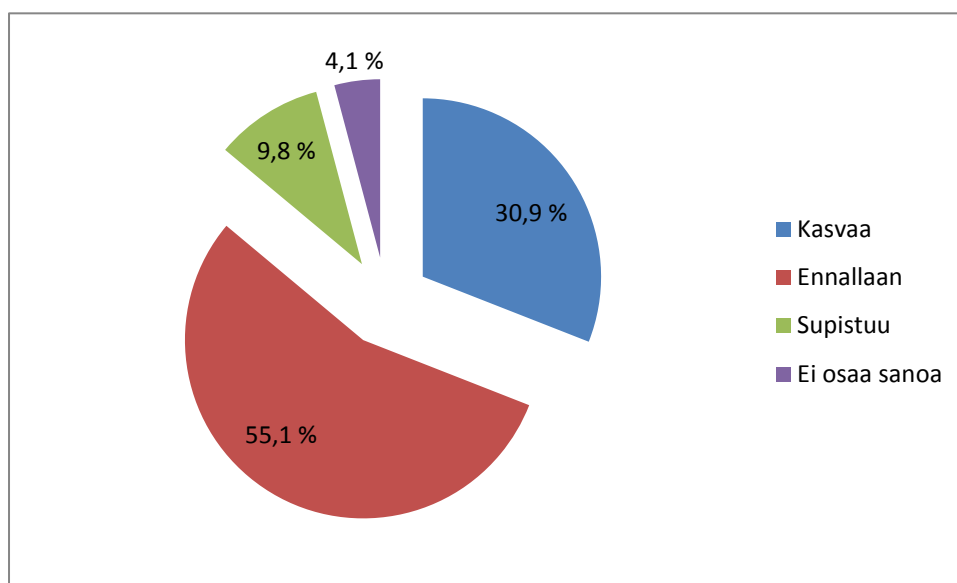
Kuvio 17: Nuorten työllistyminen

## 7 Yritysten kilpailukyky ja tulevaisuuden näkymät

Aikaisemmin tutkimuksessa tarkasteltiin Yritysharavan haastattelujen tulosten perusteella yritysten rakennetta ja työvoimatarpeita. Tämän otsikon alla keskitytään yritysten kilpailukykyyn selvittämiseen. Kilpailukykyä on terminä vaikeahko määritellä. Lawrence määrittelee kilpailukykyä erilaisten kysymysten kautta. Ensiksi kysytään, kuinka hyvin organisaatio selviää verrattuna muihin organisaatioihin. Toiseksi puolestaan kysytään, miten hyvin pärjätään kansainvälisessä kaupassa ja kolmanneksi, toimiiko organisaatio niin hyvin, kuin se voisi toimia. Tässä kilpailukykyä kuvaileviksi tekijöiksi on valittu yritysten kehitysnäkymät, yritysten kasvu, osaamisen kehittäminen sekä kansainvälistyminen. (Lawrence, 2002)

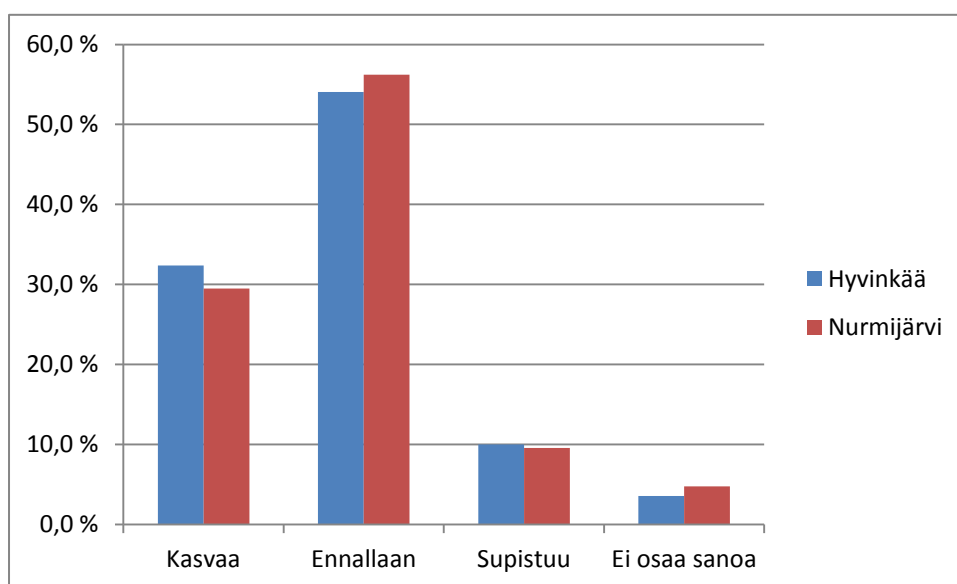
Yritysharavan haastattelut tehtiin aikavälillä maaliskuu 2010-maaliskuu 2011. Tutkimuksen alussa tehty selvitys suhdanteista haastatteluajanjaksona tukee hyvin haastattelujen perusteella saatua tietoa Pohjois-Uudenmaan yritysten kehitysnäkymistä. Kehitysnäkymistä on vaikea luoda yhtä ainoaa suuntaa, mutta jonkinlaisia kehityksen trendejä sieltä on havaittavissa. Kehitysnäkymiin vaikuttavat Yritysharavan haastattelujen tekoajat. Vuoden aikana yleinen taloudellinen tilanne on varmasti vaikuttanut vastauksiin. Muuttuneiden suhdanteiden vuoksi yritykset eivät ole antaneet vastauksia täysin samoista lähtökohdista.

Yrityksiltä tiedusteltiin haastattelussa heidän arviotaan kehityksestään seuraavan 12 kuukauden aikana. Vastausvaihtoehdoiksi annettiin joko ”Kasvaa”, ”Ennallaan”, ”Supistuu” tai ”Ei osaa sanoa”. Yleisesti kehitysnäkymät nähtiin positiivisina. Kaikista vastanneista kehitysarviot jakautuivat seuraavasti. Yli 30 % yrityksistä uskoo, että heidän toiminta kasvaa ja toisaalta vain alle 10 % on sitä mieltä, että seuraavan 12 kuukauden aikana toiminta supistuu. Tätä on kuvattu kuviossa 18.



Kuvio 18: Yritysten arviot kehityksestään seuraavan 12 kuukauden aikana

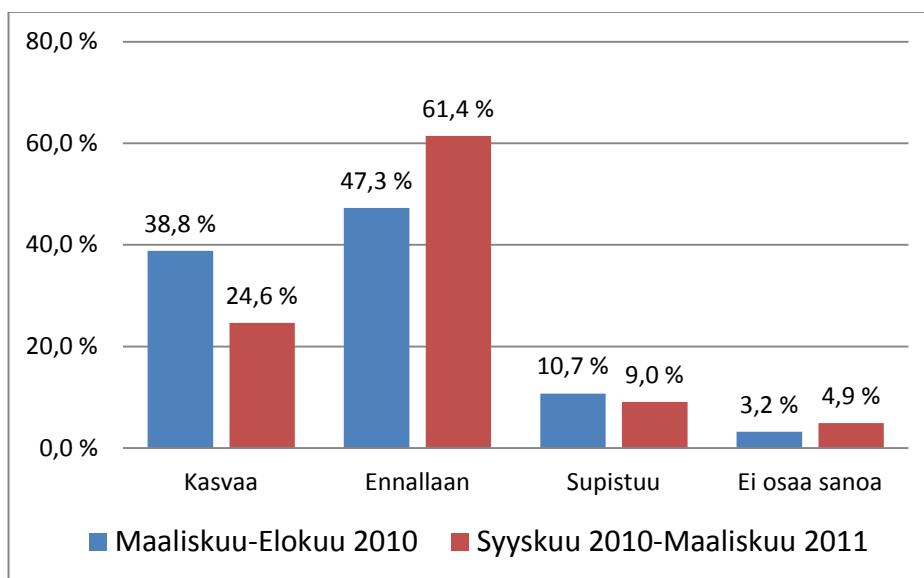
Alla olevassa kuviossa 19 on kuvattu sekä Hyvinkään että Nurmijärven yritysten arviot kehityksestään seuraavan 12 kuukauden aikana. Alueellisia eroja ei tässä tapauksessa juurikaan ole.





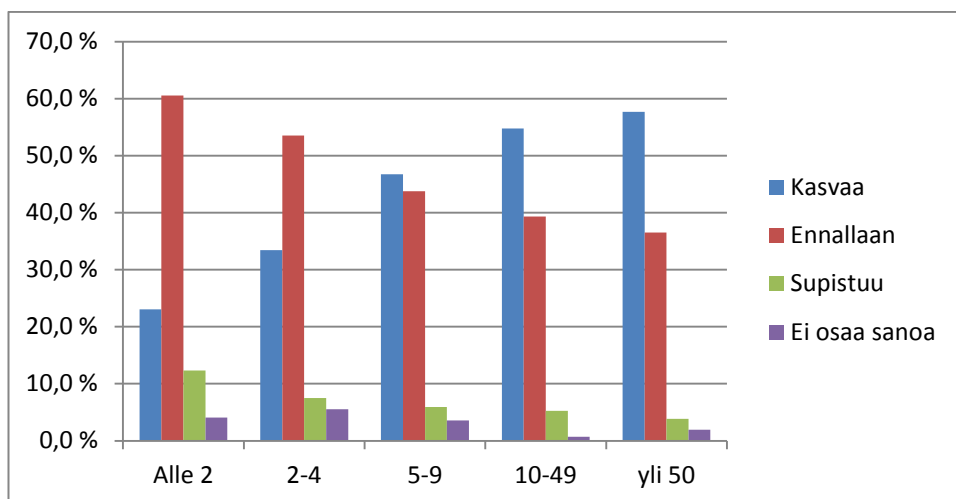
Kuvio 19: Yritysten arviot kehityksestään kunnittain

Seuraavaksi tarkasteltiin yritysten arvioita kehitysnäkymistään suhteutettuna haastatteluhetkeen (kuvio 20). Ensimmäinen jako tutkittavista yrityksistä tehtiin alkaen ensimmäisistä haastatteluista maaliskuulta 2010 aina elokuuhun 2010 saakka. Haastateltuja yrityksiä, jotka olivat ennakoineet kehitystään, oli tässä kategoriassa 1625. Toisessa jaossa olivat haastattelut, jotka valmistuivat aikavälillä syyskuu 2010-maaliskuu 2011. Näitä yrityksiä tässä Yritysharavassa oli 2023. Tulosten perusteella kevään 2009-kesän 2010 haastattelujen yrityksistä peräti 38,8 % arvioi toimintansa kasvavan, joka on peräti 14,2 prosenttiyksikköä enemmän, kuin mitä myöhemmin haastatellut yritykset arvioivat. Toisaalta myös aikaisemmin haastatelluista yrityksistä 10,7 % arvioi toimintansa supistuvan, mikä on lähes kaksi prosenttiyksikköä enemmän kuin myöhemmin haastatellut.



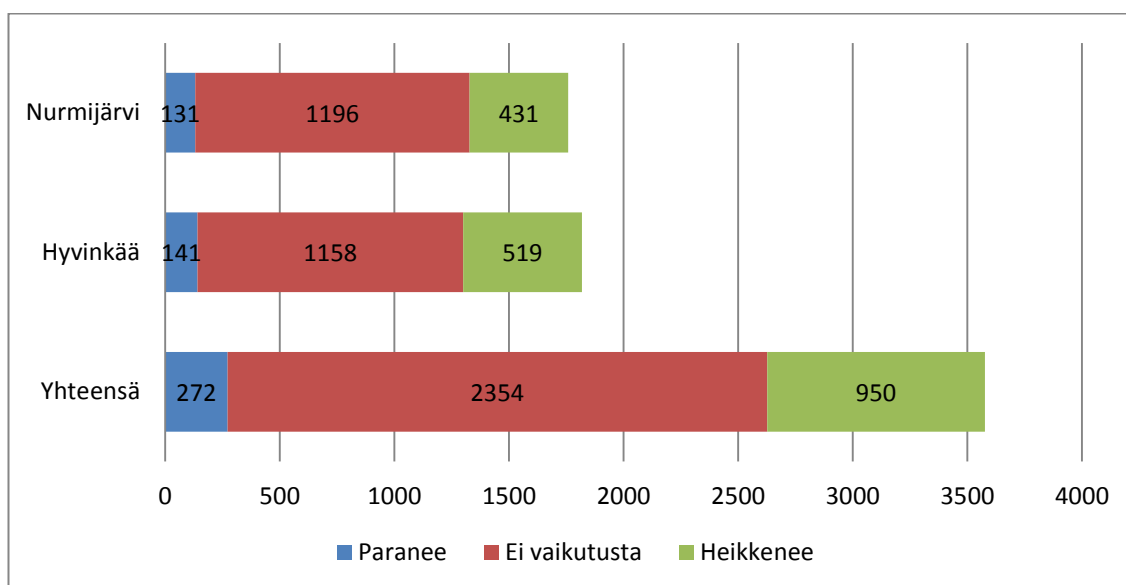
Kuvio 20: Yritysten arviot kehityksestään haastatteluhetkellä

Yritysharavassa yritysten kehitysnäkymien arviot on jaettu myös henkilöstön kokoluokan mukaan, jolloin selviää, minkä kokoisissa yrityksissä arvioitiin toiminnan kasvavan eniten verrattuna saman kokoluokan muihin yrityksiin (kuvio 21). Tuloksista pystyy päättämään karkeasti sen, että mitä suurempi henkilömäärä yrityksellä on, sitä todennäköisemmin se on arvioinut toimintansa kasvavan seuraavan vuoden aikana. Lisäksi voidaan todeta positiivisena asiana se, että jokaisessa kokoluokassa vähintään 20 % yrityksistä on arvioinut toimintansa kasvavan. Toisaalta alle kahden henkilön yrityksissä kehityksen arvioitiin supistuvan hieman yli 12 % yrityksistä. Jokaisessa kokoluokassa vähintään kolmasosa yrityksistä arvioi toimintansa pysyvän ennallaan seuraavan 12 kuukauden aikana.



Kuvio 21: Yritysten kehitysarviot henkilöstön kokoluokan mukaan

Yrityksiltä tiedusteltiin kehitysnäkymien lisäksi myös suhdanteiden vaikutusta yrityksen toimintaan kysymyksellä ”Miten nykyinen suhdannetilanne vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen ja taloudelliseen asemaan?” (kuvio 22). Vastausvaihtoehtoina olivat ”Ei vaikutusta”, ”Heikkenee”, ”Paranee” tai ”Ei osaa sanoa”. Tuloksista ilmenee, että yritykset suhtautuvat varsin pessimistisesti vallitseviin suhdanteisiin, sillä yhteensä molempien kuntien yrityksistä peräti 26,6 % yrityksistä uskoi vallitsevien suhdanteiden heikentävän yrityksen kannattavuutta ja taloudellista asemaa. Kaikista 3576:sta yrityksestä vain 7,6 % uskoi suhdanteiden edesauttavan toiminnan kannattavuutta ja taloudellista asemaa. Alla olevassa taulukossa palkkien sisällä olevat luvut ovat yritysten lukumäärät.

