

Tero Patoranta

ELINKEINOYHTIÖN YRITYSNEUVONTA
YRITYKSEN KASVUN TUKIJANA. CASE PRIZZTECH OY

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Ylempi AMK

2016

ELINKEINOYHTIÖN YRITYSNEUVONTA YRITYKSEN KASVUN TUKIJANA.
CASE PRIZZTECH OY

Patoranta, Tero
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi AMK
Lokakuu 2016
Ohjaaja: Pohjus, Anne; Kallama, Kimmo
Sivumäärä: 70
Liitteitä: 1

Asiasanat: asiakkuudenhallinta, kasvuyritykset, prosessijohtaminen, yrityspalvelut

Opinnäytetyön lähtökohtana oli tutkia ja kehittää elinkeinoyhtiön yritysneuvonta- ja kehittämispalveluiden prosesseja sekä asiakkuudenhallintaa yritysten kasvun kontekstissa. Tavoitteena oli löytää asiakaslähtöinen toimintatapa, jolla yrityspalvelut pystytään tuottamaan laadukkaasti resurssien vähentyessä.

Aihetta tutkittiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena käyttäen dokumenttianalyysin ja teemahaastattelujen menetelmää. Dokumenttianalyysin aineistona käytettiin asiakaspalautteita alkavien yritysten ja toimivien yritysten neuvontapalveluista. Teemahaastatteluun valittiin kymmenen palveluita käyttänyttä kasvuhakuista yritystä. Tuloksia analysoitiin prosessijohtamisen, asiakkuudenhallinnan ja yritysten kasvuteorioiden näkökulmista.

Opinnäytetyössä havaittiin, että asiakkaina olleet yritykset olivat melko tyytyväisiä saamaansa palveluun. Yritykset eivät kuitenkaan tunnustaneet elinkeinoyhtiön palveluita kovinkaan hyvin. Palvelut henkilöityivät asiaa eniten tuntevaan yrityskehittäjään, eivät niinkään elinkeinoyhtiöön. Yrittäjät toivoivat palveluilta kokonaisuuksia ja kasvupolkuja. Yrityskehitystyön lisäksi yrittäjät pääsääntöisesti toivoivat voivansa jatkosakin hyödyntää yrityskummien näkemyksiä yrityksensä kehittämisessä. Johtopäätöksistä tehtiin ratkaisuehdotus ja mallinnettiin elinkeinoyhtiölle prosessikartta, joka opinnäytetyön havaintojen perusteella selkeyttäisi nykyistä toimintatapaa asiakaslähtöisemmiksi kokonaisuuksiksi. Alkavien ja toimivien yritysten neuvontaprosessit ovat lähtökohdiltaan erilaisia, minkä vuoksi niitä tulisi tarkastella erikseen. Toimivien yritysten neuvonta tulisi organisoida organisaatorajoja ylittäviksi osaamisperusteisiksi kasvuprosesseiksi mahdollistaen samalla organisaatioiden välisten kyvykkyyksien kehittämisen. Prosessien laajentaminen alan tutkimuksesta aina yrityskohtaiseen kehittämiseen lisäisi prosessin näkyvyyttä sen yhdenmukaisuuden kautta selkeyttäen samalla vastuita ja prosessin yhteyshenkilöitä. Tämä mahdollistaisi myös laajemmat verkostot prosessin käyttöön. Lisäksi yrityskummijärjestelmää tulisi laajentaa Advisory Board –toimintamalliksi, joka mahdollistaisi yritykselle entistä laajemman tietopääoman ja kokemusten hyödyntämisen mahdollisuuden yritysten kehittämiseksi. Organisaatorajat ylittävä yhteistyö prosessijohtamisen keinoin tarjoaa mahdollisuuden vastata yrityskehittämisen haasteisiin yhä vähenevissä resursseissa.

BUSINESS DEVELOPMENT COMPANY'S SUPPORT FOR STARTUP COMPANIES

Patoranta, Tero

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence, Master's Degree

October 2016

Supervisor: Pohjus, Anne; Kallama, Kimmo

Number of pages: 70

Appendices: 1

Keywords: Business Services, customer-oriented approach, process management, startup companies

The purpose of this thesis was to research and develop processes and customer-oriented approach of business development organization in the context of growth. The aim was to find out customer-oriented way of doing in the situation where the resources are going to decrease.

The thesis is a qualitative case study. Used methods consists of document analysis and theme interviews. Document analysis consists of customer feedback. Theme interviews consists of interviews of ten start-up enterprises who have used services. The results were analyzed as process management, customer-oriented approach and theories of growth point of view.

According to the results the customers were quite satisfied to the services. The customers didn't however recognize the services well. The services were connected to the business advisor, not to the business development company. Entireties and growth paths were hoped by customers. Customers hoped also to utilize enterprise godparents' opinions to develop enterprises.

The proposal solution was made from conclusions by making the process map, which will clarify the procedure to more customer-oriented entirety by the observations. Starting and operating business advisory processes are basically different, which is why they should be considered separately. Counseling operating companies should organize the cross-organizational knowledge based growth processes, while enabling the development of capabilities between organizations. Processes should include all the way from research in the field to company-specific development. This would also increase the visibility of the processes through their consistency but the same time clarifying the responsibilities and persons. This would also allow the use of larger networks of processes. In addition, the enterprise godparent system should be expanded to Advisory Board business model. That would allow a broader knowledge capital and experience to the use of enterprises. Cross-border co-operation between development organization and its' stakeholders provides an opportunity to meet the challenges of enterprise developing when the resources are shrinking by means on process management.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
2	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TAUSTA JA TAVOITTEET.....	8
2.1	Kohdeyrityksen nykyinen toimintamalli.....	8
2.2	Tutkimuskysymys ja apukysymys.....	13
2.3	Keskeiset käsitteet.....	14
2.4	Opinnäytetyön rajaus.....	14
2.5	Teoreettinen viitekehys.....	15
2.6	Aiheesta toteutettuja tutkimuksia.....	16
2.7	Suomen Yrittäjien malli sote- ja maakuntauudistukseen.....	17
2.8	Muiden elinkeinoyhtiöiden toimintamalleja.....	17
3	PROSESSIJOHTAMINEN.....	20
3.1	Prosessijohtamisen koulukunnat.....	20
3.2	Prosessien tarkoitus.....	22
3.3	Prosessien tunnistaminen ja määrittely.....	24
3.4	Prosessien kehittäminen.....	25
3.5	Prosessien arviointi.....	29
4	ASIAKKUUDENHALLINTA.....	30
4.1	Asiakkuudenhallinnan merkitys.....	30
4.2	Asiakkuudenhallinnan elinkaari.....	33
4.3	Asiakkuuksien kehittäminen.....	34
5	PK-YRITYKSEN KASVUTEKIJÖITÄ.....	37
5.1	Kasvuyrityksen tunnusmerkkejä.....	37
5.2	Kasvun tekijöitä.....	39
6	TUTKIMUSTYÖN TOTEUTTAMINEN.....	45
6.1	Kohderyhmänä kasvuhakuiset yritykset.....	45
6.2	Tutkimusstrategia.....	45
7	TULOKSET.....	49
7.1	Dokumenttianalyysi.....	49
7.1.1	Alkavien yritysten asiakaspalautteet.....	49
7.1.2	Toimivien yritysten palvelun asiakaspalautteet.....	50
7.2	Teemahaastattelut.....	52
7.2.1	Teema 1: Prosessinäkökulma.....	52
7.2.2	Teema 2: Asiakkuudenhallinnan näkökulma.....	53

7.2.3 Teema 3: Yrityksen kasvun mahdollistajat	54
7.3 Tulosten pohdintaa.....	55
7.4 Ratkaisuehdotuksen kuvaus	59
8 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	62
8.1 Kohti uudenlaista toimintamallia.....	62
8.2 Ehdotuksia jatkotutkimusaiheiksi	66
LÄHTEET.....	67
LIITTEET	

KUVIOT JA TAULUKOT

- Kuvio 1. Prizztech Oy:n Yrityspalvelut-yksikön palvelutarjoama.
(Prizztech 2015b.)
- Kuvio 2. Yrittäjyyskasvatuksen kehittämisen pedagoginen näkemys.
(YES Satakunta www-sivut n.d., 22).
- Kuvio 3. Ideavalmennus. (Prizztech n.d.).
- Kuvio 4. Alkavien yritysten neuvontaprosessi. (Prizztech 2015b).
- Kuvio 5. Toimivien yritysten kehittämisprosessi. (Niemi 2016).
- Kuvio 6. Teoreettinen viitekehys.
- Kuvio 7. Prosessien kypsyyssomalli. (Hannus 2004, 106).
- Kuvio 8. Prosessien horisontaalinen kulku läpi organisaation.
(Laamanen 2001, 60).
- Kuvio 9. Prosessiajattelun laajentuminen. (Hannus 2004, 125).
- Kuvio 10. Näkökulmia asiakkuudenhallintaan. (Mäntyneva 2001, 11).
- Kuvio 11. Dynaaminen odotusmalli. (Ojasalo 1999, 97).
- Kuvio 12. Asiakkuuksien hallinnan kyvykkyyksien kehittämisohjelman
määrittäminen (Hannus 2004, 138).
- Kuvio 13. Yrityksen kasvu muutosprosessina. (Kuitunen ym. 2003, 16).
- Kuvio 14. Businessmallin löytäminen. (Pyykkö 2015, 229).
- Kuvio 15. Kasvun viitekehys. (Tornikoski ym. 2011, 28).
- Kuvio 16. Dynaamiset kyvykkyydet, niiden mahdollistajat ja tukevat prosessit
pk-yritysten kansainvälistymiskasvussa. (Kuuluvainen 2011, 208).
- Kuvio 17. Ehdotus uudeksi toimintamalliksi.
- Taulukko 1. Asiakkuudenhallinta elinkaaren eri vaiheissa. (Mäntyneva 2001, 19.)

1 JOHDANTO

Työ- ja elinkeinoministeriön mukaan suomalainen yrityspalvelujärjestelmä on monimutkainen ja sirpaleinen. Monimutkaisuuden ja sirpaleisuuden johdosta Työ- ja elinkeinoministeriössä on aloitettu kehittämään Yritys-Suomi -palveluita, joiden tarkoituksena on koota julkiset yrityspalvelut yhteen asiakaslähtöisinä kokonaisuuksina. Asiakaslähtöisyyden lisäksi tavoitteena on lisätä myös yrityspalvelujärjestelmän tuottavuutta. Palveluiden kehittäminen on edellyttänyt panostusta toimintamallien kehittämiseen. (TEM:n www-sivut 2015.) Valtionhallinnon toimijoiden lisäksi elinkeinopalveluita tuottavat mm. kuntien omistamat elinkeinoyhtiöt, tai elinkeinopalveluita voidaan tuottaa kuntien omina elinkeinopalveluina. Kuitenkin kunnat heikentävät säästötoimenpiteinä yritysten neuvontapalveluita. (Satakunnan Yrittäjät 2014.) Toisaalta elinkeinopalveluissa on tarve yhtenäistää elinkeinopalveluihin liittyviä prosesseja, kuitenkin resursseja palveluiden toteuttamiseksi on käytettävissä yhä vähemmän. Esitettyjen asioiden perusteella nousee esiin kysymys, voidaanko elinkeinopalveluihin liittyviä prosesseja kehittämällä säilyttää tai jopa kasvattaa palveluiden tuottavuutta?

Opinnäytetyön kohdeyrityksenä on kuntien omistama elinkeinoyhtiö Prizztech Oy, joka toimii osana Yritys-Suomi -palveluita (Ely-keskuksen www-sivut 2013). Toimi-alueeseen kuuluvat Porin, Ulvilan, Harjavallan ja Kokemäen kaupungit, sekä Pomarkun kunta. Lisäksi alkavien yritysten neuvontapalveluiden alueeseen kuuluvat myös Eurajoen ja Merikarvian kunnat. Kohdeyrityksen www-sivujen mukaan tehtävänä on maakunnan hyvinvoinnin edistäminen yrityselämää vahvistamalla. Asiakasrajapinnassa toimiva kohdeyritys tekee yhteistyötä myös muiden Yritys-Suomi -toimijoiden kanssa. Kohdeyrityksen yksikön palveluprosessit keskittyvät yrityksen elinkaaren vaiheisiin. (Prizztech 2015a.)

Suorituskykyä tulee johtaa ja mitata koko ketjun tai verkoston näkökulmasta. (Hannus 2004, 124). Myös elinkeinopalveluita tulisi tarkastella kokonaisuutena. Elinkeinopalveluiden organisoitumista pohdittaessa tulee tarkastella sitä, että tarjottavat palvelut vastaavat asiakkaan tarvetta ja auttavat yritystä kehittymään. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on luoda käsitys siitä, miten kohdeyrityksen palveluprosesseja ja niiden tuottavuutta tulisi kehittää osana Yritys-Suomi -palveluita.

2 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TAUSTA JA TAVOITTEET

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin kohdeyrityksen yksikön toimintamallia kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien avulla erityisesti teemahaastatteluiden, mutta myös dokumenttianalyysin keinoin. Tavoitteena oli tarkastella, vastaako nykyinen toimintamalli asiakkaiden vaatimuksia erityisesti toimintaprosessien, asiakkuudenhallinnan ja yritysten kasvuteorian kontekstissa. Tulosten perusteella kohdeyritykselle mallinnettiin ratkaisuehdotus.

2.1 Kohdeyrityksen nykyinen toimintamalli

Tämä opinnäytetyö toteutettiin kohdeyrityksen tarpeista kehittää asiakastyytyväisyyttä. Opinnäytetyön tavoite on selvittää kohdeyrityksen yksikön prosessien ja asiakkuudenhallinnan toimivuutta erityisesti kasvussa olevan yrityksen näkökulmasta. Kohdeyrityksen yksikön tarjoamat palvelut on kuvattu kuviossa 1.