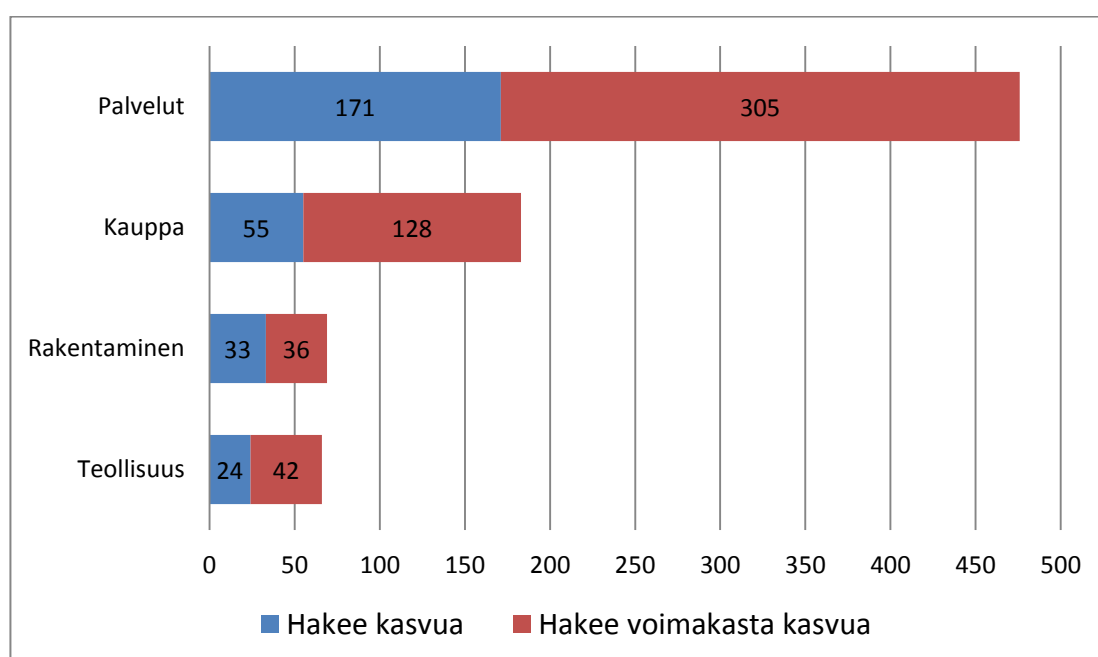


Kuvio 22: Suhdannetilanteen vaikutus yrityksen kannattavuuteen

## 7.1 Kasvuyritykset

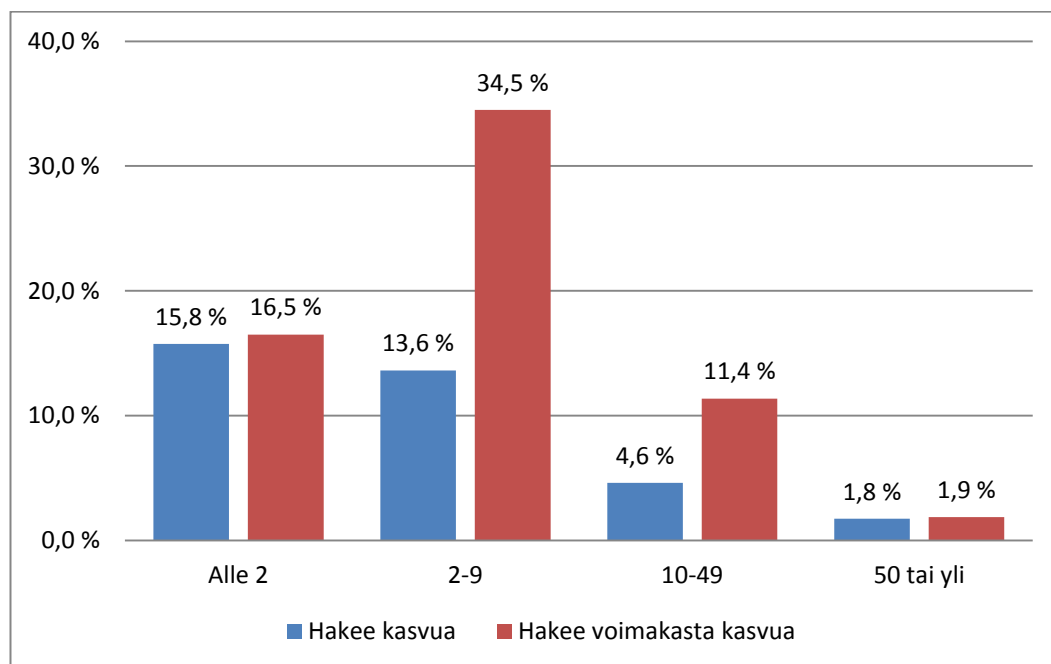
Yritysharavan seuraavassa osuudessa tarkastellaan yrityksiä, joissa ilmenee selkeää kasvuhakuisuutta. Yritysharavan haastattelukysymysten vastauksia yhdistämällä ja näille erilaisia painotuksia antamalla on tilastollisesti luotu indeksi, joka kuvaa yrityksen kasvupotentiaalia. Indeksillä avulla yritykset on luokiteltu seuraaviin luokkiin: ”Hakee kasvua”, ”Hakee voimakasta kasvua”, ”Pyrkii säilyttämään asemansa” tai ”Toiminnan supistaminen mahdollista”. Kasvuyrityksistä puhuttaessa tässä kappaleessa keskitytään ”Hakee kasvua” tai ”Hakee voimakasta kasvua” yrityksiin, joita indeksin perusteella on yhteensä 21,9 % yrityksistä eli tarkalleen 800 yritystä kaikista 3649 yrityksestä. Näistä 800 yrityksestä kasvua hakee 286 yritystä eli 36 % ja voimakasta kasvua hakevia 514 eli 64 %. Kasvupotentiaaliin vaikuttavat näissä tilastoissa yrityksen oma arvio henkilöstömäärän kehityksestä, rekrytoinneista, tuotekehityksestä, vientisuunnitelmista, investoinneista lähiaikoina sekä kehitysnäkymistä yleisesti.

Alla olevassa kuviossa 23 on kasvuyritysten lukumäärä päätoimialoittain. Taulukossa ei ole mukana alkutuotannon kahta kasvuyritystä eikä julkisten palvelujen neljää kasvuyritystä. Lukumäärällisesti eniten oli palvelun ja kaupan alan yrityksiä, mutta myös rakentamisen ja teollisuuden alalla kasvuyrityksiä löytyi useita kymmeniä. Verrattuna muihin alan yrityksiin eniten kasvuhakuisia yrityksiä löytyy teollisuuden alalta, joiden yrityksistä peräti 40 % on kasvuyrityksiä. Seuraavaksi suurin osuus on kaupan alan yrityksillä, joista tällaisia yrityksiä on 31 %. Palveluiden alalla kasvuyrityksiä on 19 % kaikista alan yrityksistä kun taas rakentamisen alalla tämä luku on 18 %.



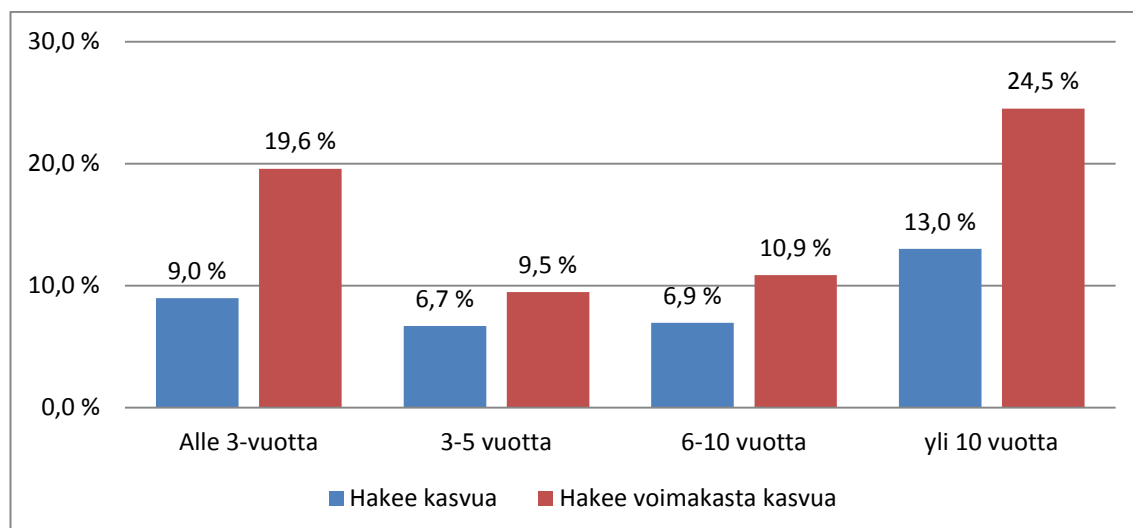
Kuvio 23: Kasvua hakevien yritysten lukumäärä päätoimialoittain

Kasvuyrityksiä tarkasteltiin myös jakamalla ne henkilön kokoluokan mukaan (kuvio 24). Seuraavassa kuviossa on kuvattu yritysten suhteellinen osuus kasvuyrityksistä henkilön kokoluokan mukaan. Kaikkiaan kasvuyrityksiä oli 800. Kasvuyrityksistä suurin osa on henkilömäärältään 2-9 hengen yrityksiä. Näistä yrityksistä suurin osa hakee voimakasta kasvua. Seuraavaksi suurimpana ovat pienet, alle kahden hengen yritykset. Huomionarvoista on myös se, että 10-49 hengen yrityksistä suurin osa hakee voimakasta kasvua.



Kuvio 24: Kasvuyritykset henkilöstön kokoluokan mukaan

Kasvuyritykset jaettiin vielä yritysten iän perusteella (kuvio 25). Kasvuhakuisista yrityksistä suurin osa on jo iän puolesta toimintansa vakiinnuttaneita, yli kymmenen vuotta toimineita yrityksiä. Kaikista kasvuyrityksistä lähes neljäsosa on voimakkaaseen kasvuun tähtääviä, yli kymmenen vuotta toimineita yrityksiä. Kasvuyrityksistä toiseksi suurin osa ovat alle kolme vuotta toimineet. Tähän saattavat vaikuttaa uudet yrittäjät, joille yrityksen toiminnan kasvattaminen alkuvaiheessa on tärkeää.

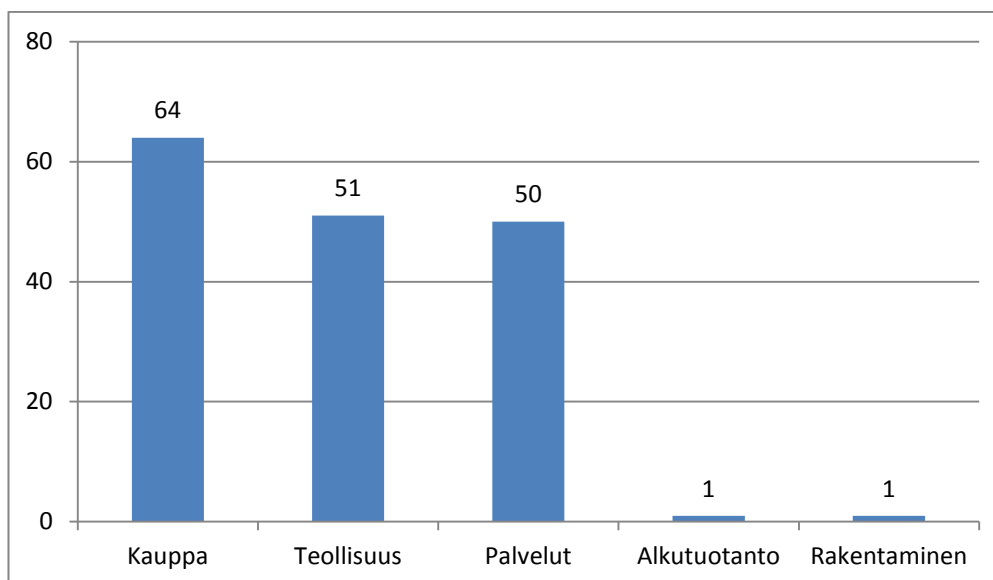


Kuvio 25: Kasvuyritykset yrityksen iän mukaan

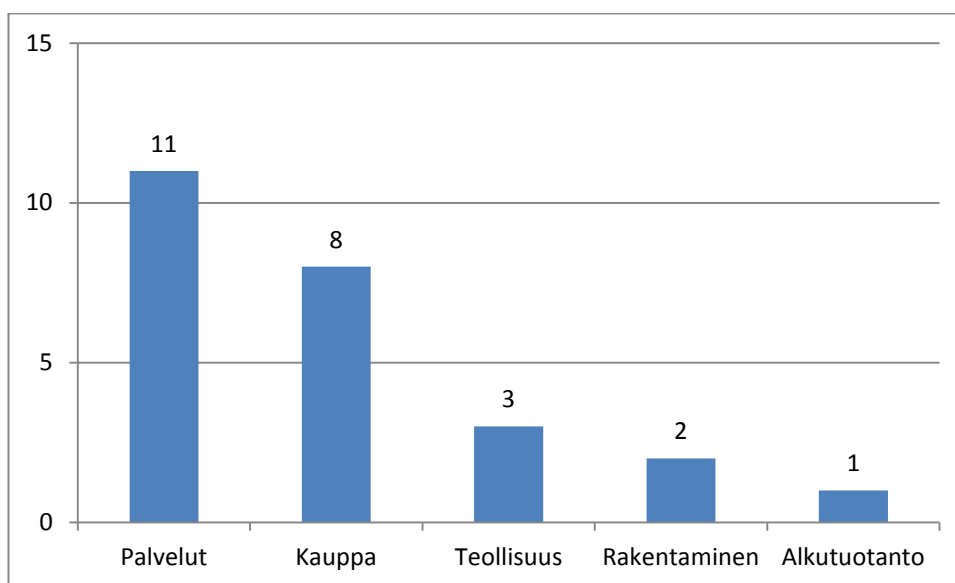
## 7.2 Yritysten kansainvälistyminen

Myös yritysten kansainvälistymistä kartoitettiin yritysharavan haastatteluissa. Kartoitus tehtiin viennin kysymysten kautta. Kysymykset esitettiin muille kuin yhden henkilön yrityksille. Mikäli yritys ilmoitti, ettei ole vielä harjoittanut tuontia tai vientiä, tiedusteltiin heiltä suunnitelmia vientitoiminnan aloittamisesta. Näiden lisäksi yrityksille annettiin mahdollisuus pyytää lisätietoa kansainvälisyyteen liittyvistä palveluista viennin kehittämiseksi.

Kaiken kaikkiaan henkilömäärältään kahden tai sitä useamman henkilön yrityksiä oli 1633. Kysymykseen ”Harjoittaako yritys vientiä?” vastasi näistä yrityksistä 1629. Vastanneista 167 yritystä kertoi harjoittavansa vientiä, joka vastaa vastanneista yrityksistä 10,3 %. Jatkokysymyksenä kysyttiin, ”Suunnitteletteko viennin aloittamista?”. Vastausvaihtoehdot olivat tässä ja kaikissa viennin kysymyksissä joko ”Kyllä” tai ”Ei” ja vastausta oli mahdollisuus tarkentaa kertomalla markkina-alue. Sellaisista yrityksistä, jotka eivät ilmoittaneet harrastavansa vientiä, sen aloittamista suunnitteli 25 yritystä eli 1,7 prosenttia näistä yrityksistä. Markkina-alueen kentässä yleisimmät vastaukset olivat ”Pohjoismaat” ja ”Venäjä” muiden alueiden saadessa hajamainintoja.