Palvelut yrityksen koko elinkaarelle



14

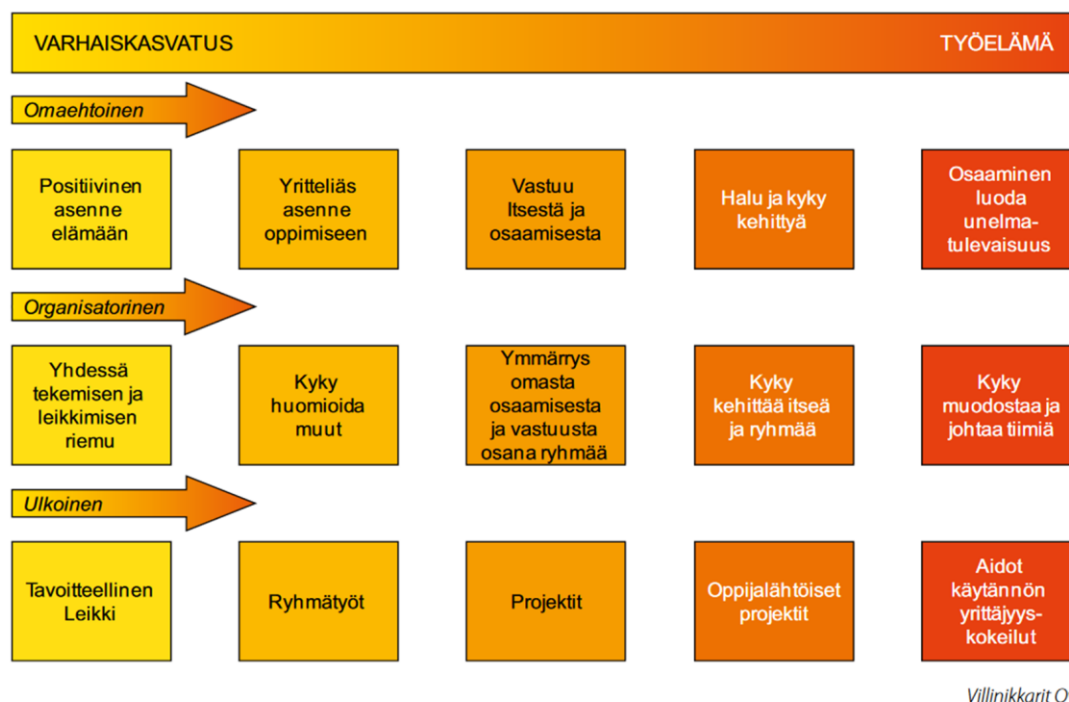
Kuvio 1. Prizztech Oy:n Yrityspalvelut-yksikön palvelutarjooma. (Prizztech 2015b).

Kohdeyrityksen palvelujohtajan mukaan nykyinen toimintamalli perustuu kuviossa 1 esitettyyn yrityksen elinkaariajatteluun, jonka eri vaiheissa tuotetaan palveluita prosessinomaisesti. Toimintamalli soveltuu pääsääntöisesti mikroyrityksiin ja pieniin yrityksiin. Palveluiden sisältö on kuvattu ideavaiheen palveluina, yrityksen perustamisen vaiheena, yrityksen kasvun vaiheena sekä yritystoiminnan jatkamisen vaiheena. (Niemi 2016).

Ideavaihe:

Ideavaiheen palvelut käsittävät mm. koulujen yrittäjyyskasvatuksen, ideavalmennuksen sekä yrittäjyyden edistämisen. Yrittäjyyskasvatuksen tukipalveluna toimii YES-Satakunta. (YES-Satakunnan www-sivut 2015.) Satakunnan maakunnallinen yrittäjyyskasvatuksen strategia 2010 – 2015 –julkaisussa on yrittäjyyskasvatuksen osalta määritelty yrittäjyyskasvatuksen polku kuviossa 2 esitetyllä tavalla.

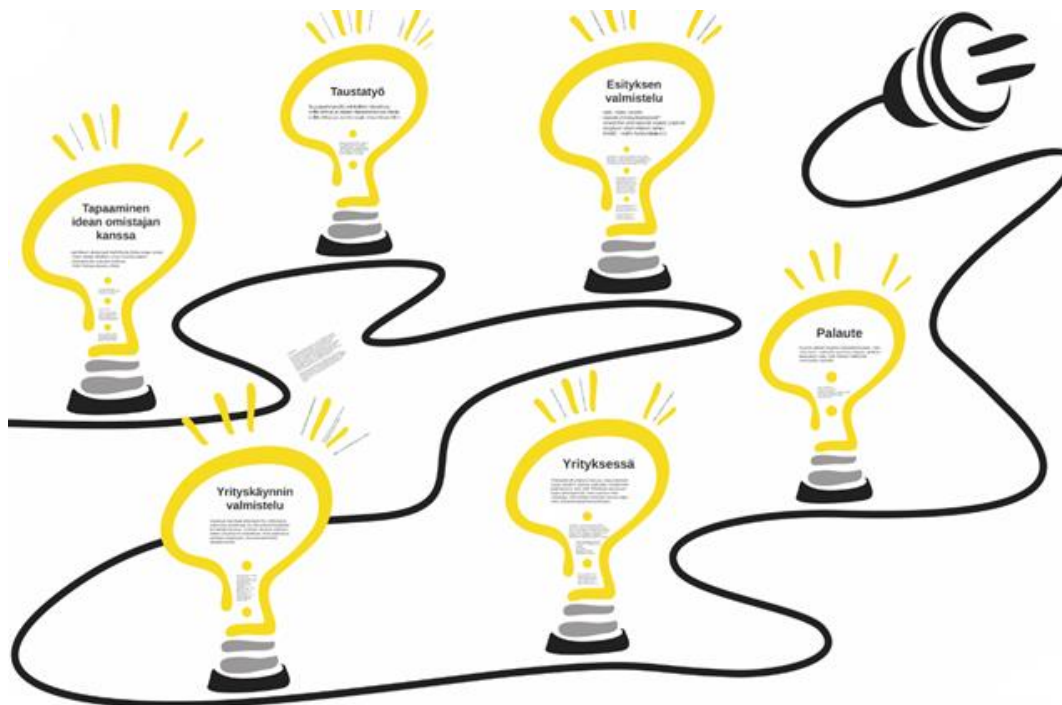
Yhteinen ymmärrys ehjästä polusta



Kuvio 2. Yrittäjyyskasvatuksen kehittämisen pedagoginen näkemys. (YES Satakunta www-sivut n.d., 22).

Yrittäjyyskasvatuksen strategian mukaan tuloksellinen yrittäjyyskasvatus edellyttää tukevia pedagogisia valintoja. Strategian mukaan yhteinen maakunnallinen ymmärrys eheästä yrittäjyystaitojen oppimisen polusta oppijan tasolla mahdollistaa yhtenäisen kasvatustyön, jossa eri kouluasteet tukevat toisiaan. (YES Satakunta n.d., 22.)

Ideavaiheen palveluihin lisäksi kuuluva Ideavalmennus tarkoittaa toimintamallia uusien tuote- ja palveluideoiden kaupallistamiseksi. Ideavalmennus on kuvattu kuvion 3 mukaisesti prosessina, jossa prosessin vaiheet ovat: tapaaminen idean omistajan kanssa, taustatyö, esityksen valmistelu, yrityskäynnin valmistelu, yrityskäynti sekä palaute. (Prizztech 2015.)



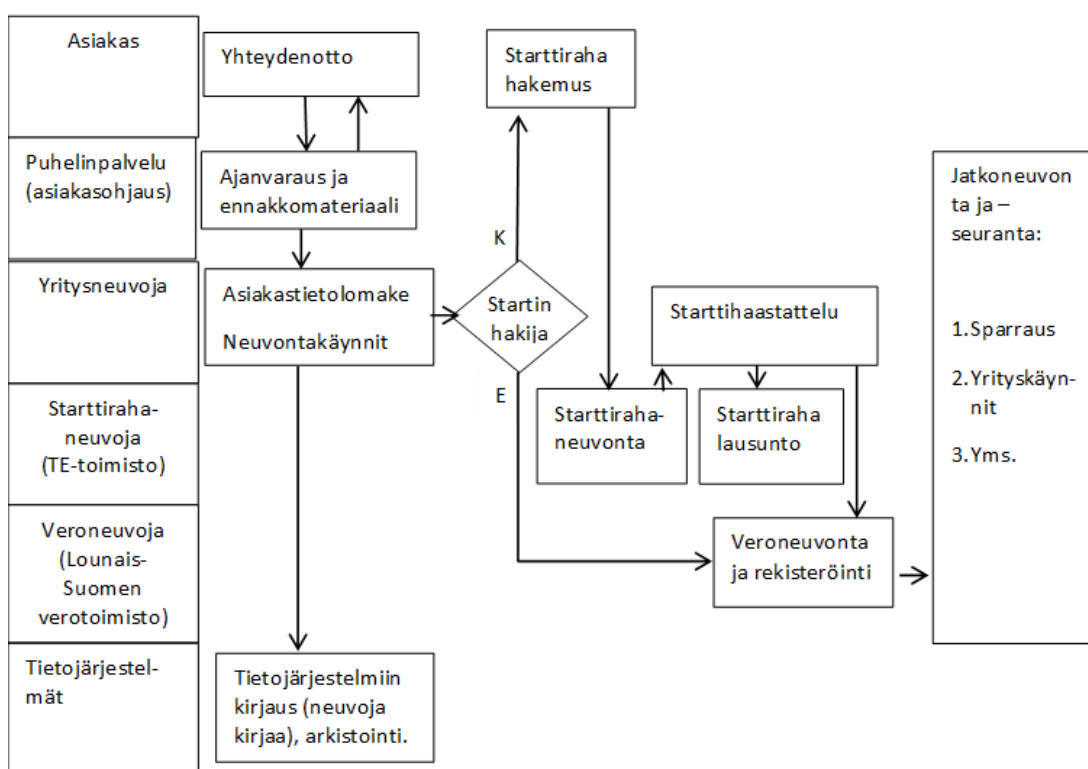
Kuvio 3. Ideavalmennus. (Prizztech n.d.).

Ideavalmennuksen toimintamalli on käytössä Satakunnassa. Malli halutaan vakiinnuttaa uusien ideoiden ja keksintöjen eteenpäin viemiseksi. (Prizztech n.d.)

Ideavaiheen palveluihin kuuluu myös yrittäjyyden edistäminen, millä tarkoitetaan esimerkiksi yrittäjyysaiheisten luentojen esittämistä. Toimintaa ei ole kuvattu prosessina.

Yrityksen perustamisvaihe: Alkavien yritysten palvelut

Alkavien yritysten neuvonta on järjestetty Yhteispalvelupiste Enterin kautta uusyrityskeskusten toimintamallin mukaisesti. Aloittavien yritysten neuvontapalvelun osalta kohdeorganisaatiossa sovelletaan Suomen Uusyrityskeskus ry:n toimintamallia sillä poikkeuksella, että prosessiin osallistuvat kohdeyrityksen yrityskehittäjien lisäksi myös Työ- ja elinkeinotoimiston asiantuntija, sekä Lounais-Suomen verotoimiston veroneuvoja. (Prizztech, 2016). Alkavien yritysten osalta nykyistä toimintamallia voi kuvata kuvion 4 mukaisella prosessikuvalla:

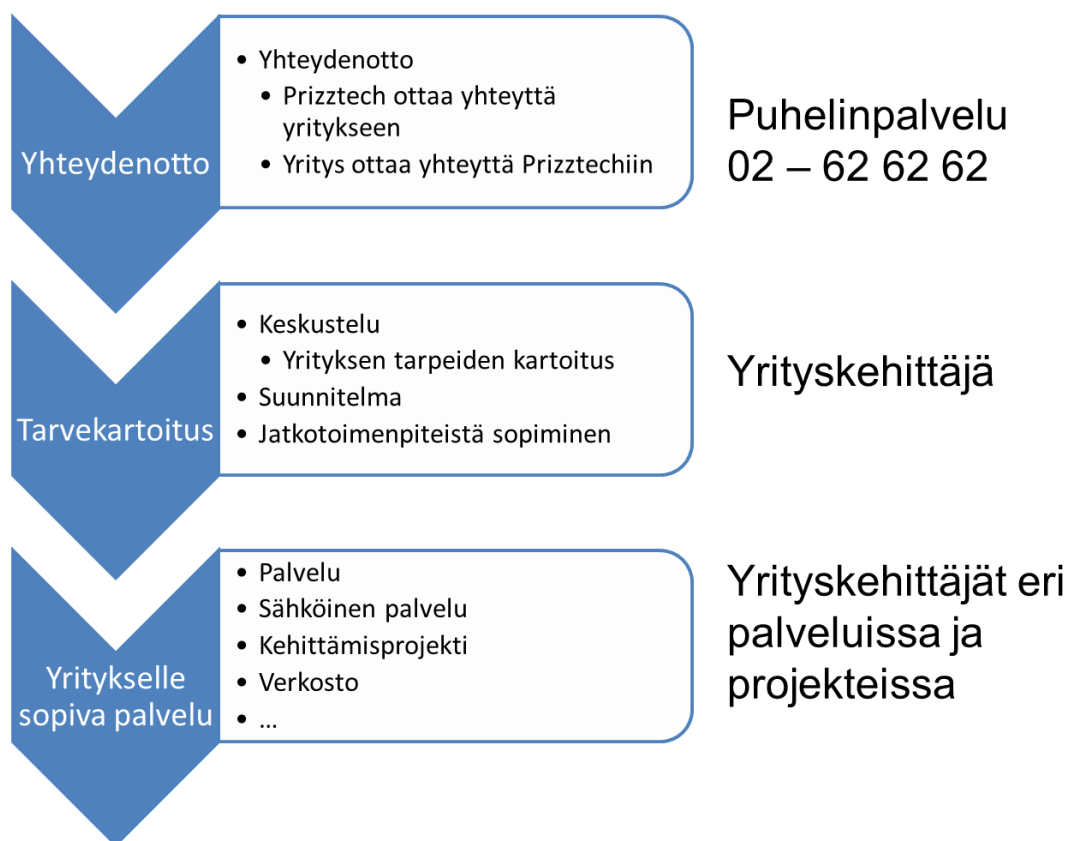


Kuvio 4. Alkavien yritysten neuvontaprosessi. (Prizztech 2015b).

Yrityksen kasvuvaihe: Toimivien yritysten palvelut

Kohdeyrityksen yrityksille tarjottavat palvelut ovat yrittäjän perusneuvonta ja sparraus, yrityksen kehittäminen, liiketoimintasuunnitelman päivittäminen, rahoitusneuvonta, yrityskummitoiminta, kansainvälistymisneuvonta, kasvuhautomopalvelut, sijoittumiseen liittyvä neuvonta sekä tietoiskutilaisuudet. Neuvonnassa hyödynnetään myös asiantuntijayrityksiä. (Prizztech 2015a.)

Toimivien yritysten neuvontaprosessi perustuu Niemen (2016) mukaan Prizztechin yrityskehittäjien vahvaan kokemusperäiseen asiantuntemukseen ja löydettyihin hyviin käytäntöihin, joita yrityskehittäjät soveltavat asiakkaiden tarpeista esille tulleiden asioiden mukaisesti tilanteen kulloinkin edellyttämällä tavalla. Nykyistä mallia Niemi kuvaa ratkaisuhakuiseksi ja suoraviivaiseksi prosessiksi, jota voidaan hyödyntää palveluiden eri vaiheissa kuvion 5 osoittamalla tavalla:



Kuvio 5. Toimivien yritysten kehittämisprosessi. (Niemi 2016).

Prosessimalli voidaan yleistää kohdeyrityksen eri palveluiden tuottamisessa. Palveluprosessit ovat määritetty yleisellä tasolla. (Niemi 2016).

Yritystoiminnan jatkaminen: Omistajan- ja sukupolvenvaihdospalvelut

Kohdeyritys tuottaa omistajan- ja sukupolvenvaihdospalvelut yhteistyössä Satakunnan Yrittäjien kanssa ostopalvelusopimuksella. Palvelussa hyödynnetään myös muita asiantuntijayrityksiä. Palvelun prosessikuvauksessa myyjäyrityksen neuvonnassa käytetään toimivan yrittäjän kehittämisprosessia, yritystoimintaa jatkavan henkilön neuvonnassa hyödynnetään alkavien yritysten neuvontaprosessia. (Niemi 2016.)

Havaintoja nykymallista

Kohdeyrityksen ideavaiheen palvelut sekä alkavien yritysten palvelut ovat kuvattu omina prosesseinaan. Prosessien kuvaaminen ja analysointi mahdollistaa mm. sen, että prosesseilla on asiakas, joka saa prosessille määritellyn lopputuloksen, prosessit ovat riippumattomia organisaatorajoista sekä prosessien suorituskykyä voidaan mitata asiakkaan näkökulmasta. (Hannus 1994, 41). Sen sijaan toimivien yritysten palvelut koostuvat useista eri prosesseista ja niitä on kuvattu geneerisesti. Geneerinen prosessikuvaus mahdollistaa suuremman asiakaskohtaisen räätälöinnin prosessissa, mutta herättää samalla kysymyksen siitä, ovatko prosessin kohderyhmät, toimenpiteet sekä mittarit selkeät niin asiakkaille, kuin myös palvelun tuottajille. Omistajan- ja sukupolvenvaihdospalvelut koostuvat em. prosessien yhdistelmästä, mutta prosessissa hyödynnetään laajemmin myös yhteistyökumppaneita ja sidosryhmiä.

2.2 Tutkimuskysymys ja apukysymys

Opinnäytetyön tutkimuskysymykseksi määriteltiin: ”Miten Prizztech Oy:n Yrityspalvelut-yksikön tulee tuottaa palveluita kasvuhakuisille yrityksille?” Apukysymykseksi määriteltiin: ”Miten prosesseja tulee kehittää yrityksen kasvun mahdollistamiseksi?”

2.3 Keskeiset käsitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia kasvuhakuisten yritysten tarvitsemaa tukea yrityksen kasvun kontekstissa. Opinnäytetyön keskeisiksi käsitteiksi määrittyivät asiakkaan tarve, prosessijohtaminen, asiakkuudenhallinta, kasvuyritykset, arvoketjut, arvoverkot sekä asiakaskokemus.

2.4 Opinnäytetyön rajaus

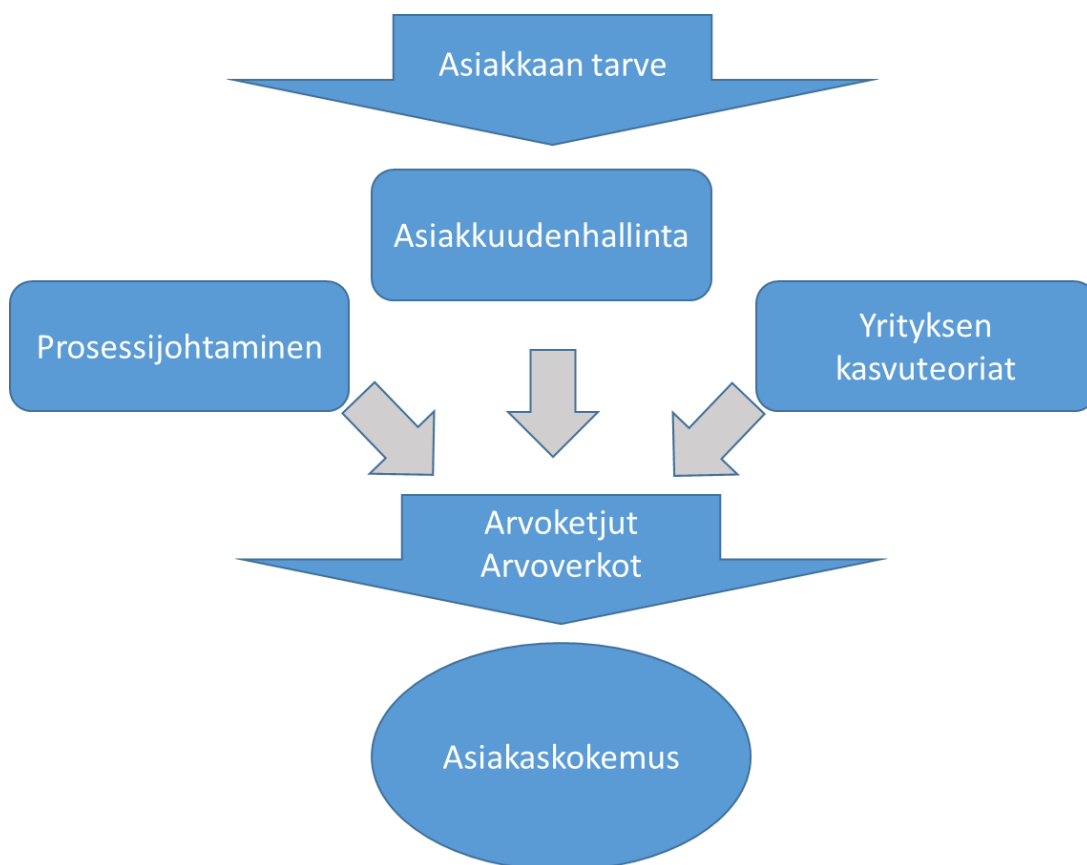
Opinnäytetyössä keskitytään tarkastelemaan prosessijohtamisen, asiakkuudenhallinnan sekä kasvuteorioiden näkökulmasta asiakkaiden käsityksiä kohdeyrityksen palveluprosessien nykytilanteesta dokumenttianalyysin ja temahaastatteluiden menetelmillä. Opinnäytetyössä käytetään prosessijohtamisen teorioita, koska prosessijohtamisen periaatteissa tarkastellaan toimintaa arvoa tuottavien prosessien kautta. (Hannus 2004, 102). Asiakkuudenhallinta korostaa asiakkuuksien kehittämiseen panostamista. (Mäntyneva 2001, 10–11). Yrityksen kasvuteorioiden näkökulmasta opinnäytetyöntekijä pohti sitä, miten kohdeyritys voi prosesseissaan auttaa asiakasyrityksiään kasvamaan.

Opinnäytetyön kohderyhmä rajattiin toimintansa aloittaneisiin kasvuhakuisiin yrityksiin, jotka olivat käyttäneet kohdeyrityksen palveluita. Näin ollen opinnäytetyön kohderyhmään eivät kuuluneet esimerkiksi yritystoimintaa suunnittelevat henkilöt, joilla ei vielä ollut y-tunnusta, tai sukupolven- ja omistajanvaihdosasioita pohtivat yritykset.

Tulosten analyysin ja johtopäätösten perusteella pyrittiin vastaamaan tutkimuskysymykseen. Lisäksi opinnäytetyössä päädyttiin ehdottamaan mallia nykyisen toimintamallin kehittämiseksi.

2.5 Teoreettinen viitekehys

Tilastokeskuksen määritelmän mukaan teoreettisella viitekehyksellä tarkoitetaan tutkimusongelman muotoilua ja rajausta siten, että löydetään tutkimusasetelma, jonka avulla saadaan vastaukset asetettuihin kysymyksiin. (Tilastokeskuksen [www-sivut](http://www.tilastokeskus.fi) n.d.). Tässä opinnäytetyössä teoreettinen viitekehys on kuvattu kuvion 6 mukaisesti.



Kuvio 6. Teoreettinen viitekehys.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan asiakkaan tarpeen lähtökohdista sitä, miten prosessijohtamisen, asiakkuudenhallinnan ja yritysten kasvuteorioiden keinoin voidaan tuottaa arvoketjuja ja arverkkoja, jotka parantavat palveluista saatua asiakaskokemusta. Tarkastelussa kiinnitetään huomiota kohdeorganisaation lisäksi myös asiakkaan kannalta keskeisiin muihin Yritys-Suomi –toimijoihin.

2.6 Aiheesta toteutettuja tutkimuksia

Antti Tuunila on vuonna 2013 selvittänyt Wirma Lappeenranta Oy:n asiakaspalveluprosesseja case-yrityksen kautta. (Tuunila 2013). Tuunila on kuvannut organisaation asiakaspalveluprosesseja.

Marjatta Kupias tutki sidosryhmien odotuksia voittoa tavoittelemattomalle kehitysyhtiölle. Case-esimerkkinä Kupias käytti Lappeenranta Innovation Oy:tä (Kupias 2007).

Muita aiheeseen liittyviä tutkimuksia ovat esimerkiksi Terttu Ruotsalaisen väitöstudium, jossa Ruotsalainen tutki paikallista elinkeinopolitiikkaa pk-yritysten kehittämisen edistäjänä. (Ruotsalainen 2011). Elinkeinopalveluihin liittyvien projektien vaikuttavuutta Nivala–Haapajärven seutukunnassa on tutkittu mm. Tuomas Vuolteenahon opinnäytetyössä (Vuolteenaho 2013).

Turun yliopiston, Satakunnan ammattikorkeakoulun sekä kohdeyrityksen muodostama satakuntalainen asiantuntijayhteisö BuzzBusiness korostaa uudenlaista yhteistyömallia yrityskehittämisessä asiantuntijoiden ja yritysten välillä. Yhteistyömallin tavoitteena on hyödyntää uudenlaista ajattelua sekä asiakkaiden yhteistyöstä ja ideoinista syntyviä synergiaetuja. Yhteisön mukaan vaikuttava toiminta perustuu yhdessä oppimiseen ja tapaan rakentaa yhdessä tietoa. Yhteisön tekemän manifestin mukaan tulevaisuuden asiantuntijat eivät pyri siirtämään tietoa, vaan tuottamaan tietoa asiakkaiden kanssa hyödyntäen esimerkiksi erilaisia kokeiluja ja menetelmiä. (Hytti, Nore & Suvanto 2016, 34, 37.)

2.7 Suomen Yrittäjien malli sote- ja maakuntauudistukseen

Aiemmin tehtynä tutkimuksena voidaan pitää myös Suomen Yrittäjät ry:n laatimaa raporttia sote- ja maakuntauudistuksen malliksi. Raportti käsittelee uudistusta neljästä eri näkökulmasta: maakunnan elinkeinopoliittiset tehtävät, sosiaali- ja terveystalouden järjestäminen, verotus ja rahoitus sekä julkiset hankinnat. (Suomen Yrittäjät 2016, 2.)

Raportin mukaan yritysten kehittämispalvelut maakuntiin siirtämällä syntyy parhaimmillaan yrittäjille yksi palvelupolku, jonka myötä yrityspalveluista tulee asiakkaille ymmärrettäviä ja selkeitä. Raportin mukaan palvelut tulee toteuttaa monituottajamallilla, jossa maakunta voi ostaa kehittämispalveluita ulkopuolisilta organisaatioilta, kuten kehittämissyhtiöiltä ja yrityksiltä, tai yrityskohtaisesti käyttää erityispalveluiden hankinnassa yrityspalveluseleitä. Edelleen raportin mukaan maakuntaan muodostetaan yrityspalveluyksikkö, joka vastaa maakunnallisesti kaikkien yrityspalveluiden järjestämisestä sekä valvoo niiden laatua. Näitä yrityspalveluita olisivat mm. alkavan yrityksen neuvontapalvelut, keksintö- tai innovaatioasiamiestoiminnan ohjaus, maaseudun yritystoiminnan rahoittaminen, maaseutuelinkeinojen sekä kalatalouden yritystoiminnan kehittäminen, maataloustuet ja tukivalvonta (resurssien käyttö kausiluonteista), omistajanvaihdosten perusneuvonta- ja koordinoitipalvelut, starttirahat, Team Finland –palveluiden saatavuuden varmistaminen, yrittäjäyryskasvatuksen koordinointi, yrityskohtainen muu tukirahoitus sekä yritysten kasvun ja kansainvälistymisen tukipalvelut. (Suomen Yrittäjät ry. 2016, 16.)

2.8 Muiden elinkeinoyhtiöiden toimintamalleja

Suomessa toimii elinkeino- ja kehitysyhtiöitä sekä uusyrityskeskustoja, jotka tarjoavat alueensa yrityksille yritysneuvonta- ja kehittämispalveluita osana Yritys-Suomi -palveluita. Suomen elinkeino- ja kehitysyhtiöt Sekes ry kuvaa kehitysyhtiön alueellista kehittämistyötä kolmena eri vaiheena: ”R&D-tutkimus”, ”T&K-tuotekehitys”, sekä ”Tuotanto”. ”R&D-tutkimusta” tarkastellaan aluekehityksen näkökulmana, sekä toimintaympäristön kehittämisen näkökulmana. ”T&K-tutkimusta” tarkastellaan yritys-

ympäristön kehittämisen näkökulmana. ”Tuotantoa” Sekes ry kuvaa jalkatyönä yrityksissä keskittyen yrityskehitystyöhön. (Suomen Elinkeino- ja Kehitysyhtiöt SEKES ry, 3.)

Eri elinkeino- ja kehitysyhtiöiden toimintaa vertailtiin keskenään toiminnallisten samankaltaisuuksien tai eroavaisuuksien havaitsemiseksi. Vertailuun valittiin muutama Suomen suurimmissa kaupungeissa toimiva elinkeino-, tai kehitysyhtiön ja uusyrityskeskuksen toiminta. Yritys-Suomi -toimijat haettiin www.yrityssuomi.fi – sivuston paikkakuntaakohtaisilta sivustoilta. Tietoa toimijoista haettiin heidän omilta www-sivustoiltaan. (Yritys-Suomen www-sivut 2016.)