Kuvio 26: Vientiyritykset päätoimialoittain



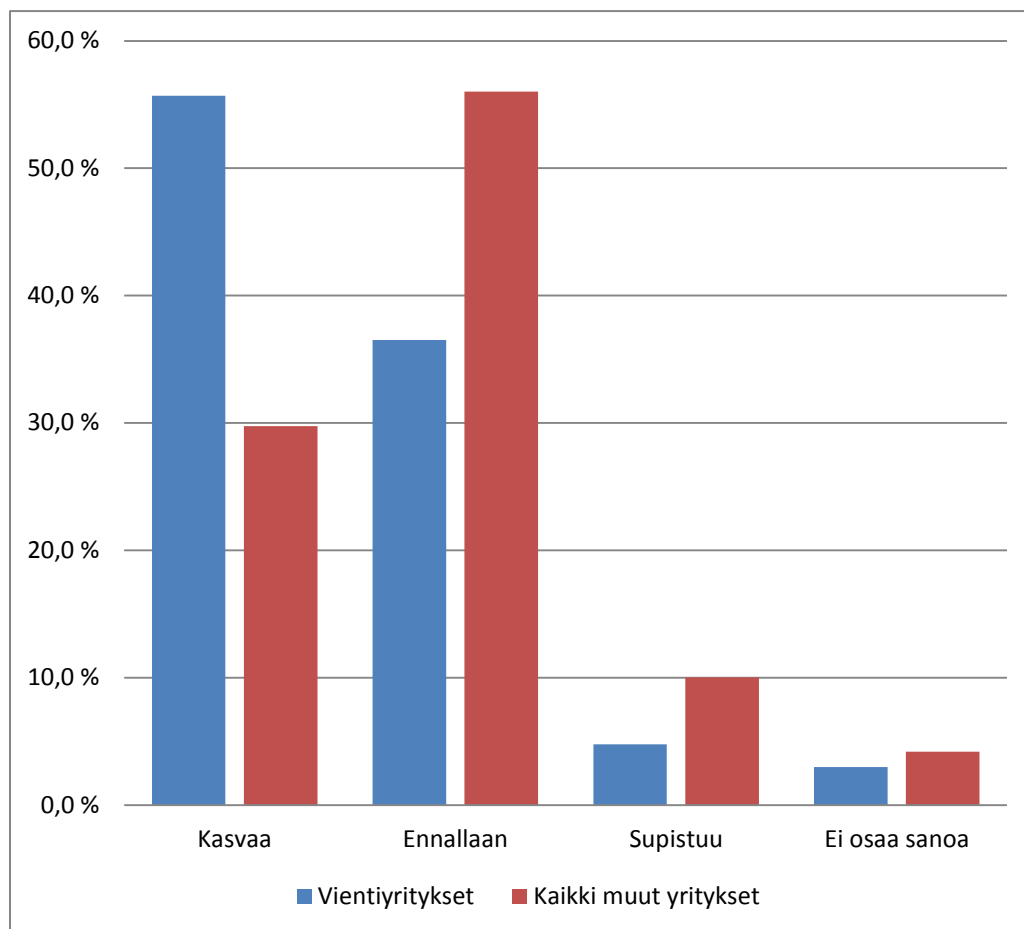
Kuvio 27: Viennin aloittamista suunnittelevat yritykset päätoimialoittain

Seuraavana kysymyksenä oli ”Suunnitteletteko vientitoiminnan kehittämistä/lisäämistä?”. Tähän vientiä harjoittavista 167 yrityksestä 86 vastasi kyllä, joka kertoo siitä, että hieman yli puolet aikoi panostaa vientitoimintaan yhä enemmän. Markkina-alueen kentän yleisimmät vastaukset vientitoiminnan kehittämiseksi tai lisäämiseksi olivat ”Venäjä”, ”Ruotsi” ja ”Baltian maat”. Joitakin satunnaisia mainintoja saivat myös ”Kiina”, ”Intia”, ”Japani” ja ”Pohjois-Amerikka”.

Näiden lisäksi tiedusteltiin ”Suunnitteletko rekrytointia ulkomailta?”, johon 21 yritystä vastasi kyllä. Markkina-alueen kohdalla vastaukset olivat jokaisella täysin yksilöllisiä. Yrityksillä oli vielä mahdollisuus kertoa kansainvälistymissuunnitelmistaan avoimeen kenttään. Vastaukset olivat lähes täysin yksilöllisiä. Ainoastaan ”Yhteistyö”, ”Koulutus” ja ”Tuontitoiminta” esiintyivät useissa vastauksissa. Yrityksillä oli myös mahdollisuus kertoa, mikäli heillä on ”Jokin muu kansainvälistymiseen liittyvä suunnitelma, mikä?”. Avoimissa vastauksissa hajonta oli melko suurta ja erilaisia suunnitelmia oli paljon. ”Tuontitoiminta tai sen aloittaminen” olivat ainoat useissa vastauksissa esiintyneet asiat.

Viimeisenä kohtana yrityksiltä kysyttiin vielä, ”Haluatteko lisätietoa kansainvälistymiseen liittyvistä palveluista viennin kehittämiseksi?”. Tähän ”Kyllä” vastasi 70 yritystä. Jatkona tälle tiedusteltiin, minkälaisista palveluista yritys on kiinnostunut. Lähes puolet vastanneista ilmoitti haluavansa yleistä tietoa kansainvälistymisestä.

Alla olevassa kuviossa 28 on vertailtu vientiä harjoittavien yritysten uskoa yrityksen kehitykseen suhteessa niihin, jotka eivät vientiä harjoita. Taulukosta voi todeta, että vientiä harjoittavat yritykset uskovat kasvuun selvästi enemmän kuin muut yritykset. Alle viisi prosenttia vientiyrityksistä uskoo toimintansa supistuvan tulevaisuudessa muiden yritysten kohdalla luvun ollessa kymmenen. Vientiä harjoittavia yrityksiä oli yhteensä 167. Yrityksiä, jotka eivät harjoita vientiä ja jotka vastasivat kehitysarvion kohtaan, oli yhteensä 3481.

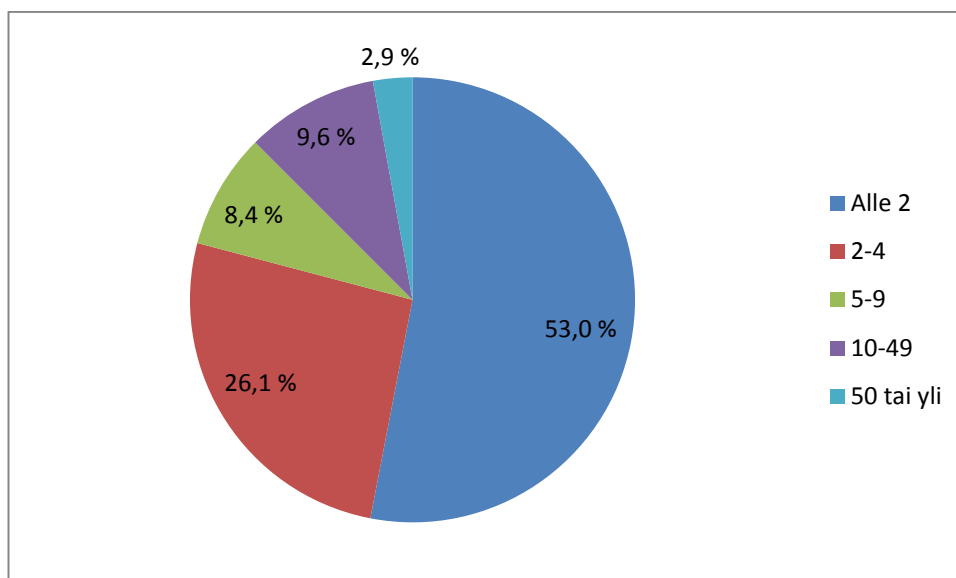


Kuvio 28: Kehitysarviot vientirytyksissä ja muissa yrityksissä

### 7.3 Koulutus- ja kehittämistarpeet

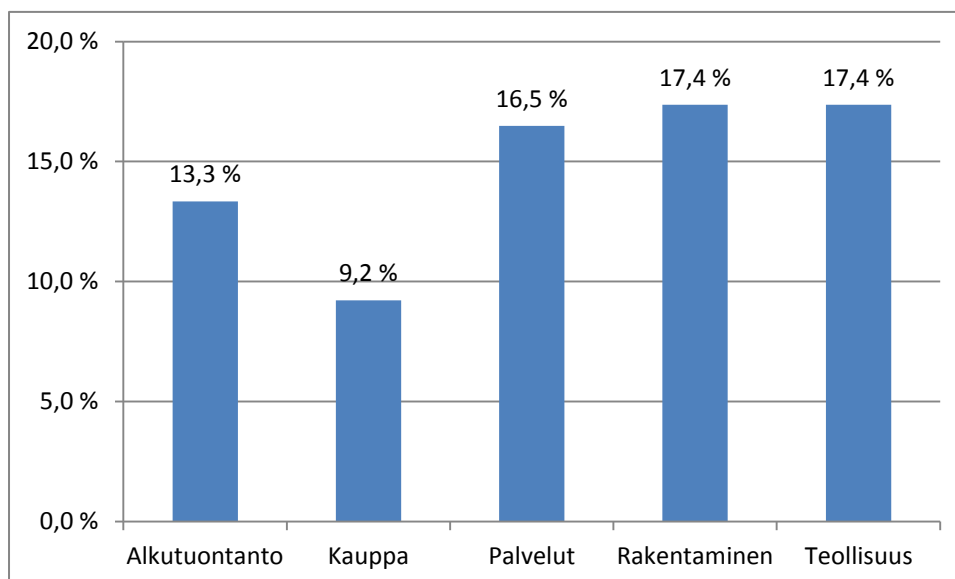
Haastattelussa tiedusteltiin yrityksiltä myös niiden koulutus- ja kehittämistarpeista. Ensimmäisessä kohdassa kysyttiin yksinkertaisesti ”Onko yrityksellä koulutus- tai kehittämistarpeita?”. Kaikista Yritysharavaan vastanneista yrityksistä 560, eli 15,4 % kertoi, että heillä on koulutus- tai kehittämistarpeita. Näistä tarpeista ilmoittaneista yrityksistä 490 eli 87,5 % oli alle kymmenen hengen yrityksiä. Erityisesti alle kahden henkilön yritykset ilmoittavat koulutus- ja kehittämistarpeita, sillä näitä yrityksiä oli yhteensä 297, joiden osuus kaikista koulutusta haluavista oli 53 %. Alueellisesti katsoen Hyvinkäällä tällaisia yrityksiä 293 oli ja Nurmijärvellä 267. Huomioitavaa on myös, että niistä yrityksistä, jotka määriteltiin kasvuhakuisiksi, 22 % oli koulutus- tai kehittämistarve.





Kuvio 29: Koulutus- ja kehittämistarpeet henkilöstön kokoluokan mukaan

Alla olevassa kuviossa 30 on koulutus- tai kehittämistarpeita ilmoittaneiden yritysten lukumäärät ja osuudet päätoimialan kaikista yrityksistä. Julkisten palvelujen yrityksissä yksikään ei ilmoittanut näistä tarpeista. Kaupan alalla kehittämishaluisten yritysten suhteellinen osuus muista alan yrityksistä jäi alle kymmeneen prosenttiin, kun taas muilla aloilla osuudet jakoutuivat lähes täsmälleen tasan.

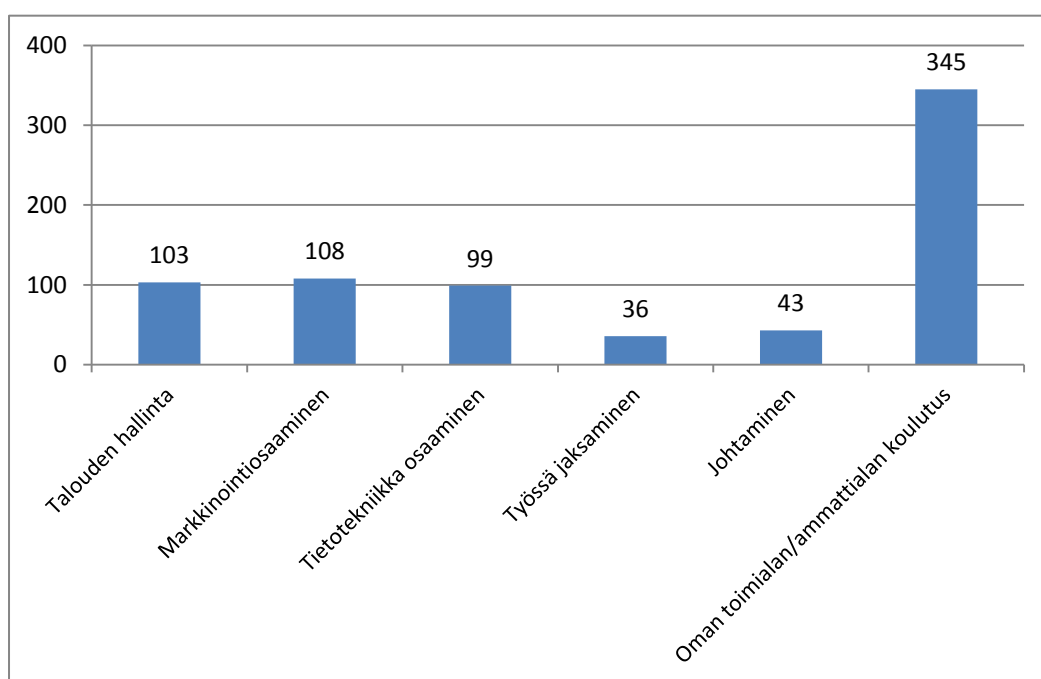


Kuvio 30: Koulutus- ja kehittämistarve suhteessa oman alan yrityksiin

Mikäli yritys vastasi koulutus- ja kehittämistarpeisiin ”Kyllä”, tarkennettiin seuraavalla kysymyksellä, millaiset koulutustarpeet olivat ajankohtaisia. Yrityksille määriteltiin vastausvaihtoehtoiksi seuraavat:

- Talouden hallinta
- Markkinointiosaaminen
- Tietotekniikkaosaaminen
- Työssä jaksaminen
- Johtaminen
- Oman toimialan/ammattialan koulutus

Yrityksillä oli lisäksi mahdollisuus eritellä euroissa tai päivissä mitaten panostukset näihin vaihtoehtoihin. Lisäksi niillä oli mahdollisuus antaa lisätietoa kunkin vaihtoehdon kohdalla. Haastatteluissa yritykset saivat valita halutessaan useammankin kohdan, joten merkintöjen määrä ylittää tässä tapauksessa niiden yritysten lukumäärän, joilla oli koulutus- tai kehittämistarpeita.



Kuvio 31: Ajankohtaiset koulutus- ja kehitystarpeet yrityksissä

Yllä olevasta kuvioista 31 selviää, että selvästi eniten ajankohtaista oli oman toimialan tai ammattialan koulutus, joka keräsi 345 mainintaa. Talouden hallinta, markkinointijohtaminen ja tietotekniikkaosaaminen keräsivät kukin noin sata mainintaa. Ehkä hieman yllättävästi työssä jaksaminen ja johtaminen keräsivät kumpikin reilusti alle 50 mainintaa.

Eri osaamiseen panostamisesta euromääräisesti on vaikeata löytää yhtenevää linjaa. Yrityksistä suurin osa aikoi panostaa taloushallintoon vuodessa 100-1000 euroa. Markkinointiosaamisessa panostukset olivat keskimäärin samoissa lukemissa 100-1000 euroa vuotta kohden. Tietotekniikkaosaamiseen panostamiseen yritykset käyttävät avointen vastausten perusteella keskimääräisesti 200-500 euroa. Huomioitavaa oli kuitenkin, että useat yritykset olivat valmiita panostamaan tähän osaamiseen yli 1000 euroa vuodessa, muutamat useita tuhansia. Työssä jaksamisen panostukset riippuivat täysin yrityksestä, eikä niistä voinut yhtenäistä linjaa vetää. Johtamisen osalta panostukset vuodessa olivat jälleen 100-1000 euroon suurimmalla osalla ilmoittaneista. Oman toimialan tai ammattialan koulutukseen yritykset olivat valmiita panostamaan sadasta eurosta aina 15 000 euroon asti vuodessa. Yritysten vastauksien joukkoon mahtui vastauksia hyvin laajasti, joten edellä mainittujen koulutus- ja kehittämistarpeiden panostuksia on vaikea arvioida.

Avoimissa vastauksissa eniten mainitut koulutustarpeet on eritelty tarkemmin alla olevassa taulukossa, jossa on eri alueiden yleisimmät yritysten esittämät vastaukset.

#### Talouden hallinta:

- Budjetointi
- Kannattavuus- ja kustannuslaskelmat
- Kirjanpito
- Verotukseen liittyvät asiat
- Yleinen tieto

#### Markkinointiosaaminen:

- Asiakasmarkkinointi
- Markkinointikanavat
- Myyntikoulutus
- Yleinen tieto

#### Tietotekniikka osaaminen:

- Microsoft Excel ynnä muu Microsoft Office -koulutus
- Graafinen työ ja kuvan käsittely
- Peruskurssit tietotekniikasta
- Yleinen tieto

#### Työssä jaksaminen:

- Ajan hallinta
- Yleinen tieto

#### Johtaminen:

- Esimieskoulutus
- Pienyrityksen johtaminen
- Projektijohtaminen
- Työnjohtokoulutus

### 7.3.1 Omaan alaan liittyvät koulutustarpeet

Aikaisemmin mainittujen valmiiden koulutusvaihtoehtojen lisäksi yrityksillä oli mahdollisuus halutessaan kertoa niiden omista alaan liittyvistä koulutustarpeista. Vastauksia tuli valtavasti ja ne olivat hyvin moninaisia. Iso osa koulutustarpeista liittyi liikennöintiin, joista esimerkiksi kuljettajien ammattipätevyysvaatimukset tulivat useasti esiin. Myös tulityökortti esiintyi yritysten vastauksissa useasti. Yleisesti ottaen työturvallisuuteen liittyvissä asioissa yrityksillä oli koulutustarpeita. Alla on eriteltyä yleisimmät vastaukset omaan alaan liittyvistä koulutustarpeista.