Yritys-Suomi Helsinki:

NewCo YritysHelsinki on palvelukeskus yrittäjäksi aikoville ja jo yrittäjinä toimiville. Www-sivujen mukaan sieltä saa tukea liikeidean kehittämisestä oikeiden kontaktien löytämiseen. Palveluita ovat yrityksen perustamisinfo, yritysneuvonta alkaville ja alkuvaiheessa oleville yrittäjille, yrittäjäkoulutus, kasvuyritysneuvonta sekä maahanmuuttajien yrityspalvelut. NewCo YritysHelsinkiin on keskitetty maahanmuuttajien yritysneuvonta pääkaupunkiseudulla. NewCo YritysHelsinki tarjoaa kasvuyrityspalveluja uusille ja alkuvaiheen potentiaalisille kasvuyrityksille. (Helsingin kaupungin www-sivut, 2016.)

”Helsinki Think Company on kohtaamispaikka, jossa opiskelijat, tutkijat ja yrittäjyydestä kiinnostuneet voivat verkostoitua. Keskustakampuksella ja Viikin kampuksella toimiva Think Company on yhteisöllinen työtila, tapahtumanäyttämö sekä väylä palveluihin ja oikeiden kontaktien löytämiseen.” (Helsingin kaupungin www-sivut, 2016.)

NewCo YritysHelsinki tarjoaa palveluita yrityksen perustamiseen, yrityksen kehittämiseen ja kansainväliseen kasvuun. Perustamisen jälkeen organisaatio tarjoaa Pre-Startup –palveluita (ryhmäneuvonta), Business Development Coaching –palveluita, Accelerator Program –palveluita sekä Kasvuvalmennusta. Palveluista löytyvät asiantuntijat, sekä hankkeet. Organisaatiolla on myös tapahtumia ja koulutuksia aiheeseen liittyen. (NewCo YritysHelsingin www-sivut 2016.)

Yritys-Suomi Tampereen kaupunkiseutu:

”Tredea Oy on Tampereen kaupunkiseudun elinkeino- ja kehitysyritys. Yhtiö ylläpitää ja vahvistaa kaupunkiseudun vetovoimaisuutta ja varmistaa menestyvän yritystoiminnan edellytyksiä. Tredea Oy toimii operatiivisena voimana, kun seudulle houkutellaan uusia yrityksiä, investointeja, pääomia, matkailijoita ja osajia.” (Tredean www-sivut 2016.) Tampereen Seudun Uusyrityskeskus ry Ensimetrin tarkoituksena on tukea elinkeinoelämän kehittämisen yleisiä edellytyksiä sekä erityisesti edistää uuden yritystoiminnan syntymistä Tampereen seudulle. Yhdistys on yleishyödyllinen eikä sen tarkoituksena ole tuottaa voittoa. (Ensimetrin www-sivut 2016). ”Tampereen seudun osuustoimintakeskus on osuuskuntayrittäjyyden asiantuntija, josta saa tietoa, opastusta sekä koulutusta osuuskuntayrittäjyyteen liittyvissä asioissa.” (Tampereen seudun osuustoimintakeskuksen www-sivut 2016).

YritysSuomi Turun seutu:

1.7.2016 lähtien Turun Seudun Kehittämiskeskuksen toiminnot ja henkilöstö siirtyivät Turku Science Park Oy:öön. Yhdistymisen myötä Turku Science Park Oy tuottaa jatkossa kaikki Turun seudun 11 kunnalle suunnatut elinkeino- ja yrityspalvelut. Turku Science Park Oy kattaa yritystoiminnan koko elinkaaren alkaen yritysidean testaamisesta ja yrityksen perustamisesta jatkuen aina kansainvälistymiseen ja kansainvälisen liiketoiminnan laajentamiseen. Turun kaupungin omistamana elinkeinopoliittisena yhtiönä Turku Science Park Oy toimii strategisena kumppanina yliopistoille, korkeakouluille sekä niin käynnistyville kuin jo toimiville, kasvuhakuisille yrityksille. (Turku Science Parkin www-sivut 2016.)

Edellä kuvattujen organisaatioiden palveluiden segmentoinnissa oli samankaltaisuuksia. Palveluista erottuivat alkavien yritysten neuvontapalvelut ja toimivien yritysten neuvonta- ja kehittämispalvelut omiksi kokonaisuuksineen. Toimivien yritysten neuvonnassa vaikutti olevan paikkakuntaakohtaisia eroja.

3 PROSESSIJOHTAMINEN

3.1 Prosessijohtamisen koulukunnat

Hannus jakaa kirjassaan prosessijohtamisen kuuteen eri koulukuntaan. Näitä ovat laatujohtaminen (TQM), aikaan perustuva johtaminen (TBM), toimitusketjun hallinta ja logistiikka, toimintojohtaminen (ABM), lean management sekä liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelu (re-engineering/BPR). (Hannus 1994, 131 - 249.)

Laatujohtaminen (Total Quality Management) on Hannuksen mukaan lähtenyt Japanista 1950-luvulla. Palvelujen laadunohjauksen kehittymisen kautta on ymmärretty, että asiakkaalle laatu muodostuu odotusten ja kokemusten erotuksen kautta. Todellinen asiakaskeskeisyys edellyttää kuitenkin sitä, että kaikki vaiheet asiakkaalle arvoa tuottavassa prosessissa ovat tärkeitä ja yrityksen jokainen työntekijä vaikuttaa asiakasyytyväisyyteen. Hannus esittää, että laadun kehittäminen oikein toteutettuna kulkee käsi kädessä kustannustehokkuuden parantamisen ja läpimenoaikojen lyhentämisen kanssa. (Hannus 1994, 131 - 133.)

Aikaan perustuva johtaminen (Time Based Management) tarkoittaa prosessilähtöistä toiminnan kehittämisen lähestymistapaa, jossa aika on kriittinen resurssi ja keskeinen suoritustekijä. Lähtökohdaksi Hannus määrittelee ydinprosessien tarkastelun asiakaslähtöisesti ja toimintojen analysoinnin niiden tuottaman jalostusarvon perusteella. Tavoitteena on läpimenoaikojen radikaali parantaminen eliminoimalla tuottamatonta aikaa. (Hannus 1994, 153.)

Tarjontaketjun hallinta ja logistiikka (Supply Chain Management/SCM) tarkoittaa Hannuksen mukaan tavara- ja tietovirtojen koordinoitua ohjausta koko ketjussa raaka-ainetoimittajalta lopulliselle asiakkaalle asti. Lähestymistapaa voi kuvata prosessijohtamisen koulukunnaksi, jossa tarkasteltavana on koko operatiivinen prosessi. Suorituskyvyn parantamisen keinoja ovat aikaan perustuvan johtamisen periaatteet sekä laatujohtamisen periaatteet. Tarjontaketjun hallinta merkitsee toimintojen tehokasta yhteensovitetun ohjausta koko ketjun tasolla virtaviivaistamalla toiminnot. (Hannus 1994, 168 – 170.)

Toimintojohtaminen (Activity Based Management/ABM) on lähestymistapa, jonka lähtökohdaksi on perinteisen kustannuslaskennan ongelmien eliminointi toimintoperusteisen eli ns. ABC-laskennan (Activity Based Costing) avulla. Toimintaprosesseja analysoimalla kustannuksia kohdistetaan aiheuttamisperusteisesti kustannuksia synnyttäville toiminnoille, arvoa tuottaville toiminnoille ja arvoa tuottamattomille toiminnoille, joista arvoa tuottamattomat toiminnot pyritään eliminoimaan. Lähestymistavassa kustannukset ovat keskeinen mittari. (Hannus 1994, 260.)

Lean Management on kevyt ja joustava toimintatapa, joka merkitsee kykyä saada aikaan enemmän arvoa asiakkaalle käyttämällä vähemmän resursseja. Hannus pitää toimintatapaa kattokäsitteenä eri prosessijohtamisen koulukunnille. Toimintatavassa korostetaan voimakkaasti itseohjautuvien ryhmien merkitystä ja henkilöstön kyvykkyyden vapauttamista valtuuksia lisäämällä. (Hannus 1994, 208.)

Liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelun (Business Process Redesign, Business Process Re-engineering; BPR) lähtökohdaksi on liiketoimintaprosessien radikaalien muutosten aikaansaaminen prosessi-innovaatioiden sekä modernin tieto- ja viestintäteknologian mahdollisuuksia hyödyntämällä. Hannuksen mukaan re-engineering –lähestymistavassa juuri teknologian antamien mahdollisuuksien systemaattinen analysointi ja hyödyntäminen prosessi-innovaatioiden aikaansaamiseksi erottaa lähestymistavan muista koulukunnista. (Hannus 1994, 222 – 223.)

Vertailtaessa koulukuntia keskenään esimerkiksi uudistamisen ambitiotason suhteen on TQM ja ABM –toimintamallien ambitiotaso evoluutio, kun taas TBM, SCM ja BPR –toimintamallien ambitiotaso on revoluutio. Näiden väliin jää Lean Management, jonka ambitiotaso voi olla evoluutio tai revoluutio. Alun perin teollisuuden tarkoituksiin käyttöön voidaan soveltaa kaikkia edellä mainittuja toimintamalleja, mutta palveluihin TQM ja BPR –toimintamallit ovat olleet alun perin soveltuvimpia. (Hannus 1994, 262.)

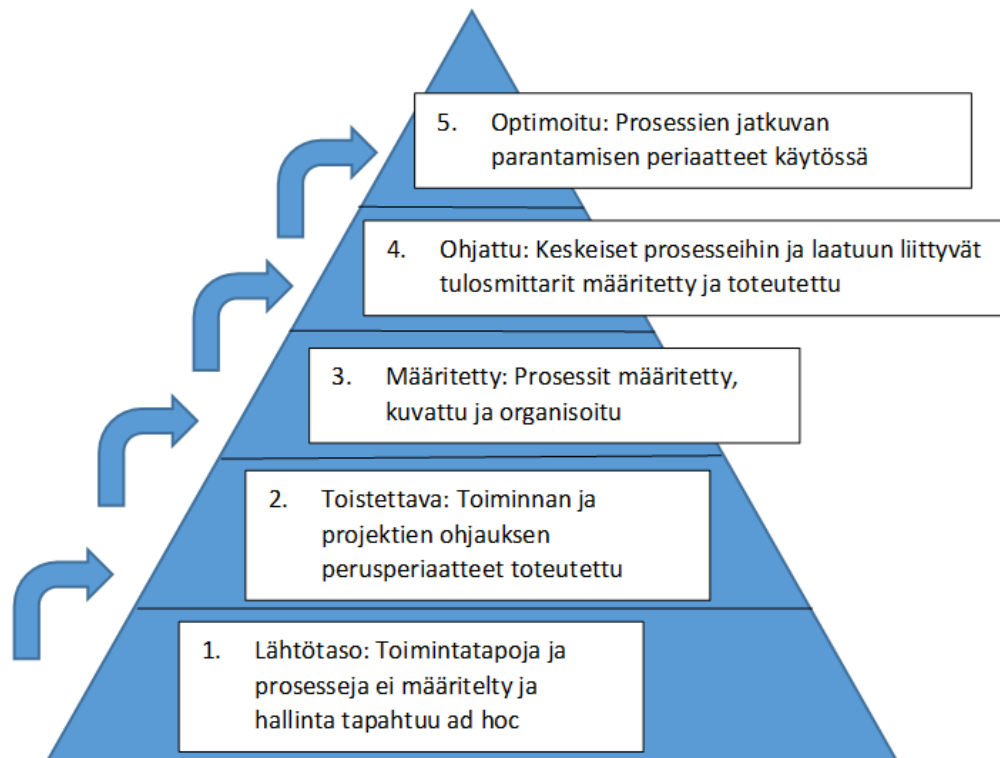
Järvisen ym. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 99 - 100) mukaan monet oman alansa menestyjät pohjaavat toimintansa asiakaskeskeiseen strategiaansa kytketyn ketterän ja kehittyvän toimintakulttuurin rakentamiseen. Järvinen ym. mainitsee, että ketteryyden periaatteita on sovellettu menestyksellisesti kaikilla toimialoilla ja eri toiminoissa. Järvisen mukaan taustalla vaikuttaa Lean-virtaviivaisuusoppi, jonka avulla vain asiakkaalle arvoa tuottavat työvaiheet ja tuotokset otetaan mukaan. Järvisen ym. mukaan toiminta tapahtuu entistä useammin myös asiakkaan kanssa sekä verkostokumppanien välisenä yhteistyönä, jolloin uudeksi keskeiseksi työtaidoksi nousee kyky priorisoida tekemistä siten, että tärkeät tehtävät tulevat ajallaan suoritetuiksi.

3.2 Prosessien tarkoitus

Prosessijohtamisella tarkoitetaan organisoitumista prosesseittain ja määriteltyjen ydin- ja tukiprosessien johtamista. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 29). Prosessiajattelun ja -johtamisen peruseriaatteessa tarkastellaan Hannuksen (2004, 102) mukaan toimintaa asiakkaalle arvoa luovien prosessien kautta. Hänen mukaansa prosessiajattelu korostaa asiakaslähtöisyyttä ja kokonaisuuden hallintaa. Lehtisen ja Niinimäen (Lehtinen & Niinimäki 2005, 40 - 41) mukaan myös asiantuntijapalvelun sisältöä määrittäessä voidaan käyttää apuna prosessikuvauksia. Heidän mukaansa asiantuntijapalveluissa korostuu asiakkaiden osallistuminen palveluprosessiin. Osallistumisessa huomioitavaa on se, että toisaalta asiakkaat osallistuvat ominaisuuksien ja tulokseen kohdistuvien vaatimusten määrittämiseen, mutta he voivat olla merkittävässä asemassa myös varsinaisessa palvelun tuottamisessa ja kehittämisessä entistä paremmaksi.

Hannus (2004, 104) määrittelee prosessit toisiinsa yhteenkuuluvien toimintojen ketjuksi, joka alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. Laamasen mukaan (Laamanen 2001, 10) prosessit ovat hyödyllinen tapa kehittää organisaation toimintaa. Hän uskoo organisaation menestyksen perustuvan herkkään systeemiin, prosesseissa syntyvään organisaation suorituskykyyn, mutta näkee joustavuuden ja itseohjautuvuuden olevan vaarallista, jos ei ymmärrä kokonaisuutta sekä siihen, että hyvinvointi ei lisäännä kustannuksia karsimalla, vaan uusia parempia tuotteita ja palveluita luomalla.