Ammattikuljettajan pätevyys

Ammattipätevyys

Ammattitaidon kehittäminen

Asiakaspalvelu

Asianajoliiton koulutusvelvoitus

CAD-järjestelmien koulutus

Englannin kielen kurssit

Ensiapukurssi

EU-direktiivin vaatima koulutus

Graafinen suunnittelu

Hierontakoulutus

Internet-sivujen suunnittelu ja toteutus

Isännöintialan koulutus

Kansainvälisyyteen liittyvä koulutus

Kiinteistöhuolto

Kirjanpidon koulutus

Kuljetusalan koulutus

Kuorma-autokuljettajan ammattipätevyys

Lakisääteiset koulutukset

Liikennelupakoulutus

Ohjelmistopuolen koulutus

Oman alan osaamisen päivittäminen

Pakolliset koulutukset, kurssit ja lisäkoulutus

Pedagogiset taidot

Rakennusalan koulutus, määräykset ja eri kurssit

Siivousalan koulutus

Sähköalan koulutus ja kurssit

Taitto-ohjelmat

Taksinkuljettajan ammattipätevyys  
 Terveystieteiden peruskoulutus  
 Tietoliikenneturvakurssi  
 Tulityökortti- ja kurssit  
 Työturvallisuus koulutus  
 Täydennyskoulutus  
 Vesieristyskurssit  
 Verkkokauppaan liittyvät kurssit  
 Viherrakentaminen  
 Yrittäjyyteen liittyvä koulutus

Koulutus- ja kehittämistarpeista tiedusteltaessa kysyttiin yrityksiltä, minkälaisia vaihtoehtoja heillä on näiden tarpeiden täyttämiseen. Kysymys oli: ”Mitä ratkaisuvaihtoehtoja yritys aikoo käyttää yrityksen kehittämisessä?”. Vastausvaihtoehtoina tässä olivat ”Henkilöstön koulutus”, ”Yrityskohtainen konsultointi” tai ”Muu”. Kysymykseen oli jälleen mahdollista antaa lisätietoa. Henkilöstön koulutus -kenttä sai tarkalleen ottaen 287 merkintää ja yrityskohtainen konsultointi puolestaan 63 merkintää. Muu-vaihtoehto keräsi merkintöjä 22. Tämän merkinneiden yritysten vastauksista ei havaittu yhtenäistä linjaa.

## 8 Työ- ja Elinkeinotoimiston palvelut Yritysharavassa

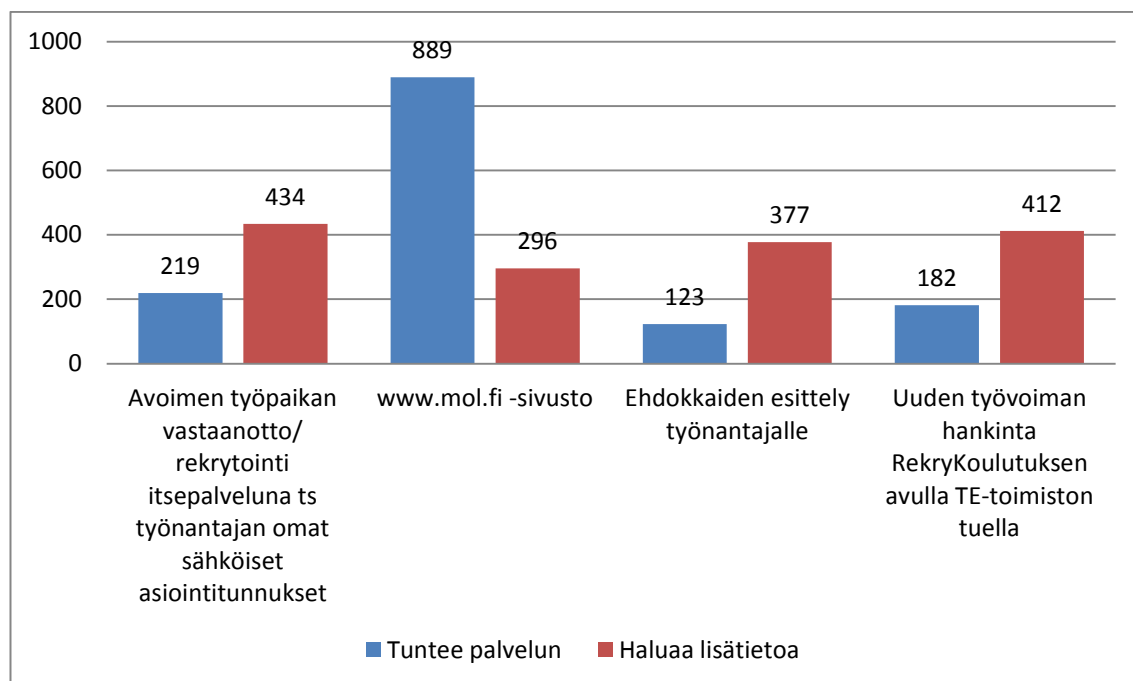
Opinnäytetyön kannalta oleellisin osuus oli Yritysharavan haastattelukortissa kysytyt kysymykset Työ- ja Elinkeinotoimiston toiminnan tuntemisesta ja kiinnostuksesta. Näillä kysymyksillä TE-toimisto halusi selvittää, ovatko heidän tarjoamansa palvelut tavoittaneet Pohjois-Uudenmaan (eli Hyvinkään ja Nurmijärven alueen) haastatellut 3649 yritystä. Toisaalta TE-toimisto halusi myös selvittää, onko alueen yrityksillä kiinnostusta saada lisätietoa palveluista. Tutkimustuloksista pystyi myös suodattamaan tietoa, mitkä yritykset tunsivat palvelun, mutta olivat silti halukkaita saamaan lisätietoja tai toisaalta ketkä tunsivat palvelut, mutta eivät halunneet enää lisätietoja niistä.

Yritysharavassa selvitettiin yrityksiltä niiden Työ- ja Elinkeinotoimiston palveluiden tuntemusta. Vastausvaihtoehtoina yrityksillä olivat ”Tuntee palvelun” ja ”Haluaa lisätietoa”. Ensimmäisessä kysymys haastattelussa oli ”Avoimen paikan vastaanotto/rekrytointi itsepalveluna ts työnantajan omat sähköiset asiointitunnukset”. Tämä palvelu tarkoittaa sitä, että yritys voi halutessaan laittaa työpaikkailmoituksia TE-toimistoon verkkopalvelun kautta. Tämä palvelu on Suomen käytetyin rekrytointipalvelu. Kaikkiaan 219 yritystä tunsu tämän palvelun, joka vastaa vain noin 6 % kaikista yrityksistä. Lisätietoja tästä halusi 434 yritystä. Yrityksiä, jotka tunsivat palvelun mutta eivät halunneet lisätietoja, oli kaikkiaan 190. Tämä tarkoittaa, että noin 87 % yrityksistä ei halunnut enää lisätietoja, vaikka tunsu palvelun.

Seuraavassa kysymyksessä tiedusteltiin mol.fi-sivuston tunnettuudesta. Tämän tiesi kaikkiaan 889 yritystä eli 24,4 % kaikista yrityksistä. Lisätietoa mol.fi-sivustosta halusi 296 yritystä. Työ- ja Elinkeinotoimiston omat kotisivut olivat tunnettuja neljäsosalle yrityksistä. Mol.fi-sivuilta löytyy kattavasti tietoa sekä työnhakijoille että yrityksille. Sivujen tarkoitus on olla eräänlainen kohtaamispaikka näille molemmille. Toisaalta tässä 157 yritystä, jotka jo tunsivat mol.fi-sivuston, halusi vielä lisää tietoa tästä. Prosenteissa mitaten mol.fi-sivuston tuntijoista lisätietoa halusi vielä noin 18 %.

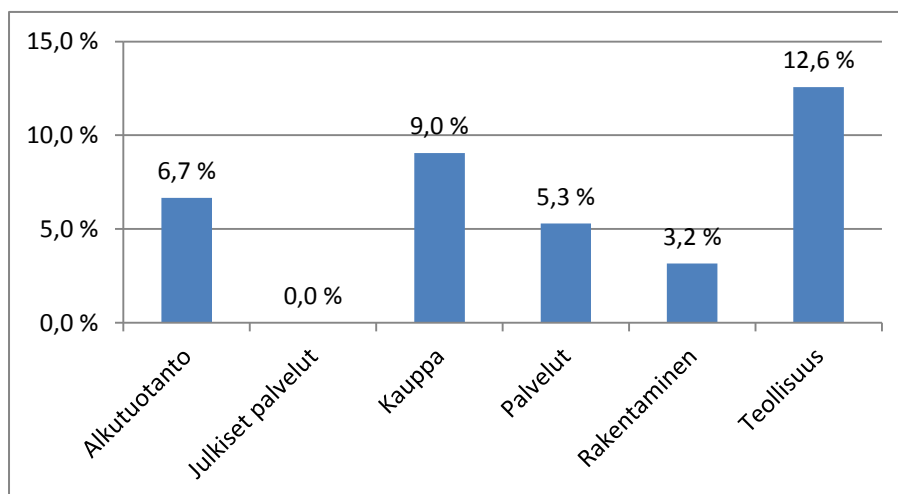
Kolmanneksi yrityksiltä kysyttiin, tunsivatko nämä palvelun, joka tarjoaa mahdollisuuden ehdokkaiden esittelyyn työnantajalle. Kaikista yrityksistä 123 eli vain 3,4 % tunsi tämän palvelun. Lisätietoa tästä halusi kuitenkin peräti 377 yritystä. Tämä palvelu tunnettiin huonoimmin. Tässä kohden on huomioitava erityisen tarkasti, että 3,4 % on lukuna erittäin pieni. Vaikka noin puolet yrityksistä onkin joko kahden hengen yrityksiä tai sitä pienempiä, niin silti tuohon osuuteen mahtuu myös useamman hengen yrityksiä, jotka eivät tunne palvelua. Ajatellen tällaista TE-toimiston palvelua, jossa työnhakijaehdokkaat esitellään suoraan työnantajalle, luku on suorastaan huolestuttavan alhainen.

Viimeisenä kohtana tiedusteltiin uuden työvoiman hankkimista RekryKoulutuksen avulla TE-toimiston tuella. Tämän TE-toimisto on määritellyt siten, että palvelu auttaa, kun yrityksen tarpeisiin ei löydy ammattitaitoisia työntekijöitä, eikä lähiaikoina valmistu tarvittavia osaajia muusta koulutuksesta (Työ- ja Elinkeinoministeriö 2012). Tämän palvelun tunsi 182 yritystä, mikä vastaa 5 % kaikista yrityksistä. Lisätietoa tästä halusi kuitenkin 412 yritystä. Jälleen tässäkin 5 % osuus on erittäin alhainen, vaikka on ymmärrettävä, etteivät pienemmät 1-2 hengen yritykset välttämättä tällaisia palveluita tarvitsekaan tai että tulisivat edes ajatelleeksi. Alla olevaan kuvioon 32 on koottu kaikki edellä mainitut asiat niin, että luvut kuvaavat yritysten lukumäärää.



Kuvio 32: TE-toimiston palveluiden tuntemus

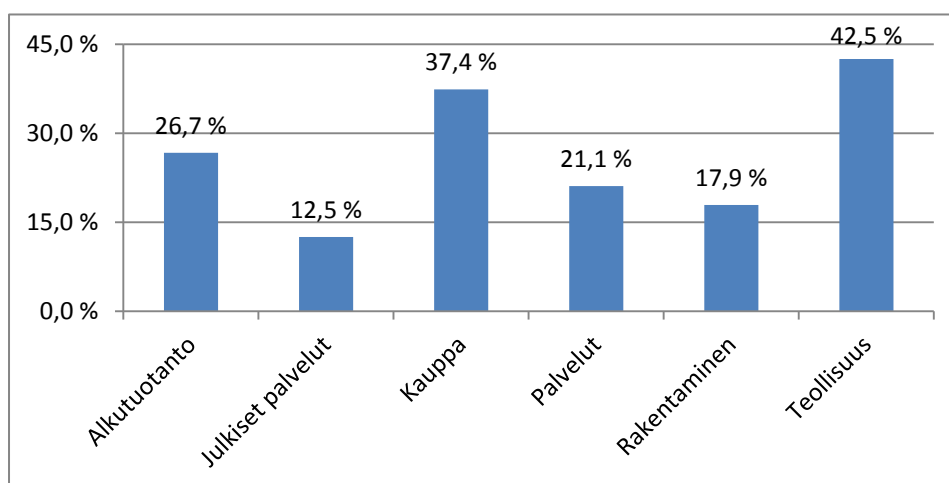
TE-toimiston eri palveluista on seuraavissa kuvioissa 33, 34, 35 ja 36 laskettu ja kuvattu, kuinka monta prosenttia alan yrityksistä tuntee kyseiset palvelut. Luvuista voi päätellä, että TE-toimiston palveluiden tuntemus on yleisesti melko heikkoa alasta riippuen.



Kuvio 33: Avoimen työpaikan vastaanotto ja rekrytointi itsepalveluna

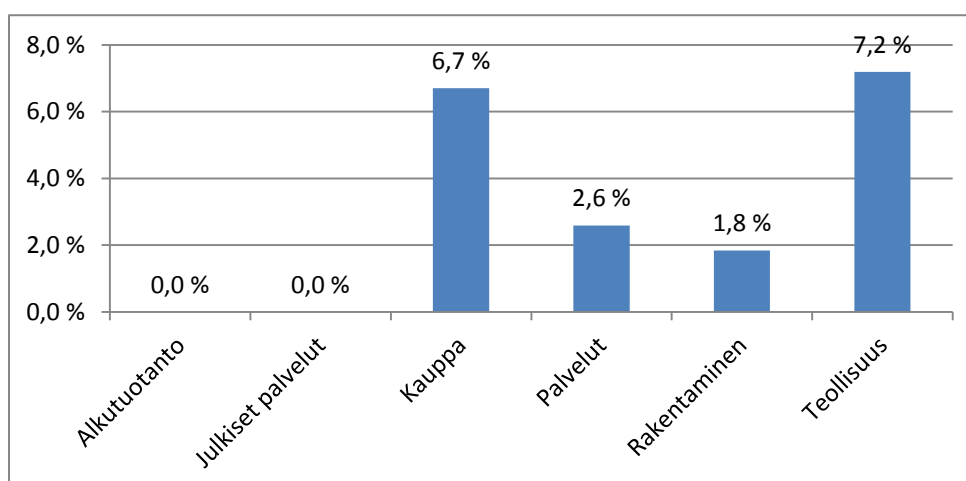
Kuviosta voi päätellä, että palveluiden yleinen tuntemus on varsin heikkoa. Parhaiten tämän palvelun tunsivat teollisuuden alan yritykset. Tätä selittää se, että tämän alan yritykset ovat

keskimäärin kokoluokaltaan suurempia kuin muiden alojen yritykset. Muilla aloilla tuntemus jäi noin viiteen prosenttiin.



Kuvio 34: www.mol.fi -sivusto

Yllä olevassa kuviossa 34 tarkasteltiin TE-toimiston kotisivujen tuntemusta. Mol.fi-sivusto oli TE-toimiston palveluista selvästi tunnetuin. Teollisuuden alan yritykset tunsivat myös tämän palvelun kaikista parhaiten. Toisaalta myös kaupan alan yritykset tiesivät palvelun erittäin hyvin, ainakin jos lukuja vertaa muihin TE-toimiston palveluihin. Mol.fi-sivusto herätti myös eniten kiinnostusta, kun yrityksiltä kysyttiin halukkuudesta saada lisätietoa palvelusta.

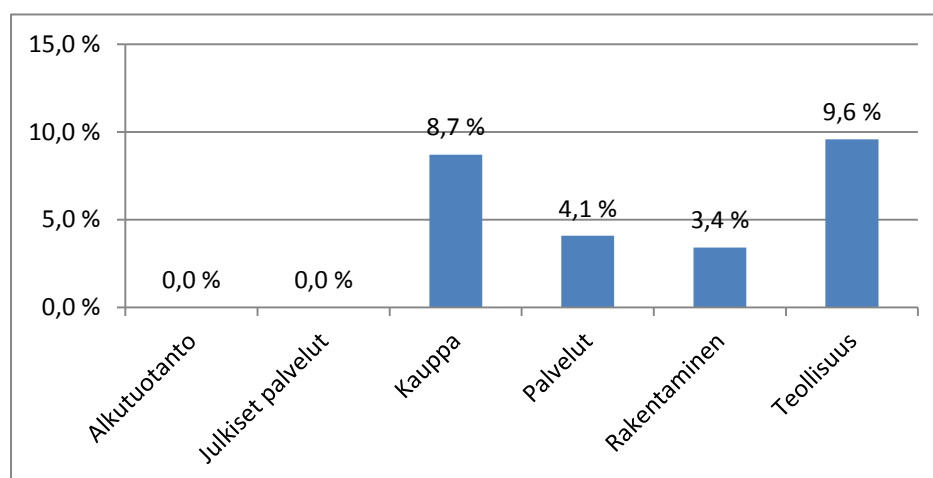


Kuvio 35: Ehdokkaiden esittely työnantajalle

Kuviossa 35 on koottu tietoa TE-toimiston palvelusta, jossa työnhakijaehdokkaat esittellään työnantajalle. Yleisesti tämän palvelun tunteminen oli varsin heikkoa. Yhdelläkään alalla



tunnettuus ei noussut yli kymmenen prosentin. Tämänkin palvelun tunsivat parhaiten teollisuuden alan yritykset.



Kuvio 36: Uuden työvoiman hankinta RekryKoulutuksen avulla

Viimeinen haastattelukysymys TE-toimiston palvelujen tunnettuudesta oli uuden työvoiman hankinta RekryKoulutuksen avulla. Yllä olevasta kuviosta 36 selviää, että tätäkään palvelua ei tunnettu erityisen hyvin. Kuitenkin kaupan, palvelujen, rakentamisen ja teollisuuden alalla palvelu oli joillekin yrityksille tuttu.

Työvoiman vähentämistarpeista ilmoittaneita yrityksiä oli kaiken kaikkiaan 52. Jatkokysymyksenä niiltä yrityksiltä, joilla tämä vähentämistarve oli, tiedusteltiin erikseen seuraavasti: ”TE-toimistolla on työvoiman vähentämistarpeisiin muutosturvapalvelua. Onko palvelu teille tuttu?” Tähän oli vastausvaihtoehtoina samat kuin aikaisemmin esitettyihin TE-toimiston kysymyksiin eli ”Tuntee palvelun” tai ”Haluaa lisätietoa”. Näistä vähentämistarpeistaan ilmoittaneista yrityksistä vain kolme ilmoitti tuntevansa tämän palvelun. Lisätietoa halusi 13 yritystä.

Seuraavassa kohdassa kysyttiin, ”Onko yrityksellä kiinnostusta kouluttaa valtion tuella nykyistä tai lomautettua henkilöstöä omissa tiloissaan ja omilla koneillaan?”. Vastausvaihtoehtoina olivat ”Kyllä” ja ”Haluaa lisätietoa”. Yhteensä kuusi yritystä vastasi tähän kyllä ja lisätietoa halusi seitsemän yritystä.

Yritysharavan tässä osiossa olen halunnut kuvata myös sen, miten yrityksen koko vaikuttaa palvelujen tunnettuuteen. Otin tähän kaksi esimerkkiä, jolloin tutkimuksesta saadaan relevanttia tietoa. Ensimmäisessä kohdassa ”Avoimen työpaikan vastaanotto /rekryointi itsepalveluna ts työntäjän sähköiset asiointitunnukset” -kysymyksessä 2-9 henkilön yrityksistä 12,3 % tunsivat tämän palvelun. Seuraavassa henkilöstön kokoluokassa 10-49

palvelun tunti jo 15,3 % yrityksistä. Viimeisenä niistä yrityksistä, jotka työllistivät 50 henkeä tai enemmän, palvelun tunti 30,7 % kaikista tämän kokoluokan yrityksistä. Toisessa esimerkissä tarkastelussa on mol.fi-sivusto ja sen tunteminen, joka oli aikaisemmin mainitsemisani luvuissa selvästi tunnetuin niistä TE-toimiston palveluista, joita haastatteluissa kysyttiin. 2-9 henkilön yrityksistä mol.fi -sivuston tunti 50,6 %. 10-49 henkilön yrityksissä sivuston tunnettuus oli jo 66,2 %. Kaikista suurimmat yritykset, eli 50 tai sitä enemmän työllistävät yritykset tunsivat sivuston parhaiten. Näitä oli kaikkiaan 82,6 % kaikista tämän kokoluokan yrityksistä.

## 9 Yritysharavan yhteenveto

Yritysharava-kyselyn haastattelut Pohjois-Uudellamaalla aloitettiin keväällä 2009. Viimeiset valmiit haastattelut saatiin kevään 2011 aikana. Haastattelujen purkaminen tätä tutkimusta varten alkoi toukokuussa 2011 ja tämän yhteenvedon kirjoittaminen kesäkuussa samana vuonna. Kaiken kaikkiaan Pohjois-Uudenmaan alueelta on haravoitu tämän tutkimuksen tuloksiin yhteensä 3649 yritystä, joilta saatiin valmis haastattelu. Näin on saatu hahmotettua kattava kokonaiskuva siitä, minkälaisia yrityksiä alueella toimii ja kuinka työ- ja elinkeinohallinto sekä muut yrityspalveluja tuottavat tahot voivat tukea näiden yritysten toiminnan kehittämistä.

Haastatteluihin sekä muihin tilastoihin päästiin kiinni melko nopeasti viimeisten haastattelujen valmistumisen jälkeen, joka on tällaisissa tilanteissa tärkeää tiedon ajankohtaisuuden vuoksi. Toisaalta voidaan myös todeta, että ensimmäisten haastattelujen tekemisestä on kulunut jo varsin pitkä aika, joten täysin ajankohtaista tietoa ei jokaisessa tilastossa ole.

Tutkimuksen alussa selvitettiin alueen yrityskantaa. Kävi ilmi, että yli puolet alueen yrityksistä on pieniä, alle kahden hengen yrityksiä. Alle viiden hengen yrityksiä yrityskannasta oli peräti yli 80 prosenttia. Yrityskantaa tarkasteltaessa alle kymmenen hengen yrityksiä oli yli 90 prosenttia. Nämä luvut kertovat, että yritykset tällä alueella ovat henkilöstömäärältään varsin pieniä, mikä voi vaikuttaa jossain määrin tuloksiin. Toisaalta myös pienten alle kahden hengen yritysten arviot kehityksestään ovat voineet vaihdella hyvin paljon niiden tunnetilojen vuoksi, joita yrittäjällä on haastatteluhetkellä ollut. Iän mukaan jaoteltuna voidaan todeta, että alueen yrityksistä yli 40 prosenttia on toiminut jo yli kymmenen vuotta, mutta toisaalta seuraavaksi suurin ryhmä on alle kolme vuotta toimineet yritykset.

Seuraavana tarkasteluun otettiin yritystoiminnan jatkuvuuteen liittyvät asiat, kuten esimerkiksi sukupolven- ja omistajanvaihdokset. Yhteensä lähes kymmenellä prosentilla Pohjois-Uudenmaan alueen yrityksistä on lähivuosina edessään sukupolvenvaihdos tai muu omistusjär-

jestely. Vastauksissa esiintyi myös lisätietona selvityksiä, joiden mukaan yrityksen omistaja etsii potentiaalista ostajaa, vaikkei yritys suoraan ollutkaan myytävänä. Koko Suomessa sukupolven- ja omistajanvaihdokset ovat tulevaisuudessa todennäköisesti yleistymässä, mikäli katsotaan tilastokeskuksen huhtikuussa 2011 julkaistua tutkimusta (Työssäkäyntitilasto 2009.) suomalaisista yrittäjistä. Sen mukaan yli puolet yrittäjistä on yli 45-vuotiaita ja toisaalta yli 55-vuotiaita yrittäjiäkin vuonna 2009 lukumäärällisesti 64 548.

Yritystoiminnan jatkuvuudesta kertovat myös eläköitymiseen ja työvoimapoistumaan liittyvät luvut. Haastatteluista saatujen tulosten perusteella julkisten palvelujen ja kaupan alan työntekijöitä on eläköitymässä eniten verrattuna koko alan henkilöstöön. Esimerkiksi yli 5200 henkilöstä 495 on lähdössä eläkkeelle lähivuosina. Päätoimialoista palvelujen, rakentamisen ja teollisuuden henkilöstöstä lähivuosina on eläköitymässä noin viisi prosenttia. Suurimmalla osalla yrityksistä ei ollut suunnitelmia eläköityvien korvaamisesta. Lisätietojen perusteella kuitenkin suurin osa yrityksistä oli aikeissa palkata uudet työntekijät eläköityvien tilalle.

Työvoimatarpeita selvitettyä kävi ilmi, että suurimmalla osalla yrityksistä ei haastatteluhetkellä ollut työvoimatarpeita. Vain 2,8 prosenttia ilmoitti, että heillä on työvoimatarve heti, kun taas lähes kuusi prosenttia kertoi tarvetta olevan lähiaikoina. Toisaalta vain 1,4 prosentilla yrityksistä oli heidän mukaansa vähentämistarve. Työvoimatarpeet suhteessa yritysten ilmoittamaan tilauskantaa olivat yleisesti sellaiset, että niillä yrityksillä, jotka olivat arvioineet tilauskantansa korkeaksi, oli huomattavasti enemmän työvoimatarpeita verrattuna niihin, jotka olivat määritelleet tilauskantansa alhaiseksi. Työvoimatarpeiden trendi näiden haastattelujen perusteella oli, että mitä pienempi yritys oli henkilöstömäärältään, sitä suurempi työvoimatarve sillä oli. Vähentämistarpeissa trendi oli samankaltainen. Niistä yrityksistä, joilla oli työvoiman tarve, työvoiman saatavuuden ilmoitti olevan heikko peräti 41 prosenttia. Hyväksi työvoiman saatavuuden ilmoitti vain 17 prosenttia. Työvoimatarpeissa kuntien välillä ei ollut juurikaan eroja.

Yritysten arvioissa heidän oman henkilöstömääränsä kehityksestä 34 prosenttia uskoi määrän kasvavan, kun taas supistumista arvioi noin kymmenen prosenttia yrityksistä. Päätoimialoista eniten henkilöstö tulee yritysten arvioiden perusteella lisääntymään palvelujen ja rakentamisen alalla, joissa kummassakin henkilöstöä olisi kahden vuoden kuluttua arvioiden mukaan lähes kymmenen prosenttia enemmän. Kaikki alat mukaan lukien henkilöstömäärän arvioitiin kasvavan 7,7 prosenttia seuraavan kahden vuoden aikana.

Yrityksiltä selvitettiin myös työvoiman palkkaamiseen liittyviä seikkoja. Vajaakykyisiä (pitkä työttömyys, ei työkokemusta, terveydellinen rajoite tai puutteita ammattitaidossa) oli valmis työllistämään 306 yritystä kun taas 387 ilmoitti, että työtehtävien räätälöinti on mahdollista. Ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä oli valmis käyttämään 836 yritystä. Suomen kielen taitoa

piti toisaalta pakollisena 1379 yritystä. Nuorten palkkaamiseen liittyvään kysymykseen peräti yli 77 prosenttia ilmoitti, ettei heillä ole tarjota nuorille työpaikkaa. Toisaalta yli 600 yritystä kertoi, että heillä on tarjota harjoittelupaikkoja nuorille.

Pohjois-Uudenmaan alueen yrityksiltä tiedusteltiin arviota kehitysnäkymistä. Yli puolet vastanneista arvioi toimintansa pysyvän ennallaan. Toiminnan kasvuun uskoi kuitenkin yli 30 prosenttia, kun taas supistumiseen alle 10 prosenttia. Verrattaessa näitä tuloksia haastatteluhetkeen, oli havaittavissa, että aikaisemmin haastattelunsa antaneilla yrityksillä oli positiivisempi kuva kuin myöhemmin haastatelluilla. Henkilöstön kokoluokan mukaan vertailtaessa olivat kehitysnäkymien arviot sitä positiivisempia, mitä isompi yritys on. Yritysten arviot suhdanteiden vaikutuksesta kehitysnäkymiin olivat varsin pessimistisiä. Vain reilu seitsemän prosenttia uskoi suhdanteiden auttavan yrityksen toimintaa. Yli neljäsosa yrityksistä puolestaan oli sitä mieltä, että suhdanteiden vaikutus on negatiivinen.

Kasvuyrityksiksi luokiteltuja yrityksiä oli haastattelujen pohjalta luodun indeksin mukaan noin 22 prosenttia. Eniten kasvuyrityksiä oli lukumäärällisesti palvelujen ja kaupan alalla. Teollisuuden alalla oli kuitenkin suhteessa muihin alan yrityksiin eniten kasvuyrityksiä, peräti yli 40 prosenttia. Pienin osuus päätoimialoittain oli rakentamisen alalla, jossa vain alle joka viides yritys luokiteltiin kasvuyritykseksi. Henkilöstön kokoluokan mukaan eniten kasvuyrityksiä on 2-9 henkilön yrityksissä, mutta vaikka 10-49 henkilön kasvuyrityksiä olikin prosenteissa mitaten varsin pieni osa yrityksistä, suurin osa näistä haki voimakasta kasvua. Iän perusteella kasvuyrityksiä oli eniten alle kolme vuotta toimineissa ja toisaalta yli kymmenen vuotta toimineissa yrityksissä.

Yrityksistä hieman yli kymmenen prosenttia harjoitti vientiä. Päätoimialoittain vientiyritykset olivat paria poikkeusta lukuun ottamatta kaupan, teollisuuden ja palvelujen alan yrityksiä. Niistä yrityksistä, jotka eivät harjoittaneet vientiä, sen aloittamista suunnitteli vain vajaa kaksi prosenttia. Vienti suuntautui yritysten mukaan pääosin muihin Pohjoismaihin ja Venäjälle. Vientiyrityksistä yli puolet aikoi lisätä tai kehittää vientiä entisestään. Tilastojen perusteella vientiä harjoittavista yrityksistä yli puolet arvioi toimintansa kasvavan tulevaisuudessa, mikä on selvästi suurempi osuus kun niillä yrityksillä, jotka eivät vientiä harjoita.

Hieman yli 15 prosentilla yrityksistä oli koulutus- ja kehittämistarve. Yli puolet näistä yrityksistä oli alle kahden hengen yrityksiä. Päätoimialoittain eniten koulutus- ja kehittämistarpeita oli rakentamisen ja teollisuuden aloilla. Kaupan alalla nämä tarpeet olivat kaikista vähäisimmät. Tarkennettuun kysymykseen, millaiset koulutus- ja kehittämistarpeet ovat ajankohtaisia, eniten merkintöjä keräsi oman toimialan koulutus. Seuraavina järjestyksessä tulivat markkinointiosaaminen, talouden hallinta ja tietotekniikkaosaaminen.

Haastattelussa selvitettiin myös yritysten Työ- ja Elinkeinotoimiston palvelujen tuntemusta. Yleisesti näiden palvelujen tuntemus oli varsin heikkoa, joskin [www.mol.fi](http://www.mol.fi)-sivuston tunki lähes neljäsosa yrityksistä. Muita palveluita ei tuntenut edes kymmenen prosenttia yrityksistä. Esimerkiksi kohdan ”uuden työvoiman hankinta RekryKoulutuksen avulla TE-toimiston tuella” tunnettiin teollisuusalalla kaikkein parhaiten. Silti vain hieman alle kymmenen prosenttia alan yrityksistä tunki palvelun.

## 10 Kehitysehdotus uudeksi laatu- ja asiakaskeskeiseksi palvelustrategiaksi

Tässä osiossa on tarkoitus tehdä havaintoja Yritysharavan tuloksista, erityisesti TE-toimiston palveluiden osalta. Yritysharavan vastausten sisältämän valtavan tietomäärän kokonaisvaltainen purkaminen ei ole tarkoitus. Yritysharavan haastatteluissa saadut vastaukset antoivat jonkin verran kuvaa Pohjois-Uudenmaan yritysten TE-toimiston palveluiden laadusta ja tunnettuudesta. Opinnäytetyön teoreettisen osuuden (palvelut ja asiakaskeskeisyys), TE-toimiston sekä Yritysharavan pohjalta olen saanut arvokasta tietoa ja vastauksia moneen kysymykseen. Olen kuitenkin huomannut TE-toimiston palveluissa monia asioita, joita pystytään varmasti kehittämään. TE-toimistolle on tehty kehittämissuositus, jossa pääpaino on palveluiden laadussa ja markkinoinnissa. Ehdotuksen perusteena on asiakaskeskeisyyden lisääminen koko toiminnassa.