Hannuksen (2004, 106) mukaan prosessiajattelu on tullut vahvasti mukaan laatujohtamisen lähestymistapoihin ja työkaluihin. Hänen mukaan laatujohtamisen yhteydessä usein käytetty työtapa perustuu kuvion 7 mukaiseen kypsyytstasomalliin, joka kertoo, kuinka paljon prosessien kehittämiseen on panostettu.



Kuvio 7. Prosessien kypsyytstasomalli. (Hannus 2004, 106).

Lehtinen ym. (2005, 41) korostaa prosessien kuvaamisen hyödyn olevan siinä, että kuvausten avulla voidaan täsmällisemmin määrittellä, ketkä osallistuvat palvelun tuottamiseen, missä vaiheessa ja kuinka pitkän ajan. Lisäksi määrittelyssä voidaan täsmentää palvelun laadulliset, taloudelliset ja muut tavoitteet sekä tarkastella niiden toteutumista, mikä Lehtisen mukaan on tärkeää palvelun laadun parantamisen kannalta. Kun prosessien jäsentämisessä onnistutaan hyvin, seuraa siitä Laamasen (2001, 21) mukaan kolmenlaisia hyötyjä: yhteistyö asiakkaan kanssa toimii hyvin ja asiakas kokee saavansa hyvää palvelua, organisaatiossa toimivat ihmiset ymmärtävät kokonaisuutta, oman roolinsa ja sen, miten lisäarvo tuotetaan läpi organisaation sekä toiminnan kehittäminen perustuu organisaation kokonaistavoitteisiin ja asiakkaiden tarpeisiin osio-optimointi välttäen.

Grönroosin (2009, 57) mukaan vastuullisten osastojen tulee tehdä yhteistyötä, kun pitkäaikaiset asiakkaat haluavat saada arvoa koko palvelutarjoomasta sekä tarjooman eri osista (kuten ydintuotteesta, mainonnasta, toimituksesta, valitukseen vastaamisesta, korjaus- ja ylläpitotoimenpiteistä, laskutuksesta ja tuotedokumentaatiosta). Grönroosin mukaan koko toimintoketjua täytyy koordinoida ja hallita kokonaisvaltaisena prosessina. Kannattavuuden ja tuottavuuden näkökulmasta yritysten tulisi tehdä vain sellaisia toimintoja, jotka lisäävät arvoa asiakkaille. Muut resurssit ja toiminnot pitäisi sulkea prosessin ulkopuolelle. Tähän ei voida päästä perinteisessä funktionaalisessa organisaatiossa. Tästä syystä suhdemarkkinoinnissa kuten nykyisissä johtamisperiaatteissakin tarvitaan prosessiajattelua.

3.3 Prosessien tunnistaminen ja määrittely

Laamanen (2001, 52- 53) määrittelee prosessien tunnistamiseksi sen, mistä prosessi alkaa ja minne se päättyy. Hän liittyy keskusteluun myös tarkastelun siitä, mitkä ovat keskeisimmän prosessin asiakkaat, tuotteet (output), syötteet (input) ja toimittajat, Hänen mukaansa prosessit luovat eräänlaiset parantamisen ja ohjaamisen rakenteet. Toisena rajaukseen liittyvänä periaatteena hän pitää sitä, että prosessi alkaa jollakin tavalla suunnittelusta ja päättyy arviointiin. Laamasen mukaan tällä rajausperiaatteella pyritään edistämään jatkuvan kehittämisen periaatetta.

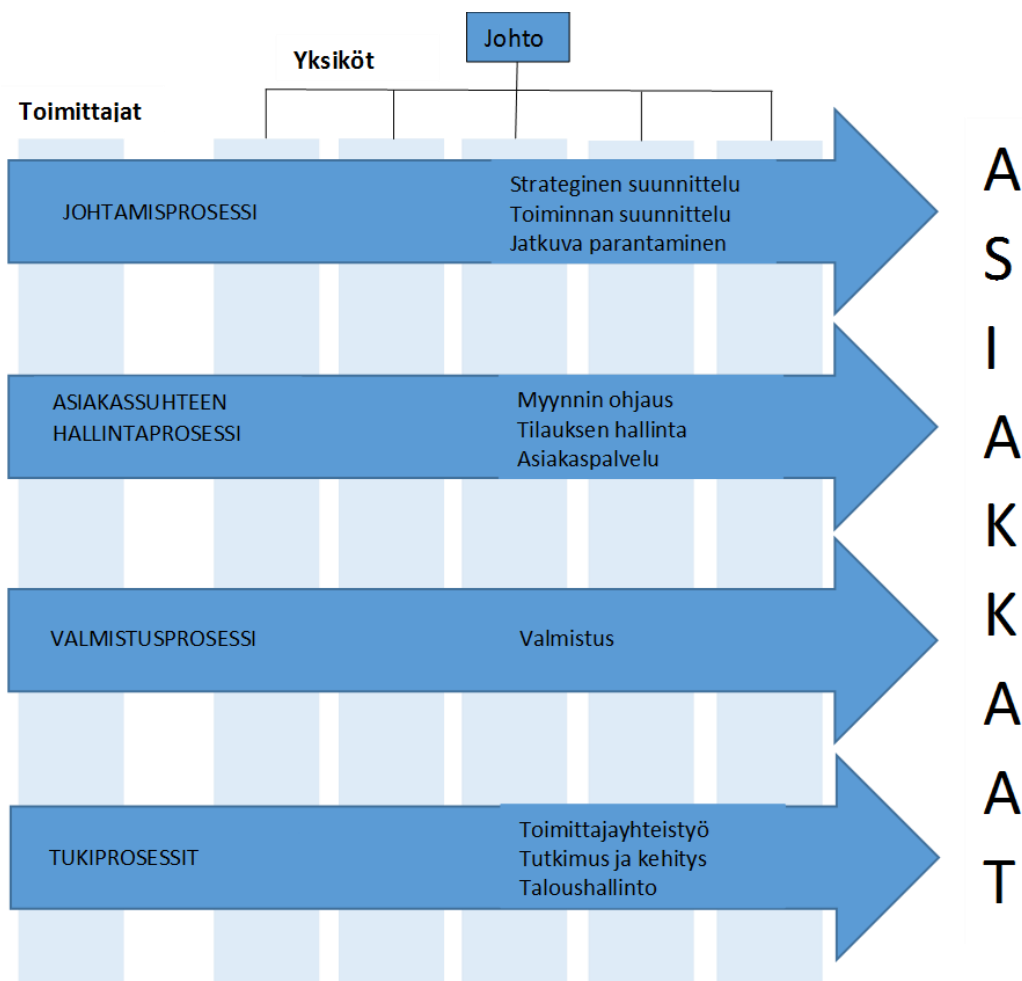
Prosessien tunnistamisen lisäksi Laamasen (2001, 53 - 54) mukaan toinen merkittävä valinta liittyy prosessien luokitteluun (tuote-, palvelu-, asiakas-, pää-, ydin-, tuki-, avain-, tai ali-, johtamis- vai ohjausprosessi). Hänen ehdotuksensa on, että puhutaan ydin- ja tukiprosesseista, joista valitaan organisaation avainprosessit. Ydinprosessissa syntyy hänen mukaansa organisaation jalostusarvo, mutta se on myös suoraan yhteydessä ulkoiseen asiakkaaseen. Kiiskisen ym. (2002, 28) mukaan ydintoiminto edellyttää sellaista osaamista tai päätöksentekoa, jota ei voida luovuttaa organisaation ulkopuolisille tahoille.

Prosessien tunnistamisen ja luokittelun lisäksi keskeinen asia Laamasen (2001, 58 – 59) prosessien määrittelyssä on prosessien nimeäminen. Hänen mukaansa prosessit tulisi nimetä niiden tarkoituksen mukaan.

Hannuksen (2004, 107) mukaan prosessien määrämuotoisuuden aste voi vaihdella määrämuotoisista prosesseista vapaamuotoisiin prosesseihin. Hannuksen mukaan määrämuotoisissa prosesseissa toimintojen ketju toistuu aina samanlaisena ja samassa järjestyksessä, mitkä voidaan kuvata työnkulkukaavioilla. Vapaamuotoisissa prosesseissa toimintojen suoritusjärjestys ja osin myös sisältö voi vaihdella tilanteen (asiakstarve tms.) mukaan. Hannuksen mukaan vapaamuotoista prosessia ei yleensä kannata kuvata työnkulkukaavioilla, vaan monesti vapaamuotoisten prosessien kuvaukseen sopii parhaiten etappilähtöinen kuvaustapa.

3.4 Prosessien kehittäminen

Prosessien kehittäminen voidaan jakaa Kiiskisen ym. mukaan viiteen vaiheeseen: johdon odotusten määrittäminen projektille ja projektin hyväksyntä, prosessien nykytilan arviointi, vision ja kriittisten menestystekijöiden määrittäminen, uuden toimintamallin määrittäminen sekä toteuttaminen. (Kiiskinen ym. 2002, 37 – 38). Laamasen mukaan Suomessa on yleistynyt prosessien esitysmuotona prosessikartta (kuvio 8), jolla pyritään viestimään prosessien horisontaalista kulkua läpi organisaatorajojen. Prosessikartta auttaa ymmärtämään toimintaa, jolla tuotteet ja palvelut tuotetaan, lisäksi asiakkaan toiminta tulee olla esillä prosessikartassa. Prosessikartan tulee kuvata toimintaa niin, että se edistää organisaation toiminnan systeemiluonteen ymmärtämistä. Siinä tulee myös olla esillä keskeiset vuorovaikutussuhteet prosessien verkkona. (Laamanen 2001, 60 – 61.)



Kuvio 8. Prosessien horisontaalinen kulku läpi organisaation. (Laamanen 2001, 60).

Käytännön tason prosessien kehittäminen edellyttää Hannuksen (2004, 108) mukaan sitä, että kohteena ovat geneeristen prosessien asemasta konkreettiset prosessit täsmentämällä kohdealue. Kohdealue voidaan täsmentää esimerkiksi kysymällä, mikä on tarkasteltava (liike)toiminta, mitkä asiakaskohderyhmät ovat kyseessä, mitkä tuotteet / palvelut ovat kyseessä sekä mitä jakelukanavaa tarkastellaan.

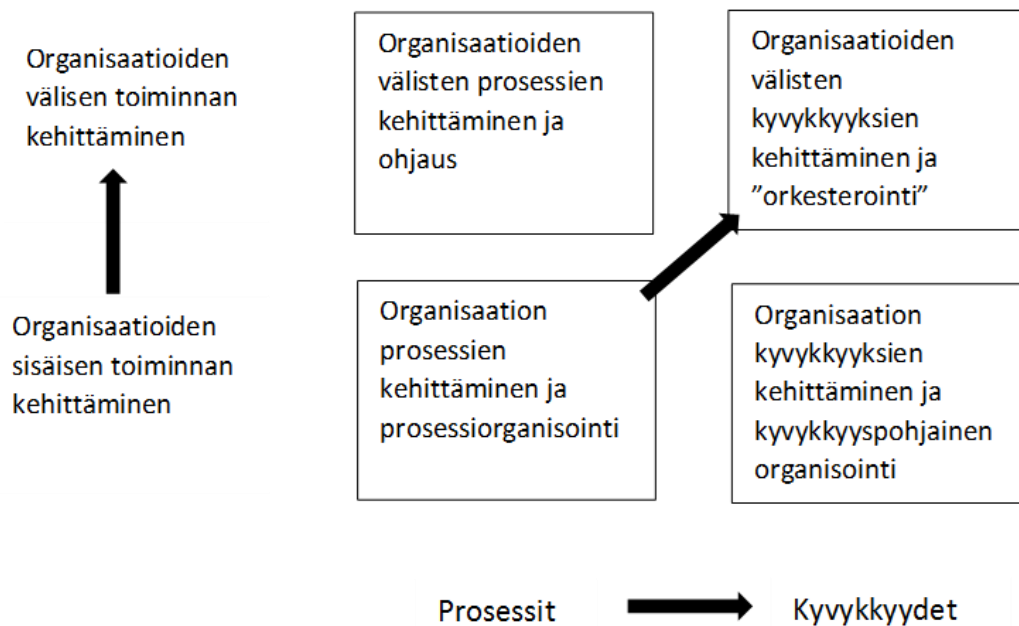
Kiiskisen ym. (2002, 36) mukaan prosesseille tulee nimetä prosessinomistaja, jossa prosessinomistaja vastaa prosessin toimivuuden seurannasta, prosessien kehitystarpeiden tunnistamisesta ja käynnistettyjen kehityshankkeiden ohjauksesta. Prosessinomistajan tehtäviä ovat mm. mittareiden ja tavoitteiden määrittäminen prosesseille strategian pohjalta, sekä hankkia ja allokoita prosesseille resurssit. Prosessinomistaja seu-

raa prosessin suorituskykyä ja onnistumista, informoi muita, valmentaa, järjestää työkalut ja –menetelmät sekä kannustaa ja ohjaa prosessihenkilöstön palkitsemista. (Kiiskinen ym. 2002, 36 – 37). Laamasen (2001, 122) mukaan prosessin omistajan tärkein tehtävä on asiakassuuntautuneen toiminnan jatkuva parantaminen.

Prosessien kehittäminen edellyttää tavoitteita. Laamasen mukaan tavoite liittyy tuloksiin ja suorituskykyyn. Laamasen mukaan hyvään tavoitteeseen liittyy kolme kriteeriä: tavoite on esitetty numeroilla, tavoitteella on mittayksikkö sekä tavoite on kiinnitetty aikaan. Laamasen mukaan jonkin edellä mainitun kriteerin puuttuessa kysymys ei ole tavoitteesta, ehkä pikemminkin suunnasta, päämäärästä tai toivomuksesta. (Laamanen 2001, 203.)

Grönroos esittää, että palvelujen tarjoajien haasteena on kehittää innovatiivisia tapoja hallita asiakkaiden ongelmia ratkaisevia prosesseja. Yrityksen tarjoama arvo ei sisälly Grönroosin mukaan prosessissa käytettyihin resursseihin, vaan se syntyy asiakkaiden kulutus- tai käyttöprosesseissa, kun he käyttävät resursseja vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa saadakseen haluamansa lopputuloksen. (Grönroos 2009, 93.)

Prosessiajattelun sisältö on laajentunut Hannuksen (2004, 124) mukaan merkittävästi kahdessa suhteessa: Prosesseista kyvykkyyksiin, jossa uudistaminen kattaa yleensä myös osaamisen ja tietojärjestelmien kehittämisen, sekä organisaatioiden sisäisen toiminnan kehittämisestä organisaatioiden väliseen toimintaan (kuviokuva 9). Hannuksen mukaan kaikki keskeiset prosessiajattelun periaatteet pätevät myös organisaatioiden välisessä toiminnassa. Hannuksen mukaan lähtökohtana ovat lopullisen asiakkaan tarpeet. Koko ketjun suunnittelu ja kehittäminen pitää toteuttaa ”päästä päähän”. Arvoa tuottamattomat toiminnot (kuten päällekkäisyydet) tulee tunnistaa ja eliminoida. Toiminnot tulee suorittaa sen osapuolen toimesta, jolla on siihen parhaat edellytykset. Koko ketjun toiminnan ohjauksen tulee olla yhtenäinen ja sen tulee tapahtua kaikkien osapuolten käytettävissä olevan informaation perusteella. Nykytilanne tulee kyseenalaistaa ja tunnistaa uusia innovatiivisia toimintatapoja. Tietotekniikan luomia mahdollisuuksia tulee hyödyntää innovatiivisesti. Muiden toimialojen parhaat käytännöt tulee tunnistaa ja hyödyntää. Lisäksi suorituskykyä tulee johtaa ja mitata koko ketjun tai verkoston näkökulmasta, ei pelkästään yksittäisen yksikön näkökulmasta. (Hannus 2004, 124.)



Kuvio 9. Prosessiajattelun laajentuminen. (Hannus 2004, 125).

Hannuksen mukaan nykyajan toimintaympäristössä kasvu voidaan perustaa verkostoitumiseen, jossa voidaan hyödyntää toisten organisaatioiden voimavaroja. Verkostoitumista voidaan kutsua myös orkesteroinniksi ja verkoston integraattoria orkesterojaksi. (Hannus 2004, 125.)

Julkisista yrityspalveluista tehdyn selvityksen mukaan yksittäisten toimijoiden täsmätoimenpiteisiin perustuva tai puhtaasti ylhäältä johdettu lähestymistapa ei toimi, kun on kyse kompleksisista ja dynaamisista ympäristöistä. Selvityksen mukaan yrityspalvelujärjestelmän tulisikin ennen kaikkea pyrkiä toimivan ekosysteemin rakentamiseen. Käytännössä tämä tarkoittaa eri toimenpiteiden koordinoitua, toimijoiden välisen yhteistyön rakentamista ja yhteisen vision rakentamista. Koska yritykset toimivat yhä useammin globaaleissa, perinteiset toimiala- ja aluerajat ylittävissä verkostoissa, myös politiikan tulisi pystyä ylittämään nämä raja-aidat. Selvityksen mukaan tämä edellyttää aktiivista politiikkaa ja näkemystä – laadukkaista peruspalveluista huolehtiminen ei riitä. Näin ollen sen sijaan, että keskitytään vain työnjakoon kansallisten ja alueellisten toimijoiden välillä, tulisi kiinnittää huomiota

näiden välisen rajapinnan rakentamiseen ja yhteensovittamiseen. (Pekkala, Lamminmäki, Kaihovaara, Halme & Salminen 2016, 55.)

Myös aiemmissa tutkimuksissa on viitattu toimijoiden väliseen yhteistyöhön. Petäjän ja Varamäen (2007, 277 – 278) mukaan Yritys-Suomi uudistuksen yhteydessä sekä jo toimiva kasvuyrityspalvelu että kehitteillä oleva innovaatiopalvelu ovat tulevaisuudessa palveluprosesseja, joiden kautta yhteydet julkisiin toimijoihin kanavoituvat. Nämä prosessit pitävät sisällään suuren määrän julkisten ja puolijulkisten toimijoiden palveluita alkuvaiheen neuvonnasta rahoituksen järjestämiseen.

3.5 Prosessien arviointi

Laamasen (2001, 97) mukaan prosessien arviointien tavoitteena on, että ihmiset tiedostavat, ymmärtävät ja hyväksyvät prosessin. Prosessikuvausten arvioinneille on neljä erilaista tarvetta: Kuvauksen tulee olla teknisesti hyvä, kuvauksen tulee noudattaa organisaation toimintaperiaatteita ja olla hyväksyttävä vastuumäärittelyiden ja resurssitarpeiden näkökulmasta, avainhenkilöiden on voitava hyväksyä prosessikuvaus oman toimintansa perustaksi sekä kaikkien prosessissa toimivien on ymmärrettävä oma roolinsa prosessin tavoitteiden saavuttamisessa. Laamanen suosittelee organisaatioille neljää erityyppistä prosessiarviointia: prosessin johtoryhmän suorittamaa arviointia (teknisesti hyvä kuvaus), johtoryhmän suorittamaa arviointia (toimintaperiaatteiden mukainen kuvaus), kriittisissä rooleissa toimivien ihmisten suorittamaa arviointia (kriittiset asiat on huomioitu kuvauksessa), sekä prosessissa toimivien ihmisten suorittamaa arviointia (kaikki prosessissa toimivat ihmiset ymmärtävät kokonaisuuden ja oman roolinsa). (Laamanen 2001, 97.)

Prosessien arviointimallia voi Laamasen (2001, 98) mukaan tarkastella prosessin kuvauksen esittelyllä, prosessin kuvauksen arvioinnilla sovittujen kriteerien perusteella, näkemysten esittelyllä, parantamisalueiden priorisoinnilla sekä jatkotoimenpiteistä sopimalla. Arviointimalleja voidaan myös muuntaa esimerkiksi prosessien läpikävelyksi, prosessimessuiksi (messutyypinen toiminnan esittely), tai prosessin simuloinniksi (prosessin havainnollistaminen tapausselostuksen avulla). (Laamanen 2001, 98.)

4 ASIAKKUUDENHALLINTA

4.1 Asiakkuudenhallinnan merkitys

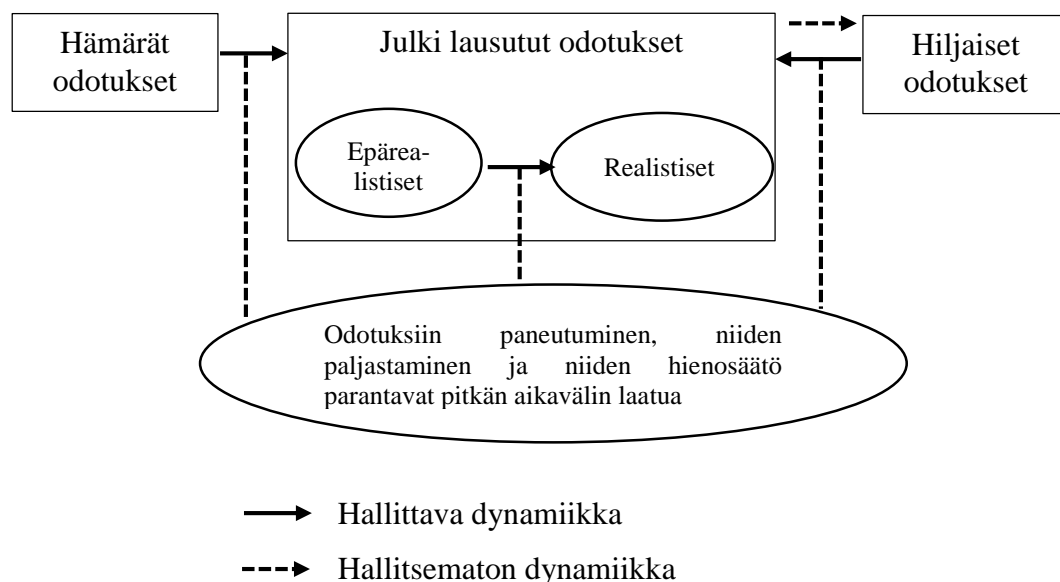
Asiakkuuksien hallinnalla tarkoitetaan pitkäjänteisten ja kannattavien asiakassuhteiden edellyttämien kyvykkyyksien rakentamista ja jatkuvaa kehittämistä. Systemaattisella ja hyvin hoidetulla asiakkuuksien hallinnalla voidaan varmistaa yhtenäinen tapa toimia asiakassuhteissa, tehokkaampi uusasiakashankinta ja pysyvämmät asiakassuhteet sekä kokonaisuuden kannalta tehokas ja kannattava toiminta. (Hannus 2004, 133.) Asiakkuudenhallinta voidaan nähdä jatkuvana oppimisprosessina, jossa asiakkuuksien tarpeisiin paremmin vastaamalla päästään parempaan asiakaskannattavuuteen ja tätä kautta suurempaan asiakkuuksien kokonaisarvoon. Asiakkuudenhallinta korostaa yrityksen aktiivista päätöksentekoa siltä osalta, minkä asiakkuuksien kehittämiseen se jatkossa haluaa panostaa. (Mäntyneva 2001, 10–11.)

Asiakkuudenhallinnan kokonaisuutta voidaan tarkastella kuvion 10 avulla:



Kuvio 10. Näkökulmia asiakkuudenhallintaan. (Mäntyneva 2001, 11).

Rissanen (2005, 111) mukaan nykyaikainen asiakkuussuuntautunut toimintatapa edellyttää differoinnin ulottamista myös asiakkuuteen, palvelutuotteeseen, tarkastellen viiden pääprosessin näkökulmasta palvelutuotetta: taloudellisen, teknisen, sosiaalisen, oikeudellisen ja ekologisen. Grönroosin (2009, 25) mukaan tärkeässä asemassa ovat myös tuotettavat palvelut. Asiakkaat eivät osta tuotteita tai palveluita, vaan tuotteiden ja palvelujen tuottamia hyötyjä. Asiakkaat ostavat tuotteista, palveluista, tiedoista, huomion osakseen saamisesta ja muista tekijöistä koostuvia tarjoomia. Tällaiset tarjoomat ovat heille palveluja, ja asiakkaiden saama arvo syntyy palvelusta, jonka he kokevat tarjooman heille tuottavan. Arvo syntyy asiakkaiden arvontuotantoprosesseissa, kun yksityis- tai yritysasiakkaat hyödyntävät ostamaansa ratkaisua tai pakettia. Ojasalo (1999, 97) kuvaa asiakkaiden odotuksia dynaamisella odotusmallilla kuvion 11 mukaisesti:



Kuvio 11. Dynaaminen odotusmalli. (Ojasalo 1999, 97).

Järvinen ym. (2014, 33) korostavat nykyaikaisen suorituksen johtamisessa suoritusta asiakkaan kokemana ja arvioimana lopputuloksena. Järvisen ym. mukaan menestyjät ovat oivaltaneet, että asiakkaiden odotukset muokkaavat organisaation tavoitteita ja toimintatapoja sekä vaikuttavat siten johdettavien työhön ja siinä tarvittavaan osaamiseen. Rissanen (2005, 215 – 216) muistuttaa myös asiakkaan palveluun kohdistamista laatuodotuksista, jotka vaihtelevat paljon. Asiakas, joka on laadun anturi, muodostaa

käsityksen palvelun laadusta eri tekijöiden pohjalta. Näitä ovat Rissasen mukaan pätevyys ja ammattitaito, luotettavuus, uskottavuus, saavutettavuus, turvallisuus, kohteliaisuus, palvelualttius ja palveluvaste, viestintä, asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ymmärtäminen sekä palveluympäristö.

Hannus korostaa asiakkuuksien hallinnan haasteita kuluttajaliiketoimintojen osalta olevan

- asiakkaan tunteminen ja oppivan asiakassuhteen rakentaminen
- eri asiakassegmenteille kohdennettujen tehokkaiden myyntimallien käyttö
- usean rinnakkaisen asiakaspalvelu- ja yhteyskanavan hallinta, sekä
- elämyksellisyyden korostumisen.

Yritys- ja yhteisöliiketoimintojen osalta haasteina Hannus pitää mm.

- kykyä ja mahdollisuutta keskittyä parhaimpiin asiakassuhteisiin
- mahdollisuutta rakentaa pitkäaikaisia asiakaskumppanuuksia
- eri asiakkuussegmenteille suunnattujen asiakkuushoitomallien määrittämistä ja toteuttamista, sekä
- taloudellisuuden ja tehokkuuden korostumista.

Vastaavasti julkisten hallinnon palveluiden osalta Hannus pohtii asiakaskäsitteen

- moninaisuutta (kuka on asiakas),
- tasavertaisuuden periaatetta (asiakassegmenttikohtaiset palvelutasot eivät yleensä mahdollisia toteuttaa), sekä
- asiakaskohderyhmää (joilta osin vastaavia haasteita, kuin kuluttajaliiketoiminnassa ja yritysliiketoiminnassa).

(Hannus 2004, 134.)

4.2 Asiakkuudenhallinnan elinkaari

Asiakkuudenhallinnan näkökulmasta asiakkuuden elinkaari voidaan jakaa neljään vaiheeseen: asiakkuuden hankinta, haltuunotto, kasvattaminen ja säilyttäminen. Jokaisella vaiheella on omat erityispiirteensä, jotka on syytä pitää mielessä, kun suunnitellaan asiakkuudenhallintaan liittyvää tavoitteenasettelua ja käytännön toteutusta. (Mäntyneva 2001, 16.) Vaiheita ja erityispiirteitä on kuvattu taulukossa 1.

Taulukko 1. Asiakkuudenhallinta elinkaaren eri vaiheissa. (Mäntyneva 2001, 19).

Asiakkuuden vaihe	Hankinta	Haltuunotto	Kehittäminen	Säilyttäminen
Tavoite	Potentiaalisten asiakkuuksien hankinta	Uusien asiakkuuksien kannattavuus muiden tuotteiden lisämyynnillä	Asiakkuuden syventäminen	Olemassaolevien asiakkuuksien säilyttäminen
Lähestymisen peruste	Demografinen profiili	Aiemmat ostokset	Potentiaalinen realisointi	Asiakkaan ostohistoria ja profiili
Tarvelähtöisyys	Oletetut tarpeet	Viestityt tarpeet	Todelliset tarpeet	Todelliset tarpeet
Markkinointiviestinnän personointi	Vähemmänkin persoonallinen riittää	Pyrkimys persoonallisuuteen	Persoonallisuus välttämätöntä	Persoonallisuus välttämätöntä
Tarjouksen sisältö	Perustuu tuotelähtöisyyteen	Perustuu asiakkaan olemassaoleviin tarpeisiin	Perustuu asiakkaan olemassaoleviin tarpeisiin ja toiveisiin	Perustuu aiemman asiakassuhteeseen
Kaupanteon onnistumistodennäköisyys	Alhainen	Kohtalainen	Hyvä	Suhteellisen korkea

Pohjanmäki kuvaa asiakkuuden elinkaarta vaiheittain eteneväksi prosessiksi, joka tyypillisesti alkaa asiakashankinnalla ja lopulta joskus päättyy. Pohjanmäen mukaan useat yritykset ovat panostaneet erilaisten hoitomallien rakentamiseen, minkä tavoitteena on systematisoida yrityksen toimintaa suhteessa asiakkuuden elinkaareen. Elinkaari edel-

lyttää hallintaa, tavoitteena on mahdollisimman kannattava asiakassuhde. Asiakkuuksien johtamisessa onkin kyse erilaisten tavoitteiden optimoinnista. Tällöin yrityksen tehtävänä on luoda asiakkuuteen motiivi. (Pohjanmäki n.d.)