Palvelujen laadun ja markkinoinnin kehittämisessä on huomioitava TE-toimiston rooli valtion julkisena organisaationa. Suomen laissa on kohta julkisesta työvoimapalvelusta, jonka tarkoituksena on edistää työmarkkinoiden toimivuutta. TE-toimiston palveluista on myös lain kolmannessa luvussa määritelty perusteet, joissa käsitellään muun muassa palvelutarpeiden arviointia ja palvelujen tarjoamista. Laki määrittelee, että palvelutarpeet määritellään vuoro-vaikutuksessa asiakkaan ja TE-toimiston kesken. Palvelutarpeiden perusteella tarjotaan asiakkaalle sopivia palveluja. Asiointitapa ja asiakkaan ja TE-toimiston välinen yhteydenpito määrittyy arvioitujen palvelutarpeiden perusteella. (Laki julkisesta työvoimapalvelusta 2002.)

Aiemmin käsittelemässäni Yritysharava-tutkimuksessa TE-toimiston palvelut tunnettiin varsin huonosti eikä niistä oltu liiemmin kiinnostuneita. Yleinen sääntö oli, että mitä isompi yritys oli kyseessä (henkilöstön kokoluokkaa mitaten), sitä todennäköisemmin palvelut olivat tuttuja. Toisaalta myös kiinnostuneisuus palveluihin oli pitkälti verrannollinen yrityksen kokoon. Uudessa laatu- ja asiakaskeskeisessä palvelustrategiassa pyritään siihen, että tietoa TE-toimiston palveluista saadaan parannettua. Erityisesti tällä strategialla halutaan kehittää TE-toimiston toimintaa niin, että sen palvelut tavoittaisivat myös pienemmät yritykset. Tässä strategiassa puhuttaessa pienistä yrityksistä tarkoitetaan nimenomaan pieniä yrityksiä henkilöstön kokoluokalla mitaten.

## 10.1 Sisältö ja tavoitteet

Uusi laatu- ja asiakaskeinen palvelustrategia sisältää neljä eri osaa. Näiden avulla pystytään peilaamaan nykyistä toimintaa ja löytämään keinoja toiminnan parantamiseksi. Strategian päätavoitteet ovat havaintojen pohjalta jaettu kolmeen eri osa-alueeseen. Ensimmäinen on palvelujen tunnettuuden parantaminen, toinen palvelujen laadun kehittäminen ja kolmas palvelujen asiakaskeisyyden vahvistaminen. Seuraavissa kappaleissa käydään läpi toimenpiteitä, jotka edistävät näitä tavoitteita.

## 10.2 Palvelun ja tarpeiden arviointi asiakaskeisesti

Ensimmäinen kehitettävä asia on palvelujen ja asiakastarpeiden arviointi (uudet tai jo olemassa olevat palvelut) ensisijaisesti asiakkaan tarpeita varten. On arvioitava tarjottavat palvelut sekä tarpeet niin tarkasti, että niistä pystytään karsimaan turhia asioita pois ja korostamaan juuri niitä asioita, jotka ovat asiakkaalle merkityksellisiä. Tutkimuksesta ja teoriasta saatujen tietojen perusteella yritykset eivät tiedä TE-toimiston palveluista tarpeeksi. TE-toimiston lukuisat palvelut, joita aikaisemmin tässä työssä on käsitelty, eivät ole tavoitaneet yrityksiä. Palvelun ja tarpeiden arviointia kehittämällä uudet ja jo olemassa olevat palvelut saadaan paremmin esille, jos ne vastaavat kysyntään, mitä asiakas tarvitsee. Jälleen pitää ottaa huomioon laki, jossa todetaan, että palvelutarve arvioidaan vuorovaikutuksessa asiakkaan ja TE-toimiston välillä. Palvelutarvetta ja itse palvelua arvioidessa tulee tehdä kattava SWOT-analyysi. SWOT-analyysi on organisaation toiminnanohjauksessa hyvä työkalu. Sen vahvuus on siinä, että analyysissä tulee huomioitua asioiden eri näkökulmat. Toisaalta siinä voidaan esimerkiksi tietyn asian heikkouden kohdalla havaita myös samalla heikkouden myötä syntyvä uhka tulevaisuudessa. Näin ollen analyysi ei jää sisällöltään ontoksi. (Mind Tools Ltd 2012.)

Perinteisen nelikenttäanalyysin sijaan käytetään laajennettua SWOT-analyysiä. Tämä tarkoittaa sitä, että perinteisten vahvuuksien (strengths), heikkouksien (weaknesses), mahdollisuuksien (opportunities) ja uhkien (threats) lisäksi kootaan arviointi kunkin edellä mainittujen vaikuttavuudesta. Vaikuttavuudelle sovitaan etukäteen arvot, jotka voivat olla esimerkiksi numeroita. Esimerkkitapauksessa palvelun vahvuudesta pystytään havaitsemaan mahdollisuus, jonka vaikuttavuus voidaan arvioida samaan analyysiin. Näin ollen myös analyysin tasapaino säilyy, eikä tietyille asioille anneta liikaa painoarvoa. Laajennettua SWOT-analyysiä varten olen laatinut alle kuvan, joka selittää tätä paremmin.

Sisäinen toimintaympäristö	Vahvuudet	Heikkoudet	Vahvuuksien vaikutus	Heikkouksien vaikutus
Ulkoinen toimintaympäristö	Mahdollisuudet	Uhat	Mahdollisuuksien vaikutus	Uhkien vaikutus

Taulukko 5: Laajennettu SWOT-analyysi

Kun palvelutarvetta ja palvelua aletaan arvioida, niin palvelu analysoidaan huolellisesti tämän SWOT-analyysin avulla. Palvelusta tulee käytyä läpi kokonaisvaltaisesti myös sen vaikuttavuus. Liian monesti palvelun luomiseen käytetään liikaa resursseja ilman, että on arvioitu huolellisesti palvelun merkitys asiakkaalle. Vaikka palvelu olisi kuinka hyvä tahansa, niin ei siitä ole todellisuudessa hyötyä, jos asiakas ei koe palvelua merkitykselliseksi omalle toiminnalleen. Toisaalta jokaisen kohdan merkityksen arviointi auttaa myös käänteisesti. Tämä tarkoittaa, että jos joku asiakas kokee jonkun vähemmän merkityksellisen asian erittäin tärkeäksi, se voi vaikuttaa ratkaisevasti päätökseen hankkia palvelu. On tärkeitä pohtia palveluja ja asiakkaan palvelutarpeita arvioitaessa, miksi tietyt asiat eivät ole merkityksellisiä. Kun nämä kaikki SWOT-analyysin kohdat on käyty kunkin vahvuuden, heikkouden, mahdollisuuden ja uhan jälkeen läpi, on varmasti paremmin tiedossa palvelun sekä tarpeiden kokonaiskuva. Ihannetilanteessa palvelu luodaan tai olemassa olevaa muokataan asiakkaan toiveiden perusteella. Näissä tapauksissa voidaan jo nyt hyödyntää nykyisiä asiakkaita olemalla aktiivisesti vuorovaikutuksessa heidän kanssaan. Näin pystytään tarjoamaan yhä paremmin juuri sellaisia palveluja, joita yritykset tarvitsevat eli pystyvät kartoittamaan paremmin asiakkaan palvelutarvetta. Tällöin palvelun kokonaisuus kohenee, jolloin myös sen arvo asiakkaan mielessä nousee. Palvelun laadun kohotessa asiakkaat eli palvelua käyttävät yritykset haluavat käyttää palvelua enemmän. He ovat myös tällöin valmiimpia suosittelemaan palvelua muille. Optimaalisimmassa tilanteessa palvelu on niin laadukasta, että sen tuntee suurin osa yrityksistä jo pelkästään laadun standardien perusteella.

### 10.3 TE-toimiston palvelumarkkinoinnin segmentoinnin kehittäminen

Kuten tutkimustuloksissa osoitettiin, TE-toimiston palveluiden tuntemus on yleisellä tasolla varsin heikkoa. TE-toimiston markkinoinnin suuntaviivat määrittelee Työ- ja elinkeinoministeriö, joka järjestää tietyin väliajoin erilaisia markkinointikampanjoita. Nämä kampanjat toteutetaan eri kanavissa kuten lehdet, radio sekä internet. Esimerkiksi lehdissä markkinointia toteutetaan Kauppalehdessä sekä Helsingin Sanomissa. Lehtien välityksellä TE-toimisto kohdistaa markkinointiin myös suoraan työnantajille esimerkiksi erilaisten työpaikkailmoitusten pe-

rusteella. Markkinointia ja tiedottamista harjoitetaan yrittäjäjärjestöjen ja kauppakamarin kautta, josta tieto välittyy alueen yrityksille. Muita markkinointikanavia ovat erilaiset tapahtumat kuten työpaikkamessut.

Myös markkinointia voidaan kehittää asiakaskeskeisemmäksi segmentoimalla. Kokonaisuutena tarkoitetaan tässä markkinoinnillisia toimenpiteitä, jotka kohdistetaan vain tietyille asiakasryhmille. Tavoitteena on tavoittaa oikeat yritykset oikeilla kanavilla ja lisätä asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden ja mieltymysten merkitystä markkinoinnin kohdistamisessa. Eri palvelujen markkinointia kannattaisi suunnata pienemmille kohderyhmille, eli tarkemmin sellaisille, jotka tarvitsevat juuri tiettyä palvelua tiettyyn aikaan. Tällaista tietoa on kerätty Yritysharavan kautta, joten sen tulosten avulla voitaisiin kohdentaa markkinointia pienemmälle segmentille, todellisille palvelun tarvitsijoille. Esimerkkitapaus voisi olla seuraavanlainen: Yritysharavan perusteella on tehty havaintoja, että alle viisi henkeä työllistävät yritykset eivät tunne tiettyä TE-toimiston palvelua juuri lainkaan. Tämä palvelu on vieläpä laadultaan sellainen, että se on tarkoitettu nimenomaan pienille yrityksille. TE-toimiston kannattaa tällaisessa tilanteessa supistaa markkinointisegmenttiään reilusti ja markkinoida eri tavoin (sähköpostisuora, esitteiden jako, puhelinsoitto) vain niille asiakkaille, joilla todellinen tarve tällaisille palveluille on olemassa. TE-toimiston tuntiessa alueen yritykset hyvin voidaan tätäkin segmenttiä vielä supistaa merkittävästi. Tästä syystä on turha laittaa markkinointiin käytettäviä resursseja kaikille suunnattuun massamarkkinointiin, jossa todellinen kohderyhmä on huomattavan paljon pienempi. Markkinointi tehoaa varmasti paremmin, mikäli sen sisältöön pystytään kytkemään juuri niitä yksilöllisiä tarpeita, joita tietyllä segmentillä on. Muita tehokeinoja kohdennettuun markkinointiin ovat esimerkkitarinat, joissa kerrotaan mitä muut ovat jo tehneet sen sijaan, että kerrottaisiin pelkästään, mitä pitäisi tehdä. Tällöin asiakkaan hankintapäätökseen pystytään vaikuttamaan paremmin. Ohjenuorana kohdennetummassa markkinoinnissa voidaan mielestäni pitää lausahdustani, jossa totean, että ”kaikkien ei tarvitse tietää. Riittää, että ne, jotka tiettyä palvelua tarvitsevat, tietävät sen ja ovat valmiita sitä käyttämään.”

#### 10.4 TE-toimiston asiakastytyväisyyden seuranta

Asiakkaan tyytyväisyys tai tyytymättömyys on lopulta se tekijä, joka ratkaisee palvelun tarpeellisuuden ja siitä saatavan hyödyn. Tyytyväisyys määräytyy erilaisten palveluominaisuuksien (esimerkiksi laatu, hinta, palvelunopeus) kautta ja näiden parantaminen onkin usein verrannollinen asiakastytyväisyyden kasvuun. Kun tyytyväisyys nousee, oletettavasti myös asiakkaiden halukkuus hankkia palveluja uudestaan lisääntyy. Tällöin pystytään kehittämään asiakassuhdetta pitempikestoiseksi. Asiakastytyväisyys on lisäksi avaintekijä, kun palveluja kehitetään asiakaskeskeisempään suuntaan. Usein asiakkaan havainnot palveluista poikkeavat siitä, millaisena palvelun tarjoaja ne näkee. Asiakkaalta tulee kerätä palautetta ja kysyä tyyty-



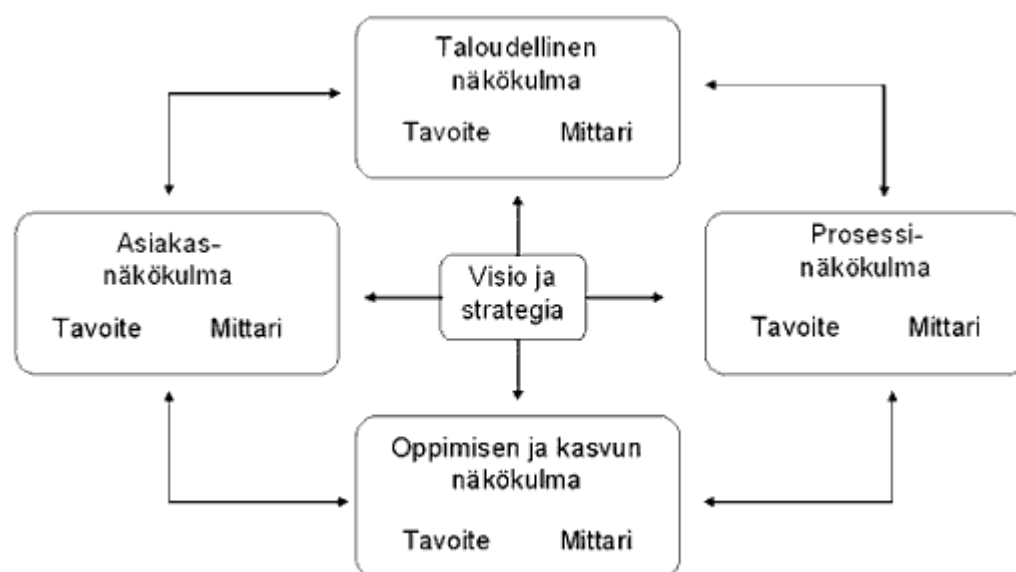
väisyyttä palveluihin aktiivisesti. Näiden asioiden mittaamisessa on syytä keskittyä todellisten kehitystarpeiden kannalta tärkeisiin asioihin.

Asiakastyytyväisyyden mittaamisesta huolehtii pääsääntöisesti Työ- ja elinkeinoministeriö, joka toteuttaa vuosittain laajoja kyselyjä palveluita käyttäneille asiakkaille. Nämä kyselyt tehdään säännöllisesti muutaman kerran vuodessa. Kehittämisehdotuksessani haluan korostaa TE-toimiston roolia palautteen keräämisessä. Vaikka laajempi tyytyväisyyskysely toteutetaankin ylemmältä taholta, kannattaa TE-toimiston silti teettää omia pienempiä kyselyjä omille palveluita käyttäneille asiakkailleen. Kyselyt kannattaa toteuttaa sähköisesti, sillä tällöin asiakkaan kynnyksistä vastaamaan palautteeseen madaltuu. Tavoitteena on yhtäaikaaisesti sekä lisätä yhteydenpitoa asiakkaiden kanssa että keräämään laadukasta tietoa riittävän usein. Asiakastyytyväisyyden mittaamisessa ja sen kehittämisessä TE-toimiston tulee huomioida erityisen tarkkaan seuraavat asiat: säännöllisyys, vuorovaikutteisen viestinnän laatu ja saatujen tuloksien oikeanlainen jäsentäminen.

Säännöllisyys on asiakastyytyväisyyden mittaamisen avaintekijä. Organisaation tulee kerätä säännöllisesti palautetta asiakkailta, jotta tarjottavat palvelut ovat sitä, mitä asiakkaat odottavat. Kun tyytyväisyyttä mitataan säännöllisesti, on syytä pitää palautteen antaminen yksinkertaisena. Tämä ei tarkoita, että tyytyväisyyttä tulisi mitata helpoilla kyllä- tai ei - kysymyksillä vaan pikemminkin niin, että kynnyksellä antaa palautetta pyritään pitämään mahdollisimman alhaalla. TE-toimistolle hyvä tapa kerätä ja mitata palautetta Työ- ja elinkeinoministeriön laajempien tyytyväisyystutkimusten lisäksi on käyttää yksinkertaisia sähköisiä sovelluksia, kuten esimerkiksi Surveypal-ohjelma. Sen avulla pystytään melko pienillä panostuksilla saamaan lisäarvoa laajempien tyytyväisyystutkimusten lisäksi. Surveypal on nopea, ketterä sekä tehokas kyselytyökaluohjelma, jolla asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata. Surveypalia käyttäviä tahoja ovat muun muassa Valio, F-Secure ja Lumene (Surveypal Suomi 2012). Ohjelman etuna on se, että tietoa pystytään keräämään nopeasti ja raportit saadaan haluttaessa muodostumaan automaattisesti. Nämä tekijät ovat sellaisia, joilla kolmesta asiakastyytyväisyyden kulmakivestä pystytään huolehtimaan. Tämä edellyttää kuitenkin, että TE-toimisto ryhtyy systemaattisesti käyttämään ohjelmaa asiakassuhteen aikana tai asiakkaan yksittäisen palvelun käytön jälkeisenä seurantaan. Ohjelman käytössä ei kuitenkaan saa sortua sellaiseen ajatteluun, jossa luotetaan siihen, että pelkästään tämä tapa riittää asiakastyytyväisyyden seurantaan. On tärkeää muistaa myös pyytää sekä suullista että kirjallista palautetta asiakassuhteiden aikana. Kaikessa asiakastyytyväisyyden mittaamisessa on muistettava toimia niin, että palautekyselyt tukevat Työ- ja elinkeinoministeriön asiakastyytyväisyystutkimuksia, eli rikastuttaa jo olemassa olevaa tutkimuksista saatua tietoa.

## 10.5 TE-toimiston toiminnan ohjaaminen asiakaskeskeisyyteen

Kehittämisehdotuksen uusi laatu- ja asiakaskeskeinen palvelustrategia edellyttää koko TE-toimiston toiminnan kehittämistä. Tämä on toteutettava ylempien tahojen kuten esimerkiksi Työ- ja elinkeinoministeriön kanssa yhteistyössä. Ei riitä pelkästään palveluiden tuottaminen asiakaskeskeisesti vaan uusi ajattelu on tuotava kaikkeen organisaation toiminnassa. TE-toimiston tulee huolehtia tämän strategian jalkauttamisessa ja kehittämisessä siitä, että kaikki organisaation osat menevät samaan suuntaan. Toisin sanoen jokaisen organisaation prosessin on suuntauduttava kohti asiakaskeskeisempää toimintaa. Uuden strategian toiminnanohjaustyökalu on Kaplanin & Nortonin vuonna 1992 julkaisema Tasapainotettu mittaristo (Balanced Scorecard). Tässä organisaatiota tarkastellaan neljästä eri näkökulmasta, ja koko toiminnan ohjaus pyritään sitomaan pitkäaikaiseen visioon ja strategiaan neljällä näkökulmalla, jotka ovat nimeltään asiakas-, taloudellinen, prosessi- ja oppimis- ja kasvunäkökulma. Näkökulmia tarkastellaan niin, että jokaisella niistä on tietty tavoite sekä mittari, jolla tavoitteeseen pääsyä seurataan. Näkökulmat eivät saa olla toisistaan erillisiä, vaan niiden välillä tulee olla tasapaino ja syy-seuraus-suhde. Koska TE-toimiston palvelut ovat pääosin maksuttomia, on Tasapainotettu Mittaristo hyvä valinta, sillä siinä huomioidaan suurelta osin myös ei-taloudellinen näkökulma. (Opetushallitus 2011.)



Kuvio 37: Tasapainotettu Mittaristo  
(Kaplan & Norton 1996 )

### 10.5.1 Taloudellinen näkökulma

Yleensä Tasapainotetussa mittaristossa taloudellisen näkökulman keskeisiä asioita ovat omistajien organisaation kasvuun kohdistuvat odotukset sekä kysymys, miltä organisaation tulee

näyttää omistajien silmissä. Toisaalta näkökulmassa on myös tärkeää, miten taloudellisia resursseja käytetään. (Harvard Business School 2010.) Kehittämisehdotuksen tavoitteeksi taloudelliseen näkökulmaan määritellään resurssien jakaminen paremmin palveluiden kehittämiseen. Yleisohjeet sekä konkreettinen taloudellinen tuki määritellään Työ- ja elinkeinoministeriön taholta, mutta tässä TE-toimiston kannattaa itse olla aktiivisesti mukana painottamassa palveluiden kehittämistä eli tätä kautta asiakaskeskeisyyttä. Resurssien jakamisella tarkoitetaan, että palveluja pystytään räätälöimään paremmin yritysten tarpeisiin ja toisaalta yksittäiselle palvelua käyttävälle yritykselle pystytään tarjoamaan yksilöidympää palvelua. Tasapainotetussa Mittaristossa on tärkeää, että tavoitteille on asetettu mittarit, joiden avulla toimintaa ohjataan haluttuun suuntaan. Taloudellisessa näkökulmassa mittarit ovat suhteessa helpommin asetettavissa kuin muissa näkökulmissa. Mittariksi kehitysehdotuksessa asetetaan tietty prosenttiosuus siitä summasta, jolla TE-toimiston toimintaa tuetaan.

### 10.5.2 Asiakasnäkökulma

Strategian asiakasnäkökulma tulee ottaa huolellisesti esiin, jotta kehitysehdotukseni on käytännön toiminnan apuna. Asiakasnäkökulmassa oleellista ovat kysymykset, miltä organisaatio näyttää asiakkaiden mielestä ja miten asiakkaan tarpeet tyydytetään. (Balanced Scorecard Institute 1998-2011.) TE-toimiston tulee aktiivisesti ylempien tahojen kanssa keskustella toiminnan kehittämisestä asiakaslähtöisempään suuntaan. Tavoitteena tässä on, että asiakkaiden mielikuva koko organisaatiosta muuttuu positiivisemmaksi. Oleellisinta on ymmärtää, että asiakkaan kokema palvelu ja mielikuvat ovat ne asiat, jotka ratkaisevat palvelujen käyttämisessä. On mentävä siihen suuntaan, että organisaation toiminta lähtee asiakkaiden tarpeista sen sijaan, että organisaatio kuvittelee ensisijaisesti olevansa vain palveluntarjoaja, jolta asiakkaat hankkivat palvelua. Asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisessä on ymmärrettävä se tosiasia, että palvelun laatu on sitä laatua, minkä asiakas kokee, ei sitä, minkä organisaatio kokee laadukkaaksi. Huolimatta siitä, että tiettyjen palvelujen tarjoaminen on määritelty laissa, niiden laadusta on silti huolehdittava. Mittarina tässä näkökulmassa tuleekin olla asiakastyytyväisyys. Sen mittaamisessa on kuitenkin syytä olla tarkkana, ettei kysymyksillä johdattele asiakasta vastaamaan, niin kuin itse toivoisi heidän vastaavan. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen tulee nähdä mahdollisuutena kehittää toimintaa eikä vahvistamassa organisaation omia kuvitelmia.

### 10.5.3 Prosessinäkökulma

Prosessinäkökulman kannalta tärkeitä ovat kysymykset, millä prosesseilla saadaan tuotetuksi arvoa, joka on asiakkaiden tarpeiden mukaista ja missä sisäisissä prosesseissa on onnistuttava, jotta organisaatioon ollaan tyytyväisiä. TE-toimiston kannalta tavoitteeksi on syytä asettaa koko toiminnan ketteryys ja sujuvuus. Tämän hetkinen toiminta, jossa palvelut ovat jotakuinkin

kin samat Suomen eri TE-toimistoissa, on mielestäni erittäin hyvä lähtökohta. Prosesseja voidaan varmasti silti tehostaa, jotta alueiden ja toisaalta samalla alueella olevien organisaatioiden välistä byrokratiaa pystytään karsimaan. Sisäisiä prosesseja analysoitaessa mittarit ovat äärimmäisen tärkeitä. Mittaaminen palvelee laadun varmistusta sekä sisäisen toiminnan tehokkuutta. Sisäisissä prosesseissa mittaamisella voidaan myös asettaa sopivasti kannustimia organisaation toimintaan. Mittarina sisäisissä prosesseissa tulee olla asiakaspalvelun nopeus. Tämä on erittäin oleellinen tekijä tämän hetkisessä tilanteessa, jossa yritysten tulee menestyäkseen tehdä usein nopeita päätöksiä eri asioiden suhteen. TE-toimiston tulisi mitata esimerkiksi sitä, kuinka nopeasti kohdeyrityksen kanssa päästään yhteisymmärrykseen tarpeista ja kuinka nopeasti haluttu palvelu pystytään tarjoamaan. Nopeutta arvioidessa on kuitenkin aina pidettävä kiinni laadusta. Oleellista on, että asiakaskeskeinen toiminta perustuu mahdollisimman hyvään laatuun ja tehokkuuteen. Sisäisessä toiminnassa myös laatua tulee voida mitata. Mittareina sisäisten prosessien tehostamiseksi voidaan käyttää esimerkiksi tiettyjä tuntimääriä, jotka käytetään tutkimukseen, erityisesti yritysten palvelutarpeiden kartoittamiseen.

#### 10.5.4 Oppimisen ja kasvun näkökulma

Oppimisen ja kasvun näkökulmassa on erityisen tärkeää pohtia osaamisen kehittämistä, muutostyökykyiden säilymistä ja kriittisiä kehittämiskohteita koko toiminnassa. Näkökulma kokoaa yhteen TE-toimiston asiakaskeskeisen toiminnan. Tämä edellyttää ylemmiltä toimijoilta tietyn suuruisia panostuksia, mutta ennen kaikkea kaikilta TE-toimistossa työskenteleviltä, etenkin esimiestasosta ylöspäin vahvaa, päättäväistä asennetta uudenaikaiseen ajatteluun. Henkilöstön on toimipaikkakohtaisen johdon sekä ylempien tahojen tuella opittava päivittäisessä toiminnassaan ajattelemaan asiakaskeskeisyyttä. Se tulee nähdä voimavarana ja motivaatiolähteenä koko toiminnalle. Kaikenlainen vanha ajattelu, jossa työntekijät ajattelevat vain tulewansa töihin kahdeksasta neljään, tulee siirtää toiminnasta pois. Asiakaskeskeisyyden avainasia on tahto palvella ja kehittää toimintaa juuri asiakasta varten.

Jotta uusi toimintamalli saadaan TE-toimiston organisaation sisällä jalkautettua mahdollisimman hyvin, tulee panostaa resursseja henkilöstön kouluttamiseen. Kouluttamisen tavoitteena tulee olla henkilöstön osaamisen kehittäminen, erityisesti ne kompetenssit, jotka liittyvät palveluun ja sen kehittämiseen. Tavoitteisiin päästään järjestämällä koulutustilaisuuksia, kokeilemalla vertaisoppimista ja käymällä aktiivista keskustelua esimiehen kanssa. Näissä johdon tehtävä on ensisijaisen tärkeä tuen antamisessa sekä esimerkin näyttämisessä. Eräänlaisena esimerkkinä voidaan käyttää Disney-yritystä. Yhtiön palkkaamat henkilöt käyvät läpi viikon mittaisen koulutusohjelman, jolla halutaan välittää tietoa Disneylandin käynnin kokemuksesta asiakkaalle. (Kotler 2005, 9.) Tämä on mielestäni erinomainen osoitus siitä, kuinka huolellisesti suunniteltuun asiakaslähtöisyyteen pääsemiseksi tulee nähdä vaivaa.

## 10.6 Kehittämisehdotuksen yhteenveto

Pohjois-Uudenmaan TE-toimistolle tehdyssä kehittämissideassa, eli uudessa laatu- ja asiakas-keskeisessä palvelustrategiassa käsiteltiin ensiksi niitä havaintoja, joita Yritysharavan tutkimuksessa ilmeni. Näiden havaintojen pohjalta päästiin luontevasti sisältöön ja tavoitteisiin. Tämän jälkeen käytiin läpi muutama konkreettinen kehittämissidea, jotka edesauttavat strategian jalkauttamista. Strategian jalkauttamisessa on huomioitava Työ- ja elinkeinoministeriö, joka määrittelee pääpiirteittäin kunkin TE-toimiston suuntaviivat. Itse strategian toiminnanohjaustyökaluna käytin Tasapainotettua Mittaristoa, joka mielestäni sopi erinomaisesti tähän sen kokonaisvaltaisuuden vuoksi. Toiminnanohjauksen tarkoitus on kehittää koko TE-toimiston organisaatio Työ- ja elinkeinotoimiston tuella asiakaskeskeisempään suuntaan. Kehittämissideotuksen on tarkoitus antaa laajaa näkökulmaa asiakaskeskeisyyden ja palvelun laadun tuomille eduille modernin organisaation toiminnassa. Laatu- ja asiakaskeskeinen ajattelu auttaa varmasti TE-toimistoa palvelemaan asiakkaitaan paremmin ja ennen kaikkea autamaan yrityksiä tehokkaammin.

## Lähteet

### Kirjalliset lähteet

Havunen, K, 2000. Uusi näkökulma asiakkaaseen - oivaltamisen kautta tuloksiin. Helsinki: Oy Edita Ab

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Horowitz, J. 1991. Kohti nollavirhettä palvelun laadussa. Suom. Palmroth-Rapeli, I. Pariisi: Intereditions

Kinnunen, R. 2003. Palvelujen suunnittelu. 1. painos. Vantaa: WSOY

Kotler, P, 2005. Markkinoinnin avaimet. 1. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy:

Kotler, P. & Armstrong, G. 2006. Principles of marketing. 11. Painos. New Jersey: Pearson Prentice Hall

Lovelock, C. & Wirtz, J. 2007. Services marketing: people, technology, strategy. New Jersey: Pearson Prentice Hall

Lämsä, A-M & Uusitalo, O. 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita Prima Oy

Mäntyneva, M. 2000. Asiakkuudenhallinta. 1. painos. Vantaa: WSOY

Opetushallitus. Toim. Visanti, M-L. 1995. Avain parempaan palveluun. Helsinki: Hakapaino Oy:

Pöllänen, J. 2001. Oppivan asiakassuhteen rakentaminen. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy

Rope, T. 1986. Asiakaskeskeinen markkinointi - näkemyksiä ja sovelluksia. Espoo: Amer-yhtymä Oy Weilin+Göös kirjapaino

Storbacka K., Blomqvist R, Dahl J & Haeger T. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. 3. painos. Juva: WSOY

Storbacka, K., Korkman, O., Mattinen, H. & Westerlund, M. 2001. RED. Porvoo: WSOY

Tuomi, A, 2009. Yritysharava aluekehittämisen työvälineenä. Tampereen yliopistopaino Oy: Helsingin yliopisto

### Sähköiset lähteet

Balanced Scorecard Institute. 2012. Viitattu 20.4.2012

<http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. 2009. Viitattu 19.4.2012

<http://www.yritysharava.fi/>

Harvard Business School. 2010. Viitattu 18.4.2012

<http://www.hbs.edu/research/pdf/10-074.pdf>

Laki julkisesta työvoimapalvelusta. 2012. Viitattu 15.5.2012

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20021295>

Lawrence, R. The Concise Encyclopedia of Economics. 2002. Viitattu 23.4.2012

<http://www.econlib.org/library/Enc1/Competitiveness.html>

Mindtools. 2012. Viitattu 24.4.2012

[http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC\\_05.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm)

Opetushallitus. 2011. Viitattu 24.4.2012

[http://www.oph.fi/saadokset\\_ ja\\_ohjeet/laadunhallinnan\\_tuki/leonardo\\_quality\\_in\\_vet\\_schools/balanced\\_scorecard/yleista\\_bsc\\_mallista\)](http://www.oph.fi/saadokset_ ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vet_schools/balanced_scorecard/yleista_bsc_mallista)

SurveyPal. 2011. Viitattu 25.4.2012

<http://fi.surveypal.com/>

Tilastokeskus. 2011. Viitattu 20.4.2012

[http://www.tilastokeskus.fi/til/tyokay/2009/01/tyokay\\_2009\\_01\\_2011-04-04\\_tie\\_002\\_fi.html](http://www.tilastokeskus.fi/til/tyokay/2009/01/tyokay_2009_01_2011-04-04_tie_002_fi.html)