Lehtinen (2004, 161) tarkoittaa asiakkuuden hoitomallilla käytännön tehtäviä, joita tarvitaan asiakkuusstrategian viemiseksi käytäntöön. Lehtinen pitää lähtökohtana käsikirjoitusta, jota jokainen ymmärtää ja joka ohjaa sitä työtä, jota asiakkaiden kanssa tehdään. Hän kuvaa käsikirjoituksella toimintaohjetta, jota soveltamalla kuhunkin tilanteeseen voidaan löytää oikea työskentelytapa.

4.3 Asiakkuuksien kehittäminen

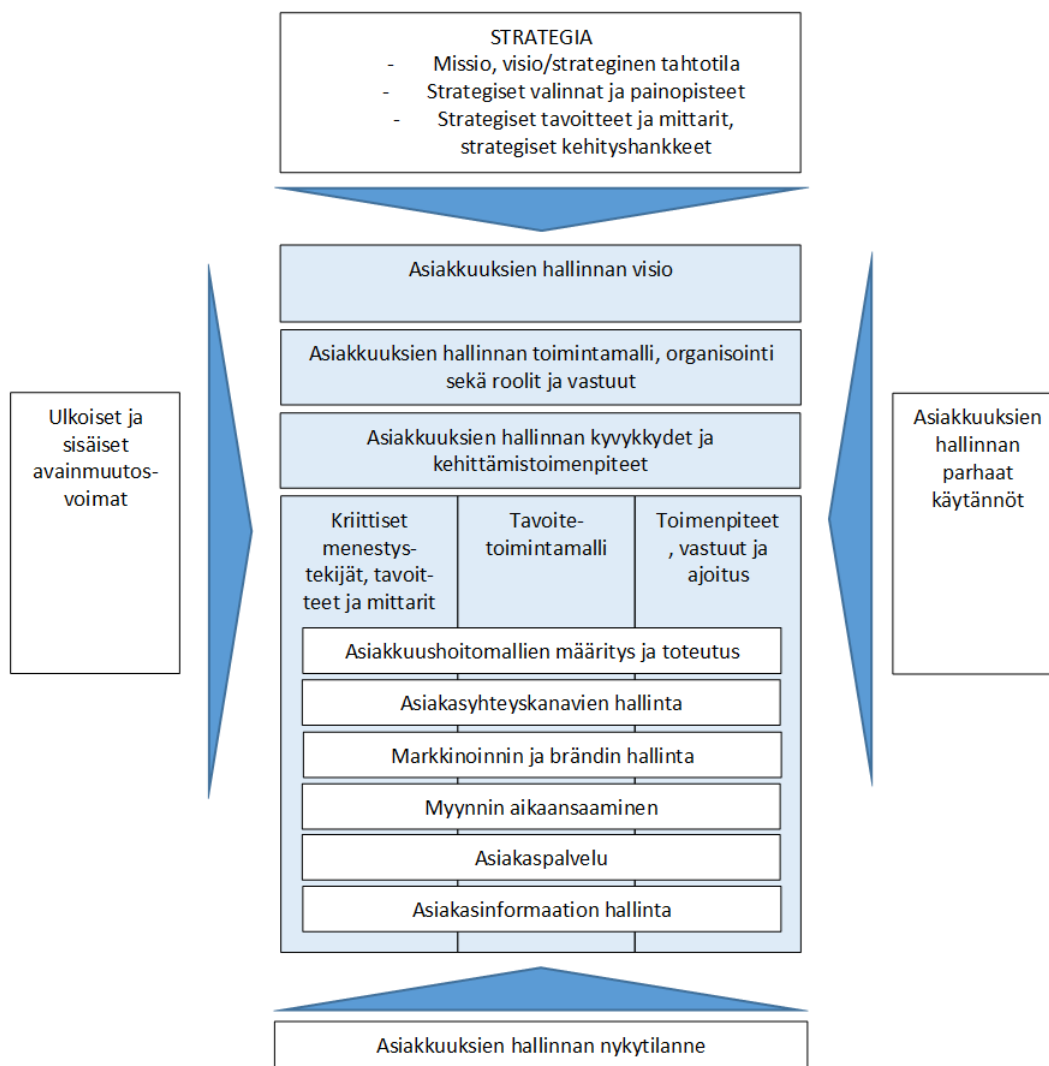
Lehtinen (2004, 188 - 189) pitää asiakkuuksien johtamisen lähtökohtana mallia, jossa asiakkaat ovat osa organisaatiota. Asiakkaat voivat muodostaa yhteisöjä, joiden avulla yritys voi menestyä. Lehtinen pitää asiakasyhteisöjen luomista tulevaisuuden johtamisen kulmakivenä, jolloin syntyy huomaamatta ”rajaton organisaatio”. Yhteisöjä muodostuu Lehtisen mukaan tuotteen ympärille, yrityksen ympärille, asiakkuuksien ympärille sekä arvojen varaan.

Kuviossa 12 esitetyn asiakkuuksien hallinnan kehittämisen lähtökohtina Hannus (2004, 138 - 139) pitää strategiaa, ulkoisia ja sisäisiä muutosvoimia, parhaita käytäntöjä ja nykytilannetta. Tärkeänä osana kehittämistä Hannus pitää edelläkävijäorganisaatioiden parhaiden käytäntöjen tunnistamista ja soveltamista omaan tilanteeseen sopivalla tavalla. Kyvykkyyksiksi ja parhaiksi käytännöiksi Hannus määrittelee:

- Asiakkuushoitomallien määrittelyn ja toteutuksen yritys- ja yhteisöasiakkaille
 - o Asiakkuuksien ryhmitys asiakkuuden arvon perusteella
 - o Asiakashoitomallien määrittely asiakkuusryhmille
 - o Asiakassuunnitelmien määrittely ja toteutus
- Asiakasyhteys- ja palvelukanavien hallinta
 - o Asiakassegmenttikohtaiset kanavaratkaisut
 - o Siirtyminen tehokkaimiin asiakasyhteyskanaviin
 - o Rinnakkaisten asiakasyhteys- ja palvelukanavien kokonaishallinta
 - o Kumppanikanavien tehokas tuki

- Markkinoinnin ja brändin hallinta
 - Määrätietoinen brändin luominen ja hallinta
 - Tehokas ja innovatiivinen yhteisbrändäys
 - Markkinointitoimenpiteiden tehokas suunnittelu, toteutus ja seuranta
- Myynnin aikaansaaminen
 - Systemaattinen myynnin johtaminen
 - Asiakastarpeen ja tuotteen/palvelun hyvä yhteensovitus
 - Ratkaisun perustelu asiakkaan hyödyillä
 - Tuloksellinen asiakassopimusten aikaansaaminen
- Asiakaspalvelu
 - Asiakaspalvelutavoitteiden määrittäminen ja jatkuva suorituskyvyn seuranta
 - Tehokkaat asiakaspalvelun kanavat
 - Tehokas ongelmatilanteiden hallinta
- Asiakasinformaation hallinta ja hyödyntäminen
 - Asiakkaiden toiminnan ja prosessien hyvä tuntemus
 - Asiakas- ja markkinainformaation systemaattinen hallinta
 - Asiakasvuorovaikutuksen hallinta

(Hannus 2004, 138 - 139.)



Kuvio 12. Asiakkuuksien hallinnan kyvykkyyskehittämishojelman määrittäminen (Hannus 2004, 138).

Asiakkuuksien kehittämisen haasteina ja lähtökohtina pitää Hannus (2004, 133) toimintaympäristössä asiakkaiden odotusten jatkuvaa muutosta (asiakkaiden vallan kasvamisesta ja kilpailutilanteen kovenemisestä), uusien asiakassuhteiden luomisen vaikeutta ja kalleutta (asiakasuskollisuuden merkitys) sekä asiakassuhteen kokonaiskannattavuuden merkityksen korostamista. Lehtinen (2004, 152) pitää asiakkuuksien johtamisessa ongelmana sitä, että se on sekä strategista, että käytännönläheistä. Lehtisen mukaan asiakkuuden kehittäminen ei onnistu, ellei sitä ole sidottu ympäristöön ja sen muutoksiin. Tulevia suuntauksia asiakasajattelussa Lehtinen arvioi (2004, 236 – 237)

- asiakkaiden valitusten lisääntyvänä määränä
- asiakkaiden tuleminen taitavammiksi ja aktiivisemmiksi

- asiakkaiden tulemista vähemmän uskollisiksi
- asiakkuuden monimutkaistumisena monikanavaisuuden myötä
- muutoksena massatuotannosta massaräätälöityyn tuotantoon
- CRM:n muuttumista kohti kokonaisvaltaisempaa asiakkuuslähtöistä johtamista
- asiakkuustiedon räjähdysmäistä kasvua
- muutoksena tuottajavallasta asiakkaan valtaan
- asiakkuudenhallinnan epäonnistumisen katastrofaalisuutta
- irtipääsemistä ali-optimoinnista, sekä
- CEM:n (asiakkaiden kokemusten hallinta) johtamisen lisääntymistä.

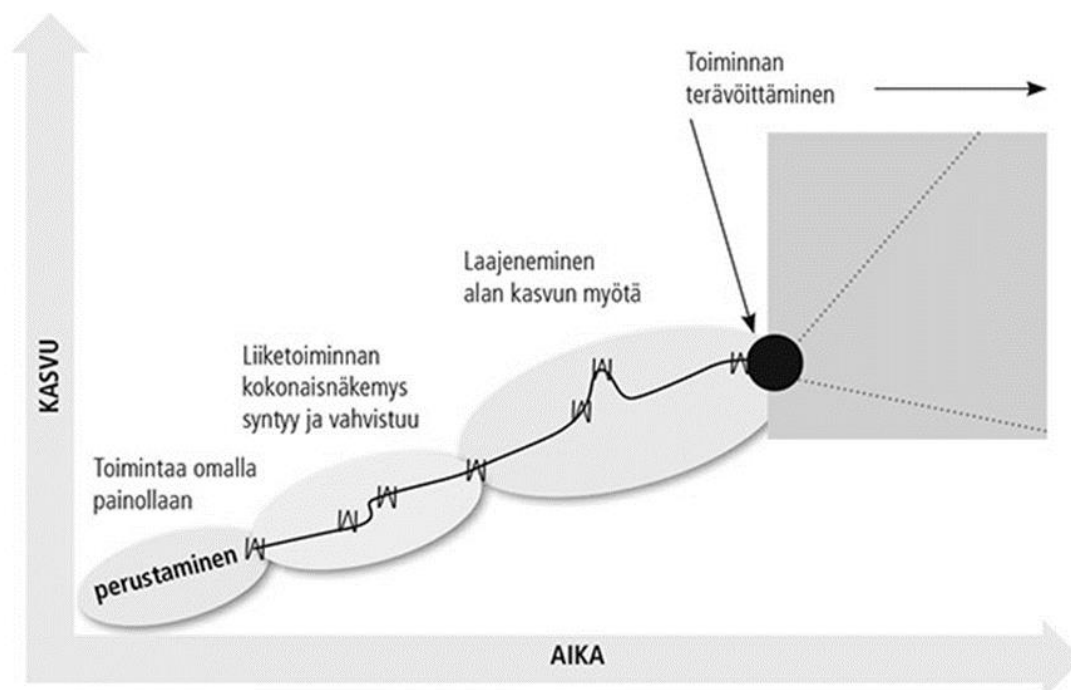
5 PK-YRITYKSEN KASVUTEKIJÖITÄ

5.1 Kasvuyrityksen tunnusmerkkejä

Yrityksen kasvulla viitataan yleensä yrityskoon kehittymiseen. Kasvuyritykseksi voidaan ymmärtää yritys, joka lisää työntekijämääräänsä ja liikevaihtoaan moninkertaisesti muihin alueen yrityksiin verrattuna. (Tornikoski, Saarakkala, Varamäki & Kohtamäki 2011, 12.) Pyykön mukaan yrittäjyydellä on monia merkityksiä ja mittareita, mutta loppujen lopuksi myynti, kassavirta tai asiakashankinnassa eteneminen (traction) on aito ja luotettavin merkki siitä, että se, mitä olet tekemässä, toimii. Se on Pyykön mukaan myös paras ja konkreettisin ennuste tulevasta. (2015, 16.)

Menestyksen saavuttaminen on haastavampaa, kuin koskaan aiemmin. Tämä johtuu useista tekijöistä: asiakkaiden vaatimusten ja osaamisen kasvusta, toimialojen keskittymisestä, kansainvälistymisestä, toimialarajojen hämärtymisestä, sääntelyn purkautumisesta, informaatioteknologian merkityksen kasvusta, ympäristövaikutusten korostumisesta ja verkostoitumiskehityksestä, jotka nostavat strategisen menestyksen kynnyksiä. (Hannus 2004, 3.) Kasvun toteutuminen edellyttää yrittäjältä ja yritykseltä kasvukykyä ja kasvuhaluja sekä ympäristöltä suotuisia mahdollisuuksia. (Varamäki, Saarakkala & Tornikoski 2007, 13).

Tutkimuksen mukaan yritys voi kasvaa monilla eri keinoilla. Ei ole olemassa yhtä oikeaa kasvun lähdettä. Julkiset panostukset toimenpiteisiin, jotka koskettavat olemassa olevia markkinoita ja tuotteita, tuottavat vastaavassa määrin kasvavia yrityksiä kuin panostukset teknologioihin, uuteen osaamiseen ja uusiin tuotteisiin eli asioihin, jotka perinteisesti kytketään kasvuyrityksiin. (Tornikoski & Varamäki 2007, 91.)



Kuvio 13. Yrityksen kasvu muutosprosessina. (Kuitunen ym. 2003, 16).