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2012. Viitattu 20.4.2012

<http://www.tem.fi/index.phtml?s=2072>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2012. Viitattu 20.4.2012

<http://www.tem.fi/index.phtml?s=2075>

Työ- ja elinkeinotoimisto. 2012. Viitattu 28.4.2012

<http://www.mol.fi/etusivu/index.html>

Työ- ja elinkeinotoimisto. 2012. Viitattu 29.4.2012

<http://www.mol.fi/toimistot/pohjois-uusimaa/>

Työ- ja elinkeinotoimisto. 2010. Viitattu 23.4.2012

[http://www.mol.fi/mol/fi/99\\_pdf/fi/01\\_esitteet/te005\\_tyonantajan\\_perusesite.pdf](http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/01_esitteet/te005_tyonantajan_perusesite.pdf)

Yritysvoimala. 2012. Viitattu 16.4.2012

<http://www.yritysvoimala.fi/projektit/tutka-projekti.html>

Yritysvoimala. 2012. Viitattu 14.4.2012

<http://www.yritysvoimala.fi/yritysvoimala>

## Kuviot

Kuvio 1: Peruspalvelun ja asiakkaan kokemuksen välinen riippuvuus .....	9
Kuvio 2: Palvelun kulutus .....	10
Kuvio 3: Palvelun laatu .....	11
Kuvio 4: Työ- ja Elinkeinoministeriön organisaatio .....	18
Kuvio 5: Yritykset jaoteltuna iän mukaan .....	26
Kuvio 6: Sukupolven- ja omistajanvaihdosten ajankohtaisuus .....	27
Kuvio 7: Eläköityvien osuus päätoimialasta .....	28
Kuvio 8: Yritysten työvoimatarpeet.....	30
Kuvio 9: Yritysten tilauskannat .....	31
Kuvio 10: Työvoiman lisästarve henkilöstön kokoluokan mukaan .....	32
Kuvio 11: Työvoiman vähentämistarve henkilöstön kokoluokan mukaan .....	33
Kuvio 12: Henkilömäärän kehitys seuraavan kahden vuoden aikana .....	33
Kuvio 13: Rekrytointitavat vastanneilla yrityksillä .....	35
Kuvio 14: Työvoiman saatavuustilanne .....	36
Kuvio 15: Työvoiman saatavuus kunnittain .....	36
Kuvio 16: Työvoiman heikoksi arvioineet yritykset päätoimialoittain .....	37
Kuvio 17: Nuorten työllistyminen .....	39
Kuvio 18: Yritysten arviot kehityksestään seuraavan 12 kuukauden aikana .....	40
Kuvio 19: Yritysten arviot kehityksestään kunnittain.....	41
Kuvio 20: Yritysten arviot kehityksestään haastatteluhetkellä .....	41
Kuvio 21: Yritysten kehitysarviot henkilöstön kokoluokan mukaan .....	42
Kuvio 22: Suhdannetilanteen vaikutus yrityksen kannattavuuteen .....	42
Kuvio 23: Kasvua hakevien yritysten lukumäärä päätoimialoittain .....	43
Kuvio 24: Kasvuyritykset henkilöstön kokoluokan mukaan .....	44
Kuvio 25: Kasvuyritykset yrityksen iän mukaan.....	45
Kuvio 26: Vientiyritykset päätoimialoittain .....	46
Kuvio 27: Viennin aloittamista suunnittelevat yritykset päätoimialoittain .....	46
Kuvio 28: Kehitysarviot vientiyrityksissä ja muissa yrityksissä .....	48
Kuvio 29: Koulutus- ja kehittämistarpeet henkilöstön kokoluokan mukaan .....	49
Kuvio 30: Koulutus- ja kehittämistarve suhteessa oman alan yritysisiin.....	49
Kuvio 31: Ajankohtaiset koulutus- ja kehitystarpeet yrityksissä .....	50
Kuvio 32: TE-toimiston palveluiden tuntemus .....	55
Kuvio 33: Avoimen työpaikan vastaanotto ja rekrytointi itsepalveluna .....	55
Kuvio 34: www.mol.fi -sivusto .....	56
Kuvio 35: Ehdokkaiden esittely työnantajalle .....	56
Kuvio 36: Uuden työvoiman hankinta RekryKoulutuksen avulla .....	57
Kuvio 37: Tasapainotettu Mittaristo .....	66



## Taulukot

Taulukko 1: Yritykset päätoimialoittain ja henkilöstön kokoluokan mukaan .....	24
Taulukko 2: Yritykset ja henkilöstö henkilöstön kokoluokan mukaan .....	25
Taulukko 3: Eläköityvien määrä eri päätoimialoittain.....	28
Taulukko 4: Henkilöstömäärän kehitys päätoimialoittain .....	34
Taulukko 5: Laajennettu SWOT-analyysi.....	63

## Liitteet

Liite 1. Haastattelukortti .....	75
----------------------------------	----

## Liite 1. Haastattelukortti

Yrityksen yhteystiedot			
Yrityksen nimi:	<input type="text"/>	Kunta:	<input type="text" value="- Valitse kunta -"/>
Y-tunnus:	<input type="text"/>	Tol2008:	<input type="text"/>
Toimipaikan nimi:	<input type="text"/>	Yhteyshenkilö:	<input type="text"/>
Lähiosoite:	<input type="text"/>	Tehtävä yrityksessä:	<input type="text"/>
Postinumero:	<input type="text"/>	Sähköposti:	<input type="text"/>
Toimipaikka:	<input type="text"/>	Puhelin:	<input type="text"/>
Haastattelupäivä:	<input type="text"/>	Kotisivu:	<input type="text"/>
Päivämäärä:	<input type="text"/>	Yhteydenottoja:	0
Haastattelija:	<input type="text"/>	Uusi yhteys:	<input type="text"/>
Haastatteluorganisaatio:	<input type="text"/>	Virheellinen numero:	<input type="text"/>
Lisätieto:	<input type="text"/>	Puhelinnumerovirhe:	<input type="text"/>
Haastattelun tila:	Haastatellaan	Soittoloki:	<input type="text"/>

### Haastattelu

**1. Millaista liiketoimintaa yritys tekee?****2. Yritys voidaan luokitella pääosin kuuluvaksi seuraavaan ryhmään**

- Kauppa  Palvelut  Teollisuus  Rakentaminen  Alkutuotanto  
 Julkiset palvelut

**3. Miten arvioitte yrityksen kehittyvän seuraavan 12 kuukauden aikana?**

- Kasvaa  
 Ennallaan  
 Supistuu  
 Ei osaa sanoa

**4. Miten nykyinen suhdannetilanne vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen ja taloudelliseen asemaan?**

- Ei vaikutusta  
 Heikkenee  
 Paranee  
 Ei osaa sanoa

**5. Millainen on tilauskanta tällä hetkellä?**

- Korkea  
 Normaali  
 Alhainen  
 Ei osaa sanoa

**6. Paljonko henkilöitä työskentelee yrityksessä yrittäjä mukaan lukien?**

\*käytetään vain tarkkaa lukua (desimaalit sallittuja pilkulla erotettuna)

**7. Miten arvioitte henkilöstömäärän kehittyvän?****Paljonko yrityksessä on työntekijöitä 2 vuoden kuluttua?**

\*käytetään vain tarkkaa lukua (desimaalit sallittuja pilkulla erotettuna)

**8. Millaisia työvoiman tarpeita on lähiaikoina?**

- Heti tarvetta uudelle työvoimalle  
 Lähiaikoina on tarvetta uudelle työvoimalle  
 Ei tarpeita  
 Vähentämistarve

Lisätietoa:

- Työtä tarjolla jatkuvasti, jos sopiva henkilö löytyy!

**8.1. Jos on uuden työvoiman tarve:**

a) Millaisiin tehtäviin työvoimaa tarvitaan? Mitä työntekijän pitää osata?

b) Sopiva ammattinimike tehtävään

Ammattinimike	Määrä	Työn tyyppi
<input type="text"/>	<input type="text" value="1"/>	Kokoaikainen <input type="text"/>

Nimi Kpl

c) Onko rekrytointia aloitettu?

- Kyllä  Ei

d) Millainen on osaavan työvoiman saatavuus?

- Hyvä  
 Tyydyttävä  
 Heikko  
 Ei tiedossa

e) Mitä rekrytointitapoja aiotte käyttää?

- Työ- ja elinkeinotoimisto
- Mol.fi
- Muut työnvälitysyritykset
- Oma haku

f) Oletteko kiinnostunut rekrytoimaan toimintaa supistavien yritysten irtisanottua työvoimaa?

- Kyllä
- Ei
- Haluaa lisätietoa

8.2. Jos on vähentämistarve a) Milloin vähentämistarve on ajankohtainen?

- Vuoden sisällä
- Puolen vuoden sisällä
- Heti
- Työntekijöitä on lomautettu
- Työntekijöitä on irtisanottu

b) Mistä ammateista vähennetään

Ammattinimike Määrä

**Nimi Kpl**

Työ- ja elinkeinotoimiston palvelut:

**9.1. Tunteeko haastateltava palvelun?**

**a) Avoimen työpaikan vastaanotto / rekrytointi itsepalveluna ts työnantajan omat sähköiset asiointitunnukset**

- Tuntee palvelun  
 Haluaa lisätietoa

**b) www.mol.fi sivusto (avoimet paikat + mainittava erityisesti cv-netti)**

- Tuntee palvelun  
 Haluaa lisätietoa

**c) Ehdokkaiden esittely työnantajalle (eroon puhelin ja haastatteluruuhkasta)**

- Tuntee palvelun  
 Haluaa lisätietoa

**d) Uuden työvoiman hankinta RekryKoulutuksen avulla TE-toimiston tuella.**

- Tuntee palvelun  
 Haluaa lisätietoa

**9.2 Jos yrityksellä on työvoiman vähentämistarve**

**a) TE-toimistolla on työvoiman vähentämistilanteisiin muutosturvapalvelua. Onko palvelu teille tuttu?**

- Tuntee palvelun  
 Haluaa lisätietoa

**b) Onko yrityksellä kiinnostusta kouluttaa valtion tuella nykyistä tai lomautettua henkilöstöä omissa tiloissaan ja omilla koneillaan?**

- Kyllä  
 Haluaa lisätietoa

10. a) Eläköityminen: Montako henkilöä poistuu eläkkeelle vuoden sisällä?

\*käytetään vain tarkkaa lukua (desimaalit sallittuja pilkulla erotettuna)

b) 1-2 vuoden sisällä?

\*käytetään vain tarkkaa lukua (desimaalit sallittuja pilkulla erotettuna)

c) 3-5 vuoden sisällä?

\*käytetään vain tarkkaa lukua (desimaalit sallittuja pilkulla erotettuna)

11. Onko yrityksellä suunnitelma eläkkeelle jäävien korvaamisesta?

Kyllä  Ei

Lisätietoa

12. Miten suhtaudutte sellaisen henkilön palkkaamiseen, jolla on vähäinen työkokemus, puutteita ammattitaidossa, pitkä työttömyys tai terveydellinen rajoite?

- Kiinnostaa  
 Työtehtävien räätälöinti mahdollista  
 Haluaa lisätietoa  
 Ei tarvetta

Lisätietoa heikommalla työkyvyllä olevien työllistämistä:

13. Jatkossa odotetaan käytettävän yhä enemmän ulkomaalaistaustaista työvoimaa. Millaisia mahdollisuuksia ja tarpeita yrityksessä on?

- Mahdollista käyttää ulkomaalaistaustaista työvoimaa  
 Suomen kielen taito pakollinen  
 Kiinnostunut toimimaan kotouttamistyönantajana  
 Ei työpaikkoja ulkomaalaistaustaisille  
 Haluaa lisätietoa ulkomaalaistaustaisen työvoiman käytöstä

Lisätietoa ulkomaalaistaustaisen työvoiman käytöstä

14. Onko yrityksellä koulutus- tai kehittämistarpeita?

- Kyllä  Ei

14 a) Mitkä seuraavista aihealueista ovat ajankohtaisia? Paljonko yritys on panostamassa seuraaviin osa-alueisiin vuodessa?

	€	pv	Lisätietoja
<input type="checkbox"/> Talouden hallinta	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/> Markkinointiosaaminen	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/> Tietotekniikkaosaaminen	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/> Työssä jaksaminen	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/> Johtaminen	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/> Oman toimialan/ammattialan koulutus	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

14 b) Mitä ratkaisuvaihtoehtoja yritys aikoo käyttää yrityksen kehittämisessä?

- Henkilöstön koulutus  Yrityskohtainen konsultointi  Muu

Lisätietoja:

Mihin ammattinimikkeisiin ammattialan koulutus liittyy?

Ammattinimike Määrä

<input type="text"/>	<input type="text" value="1"/>
----------------------	--------------------------------

15. Onko yrityksenne aloittanut tai aloittamassa merkittävää tuotekehityshanketta?

Kyllä  Ei

Lisätietoa

16. Harjoittaako yritys vientiä?

Kyllä  Ei

		Markkina- alue
1. Suunnitteletteko viennin aloittamista?	<input type="checkbox"/> Kyllä <input type="checkbox"/> Ei	<input type="text"/>
2. Suunnitteletteko vientitoiminnan kehittämistä/lisäämistä?	<input type="checkbox"/> Kyllä <input type="checkbox"/> Ei	<input type="text"/>
3. Suunnitteletteko rekrytointia ulkomailta?	<input type="checkbox"/> Kyllä <input type="checkbox"/> Ei	<input type="text"/>
4. Jokin muu kansainvälistymiseen liittyvä suunnitelma, mikä?		<input type="text"/>

16 b) Haluatteko lisätietoja kansainvälistymiseen liittyvistä palveluista viennin kehittämiseksi?

Kyllä  Ei

Millaisesta palvelusta yritys on kiinnostunut?



Elinkeino-, liikenne- ja  
ympäristökeskus



Vie voimaa  
EU:lta



European union  
Euroopan unionin tila

17. Onko sukupolvenvaihdos tai muut omistusjärjestelyt ajankohtainen asia yrityksessä kolmen vuoden sisällä?

- Ei ajankohtainen  
 Ajankohtainen heti  
 Ajankohtainen lähivuosina  
 Yritys myytävänä  
 Haluaa lisätietoa

Lisätietoa



Nimi : Aluekysymys1

Arvot1 : 18. Alueellinen kysymys 1: Onko teillä suunnitelmassa käynnistää seuraavan kahden vuoden aikana yrityksenne liiketoiminnan kannalta merkittäviä investointeja? (Lisätietoihin tarkennuksia, Mikä investointi ja Investoinnin suuruusluokka €) Ehto1

Arvot2 : *Kyllä* Ehto2  
*Ei*  
*Kone- ja laiteinvestointi*  
*Rakennusinvestointi*  
*Muu investointi*  
*Investointiin liittyy työvoimatarpeita*

Nimi : Aluekysymys2

Arvot1 : 19. Alueellinen kysymys 2: Onko yrityksellänne toimitilarpeita? Ehto1

Arvot2 : *Teollisuustilaa* Ehto2  
*Varastotilaa*  
*Toimistotilaa*  
*Liiketilaa*  
*Tarvitsetteko teollisuus- tai varastotonttia*

Nimi : Aluekysymys3

Arvot1 : 20. Alueellinen kysymys 3: Onko yrityksellä tarvetta liiketoiminnan kehittämiseen? Ehto1

Arvot2 : *Kasvusunnitelmia* Ehto2  
*Liiketoimintasuunnitelman päivittäminen*  
*Markkinointisuunnitelman tekeminen*  
*Sähköisten palveluiden kehittäminen*  
*Uusien tuotteiden/palvelujen kehittäminen*

**21. Nuorten työttömyys on taloussuhdanteiden vaikutuksesta lisääntynyt vuodessa yli 50%. Onko teillä mahdollista tarjota nuorille:**

- Oppisopimuspaikkaa
- Pidempiaikaista työtä
- Tilapäistä tai osa-aikaista työtä
- Työharjoittelupaikkaa
- Ei työpaikkaa tarjolla

Lisätietoa

22. Kiitos haastattelusta. Tietoja käytetään viranomaistoimintojen kehittämiseen, jotta yrityksille syntyisi parempaa ja osuvampaa palvelua tulevaisuudessa. Yhteenvedo haastattelusta