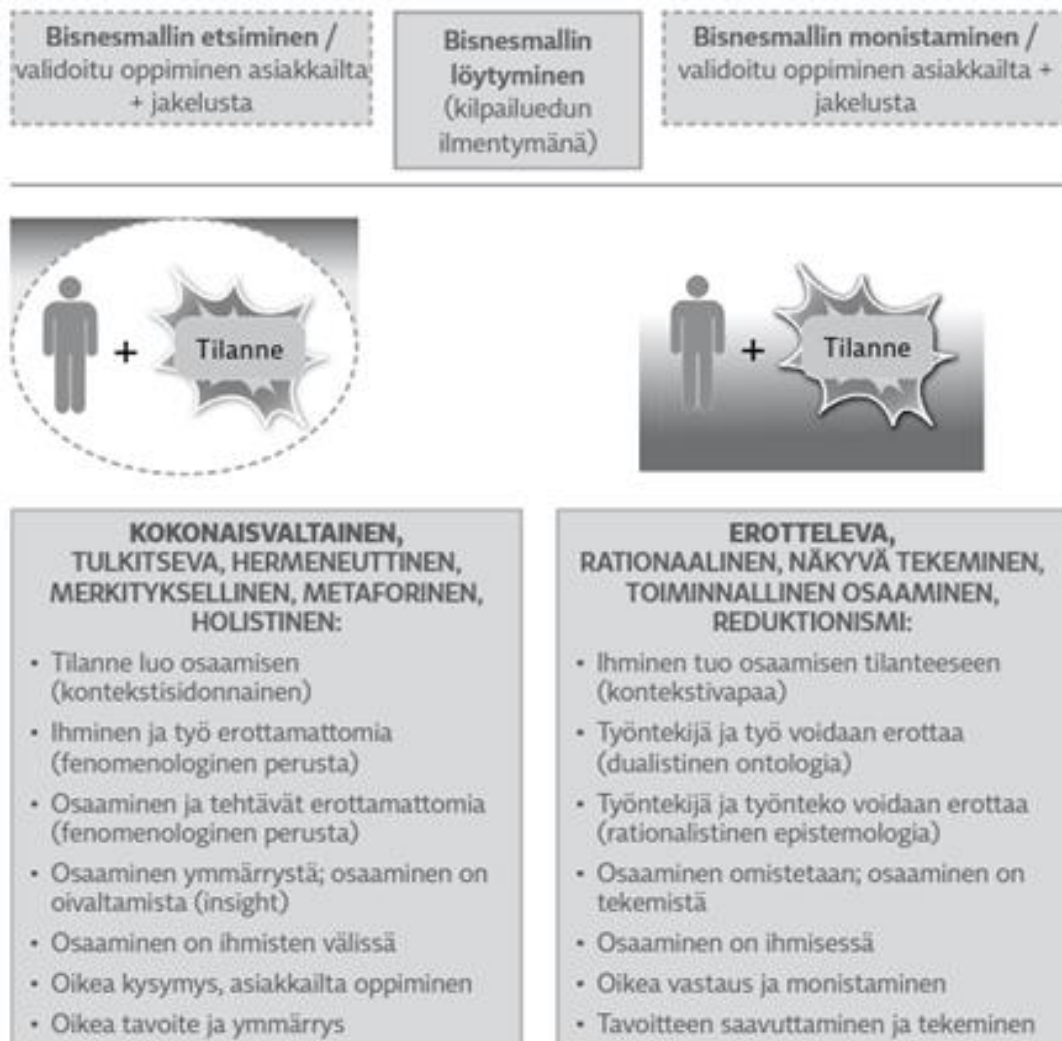
Kuitunen ym. (2003, 16 – 17) kuvaa kuvion 13 mukaisesti yrityksen kasvua muutosprosessina, jossa sykkyräviivoitus kuvaa tasaisen kehityksen kulun järkkymistä. Neljän muotoisella alueella havainnollistetaan tulevaisuuteen suuntautumista. Toiminnan terävöittämisellä pyritään kasvuun ja jatkuvuuden turvaamiseen. Toiminnan terävöittäminen tarkoittaa kahta vaihtoehtoista tai täydentävää kasvustrategiaa. Strategia voi tarkoittaa tahtoa laajentua uusille liiketoiminnan alueille esimerkiksi kokeilemisen ja luovuuden, osaamisperustan uudelleenarvioinnin, tai riskien ottamisen valmiutena. Toisena kasvustrategiana nähdään tahtotila nykyisen liiketoiminta-alueen hyödyntämiseen esimerkiksi tehokkuuden parantamisella ja prosessien kehittämällä, resursien paremmalla hyödyntämisellä, tai välttämällä riskejä. (Kuitunen ym. 2003, 16 – 17.) Myös Hessin mukaan (2010, 4) kasvua voidaan kuvata monimutkaisena dynaamisena prosessina, joka etenee harvoin pehmeästi tai ennustettavasti ilman virheitä,

tiellä olevia kuoppia, tai kiertoteitä. Hessin mukaan kasvu luo liiketoimintariskejä, joita pitää osata hallita. Hänen mukaan on tärkeämpää tehdä asioita paremmin kuin olla iso.

Yrityksen kasvua voidaan määritellä yrityksen sisäisen ja ulkoisen kasvustrategian avulla. Kasvuprosessi on yleensä ymmärretty yrityksen sisäisenä kasvuna, jolloin yritys kasvattaa resurssejaan kysynnän mukaan tai tehostaa toimintaansa ja hankkii lisäkapasiteettia. Huomio on alkanut kiinnittyä yhä enemmän myös ulkoisiin resursseihin perustuvaan kasvustrategiaan, jota voidaan toteuttaa esimerkiksi verkostosuhteiden, portfolioyrittäjyyden, vuokratyövoiman käytön tai franchising-yrittäjyyden kautta. (Varamäki, Saarakkala & Tornikoski 2007, 93 - 94). Kasvustrategioita vertailtaessa ulkoisen kasvustrategian valinneeet ovat onnistuneet välttämään tyypillisiä kasvuyrityksen sudenkuoppia pystyessään toimimaan joustavammin. Yrityksen kasvusta ollaan siirtymässä kohti liiketoiminnan kasvua, jossa kasvu toteutetaan yhteistyökumppaneiden kautta ja/tai uusia yrityksiä perustamalla. Toisaalta innovatiivisten ulkoisten kasvustrategioiden esteeksi saattaa nousta lainsäädäntö. (Varamäki ym. 2007, 123 – 124).

5.2 Kasvun tekijöitä

Pyykön mukaan yrittäjyys on olettamusten testaamista, validoitua oppimista, jossa kaikkea pitää ”taistelutestata”. Startupin pitäisi keskittyä oppimaan tai saamaan vastauksia asettamiinsa oletuksiin. Tämän johdosta pitää tehdä nopeita ja halpoja virheitä. (Pyykkö 2015, 73.) Pyykkö kuvaa bisnesmallin etsimiseen, löytymiseen ja monistamiseen liittyviä tilanteita kuvion 14 mukaisesti.



Kuvio 14. Businessmallin löytäminen. (Pyykkö 2015, 229).

Tornikosken ym. (2011, 13 – 15) mukaan kasvuhaluun ja –kykyyn vaikuttaa neljä tekijää. Ensinnäkin yrittäjä ja hänen oma persoona ja taustatekijät vaikuttavat siihen, tavoitteleeko yritys kasvua vai ei. Toiseksi, kasvuhalu ja –kyky liittyvät myös yritykseen, sen resursseihin, osatekijöihin ja prosesseihin. Kolmanneksi, yrityksen ympäristö tarjoaa erilaisia mekanismeja yrityksen kasvulle. Neljänneksi kasvuhaluun ja -kykyyn vaikuttavat myös erilaiset kasvun esteet ja riskit.

Vastaavasti kasvuyritysten suorituskyvyn johtamisesta Järvisen, Rantalan & Ruotsalaisen mukaan saatuja oppeja on neljä: varmistuminen kilpailuetujen säilymisestä kasvun myötä, uuteen vaiheeseen siirtyvän kasvuyrityksen johtamisen ja esimiestyön tun-

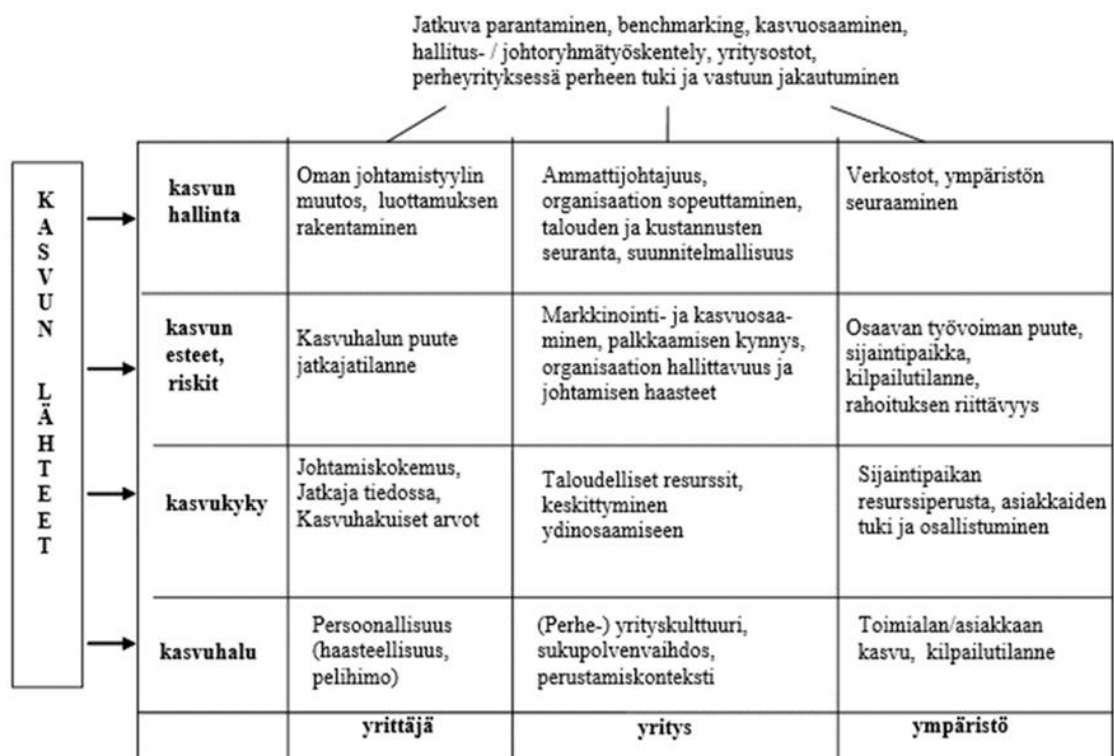
nistaminen, kasvua luovan yrityskulttuurin rakentaminen ja vahvistaminen, sekä faktojen ja intohimojen yhdistäminen johtamisessa. Kasvavan yrityksen kokonaisuuden johtamiseksi tarvitaan erilaista systematiikkaa ja mittareita. Kokonaiskuvan ymmärtäminen kaikilla tasoilla edellyttää avointa yritystason faktojen käsittelyä. (Järvinen ym. 2014, 91 – 94.)

Viitalan ja Jylhän (2013, 280) mukaan yrityksen kasvussa jaksottuvat evoluutio ja revoluutiovaiheet, jossa evoluutio on vähittäistä kehitystä kuvaava jakso, revoluutio on kokonaisvaltaisempi, merkittävämpi ja monesti suuntaa selvästi muuttava kehitysvaihe. Yrityksen kasvu ilmenee markkinaosuuden kasvuna tai markkina-alueen laajenemisena, innovaatioina ja liiketoiminnan kehittymisenä uusille urille tai yrityksen kasvuna yritysostojen ja fuusioiden kautta. Ilmiön monimuotoisuudesta kertoo se, että kasvu voi tapahtua myös verkottumisen avulla.

Tornikosken ym. (2011, 22 – 27) kasvuyrityksiä koskevassa tutkimuksessa nostettiin esiin seitsemän keskeistä propositiota, eli väitelausetta:

1. Yrityksen nykyhetken kasvuhalu on sidoksissa perustamiskontekstiin etenkin tapauksissa, joissa alkaneen yrityksen uskottavuus ja kilpailuasema ovat olleet haastavia/ongelmallisia.
2. Suunnittelematon kasvu on yhtä yleistä pienten ja keskisuurten yritysten parissa, kuin suunniteltu kasvu. Suunnittelemattoman kasvun selittäjät löytyvät ympäristötekijöistä, joiden paineessa yrityksen on kasvettava.
3. Pienen yrityksen kasvukykyä lisää avaintoimintoihin keskittyminen ja kaiken muun toiminnan ulkoistaminen.
4. Resurssien vähyys johtaa kasvua hakevissa yrityksissä luovien ratkaisuiden käyttämiseen resurssipulan ratkeamiseksi.
5. Johtamisen ammattimaistuminen edesauttaa yrityksen kasvun hallintaa.
6. Panostaminen yrityksen talouden seurantaan ja kustannusten kontrollointiin edesauttaa yrityksen kasvun hallintaa.
7. Yrityksen sosiaalisen verkoston kehittäminen ja hyväksikäyttö edesauttaa yrityksen kasvun hallintaa.

Tutkimuksessa määriteltiin yhteenveto seitsemän kasvuyrityksen kasvuun vaikuttaneista tekijöistä. Tutkijoiden mukaan kuviossa 15 esitettyä kasvun viitekehystä voidaan käyttää hyväksi analysoitaessa yrityksen tilannetta kasvua ajatellen. (Tornikoski ym. 2011, 27 – 28.)



Kuvio 15. Kasvun viitekehys. (Tornikoski ym. 2011, 28).

Kasvuyrittäjyyden edistämiseksi Petäjä ym. ehdottavat toimenpiteiksi yleistä kasvuyrittäjyyden edistämistä, kasvuyritysten liiketoiminnan kehittämistä sekä kasvuyrittäjien osaamisen kehittämistä. Kasvuyrittäjyyden yleisen edistämisen osalta tutkimuksessa ehdotetaan pitkäkestoista viestintäohjelmaa. Kasvuyrityksen liiketoiminnan kehittämiseksi tutkimuksessa ehdotetaan mm. strategiaproessityökalujen käyttöä yrityksissä, verkostajohtamista, Advisory Board -toimintaa sekä asiantuntijamalleja, sukupolvenvaihdostilanteen jälkeistä yrityksen kasvun tukemista, markkina- ja asiakaslähtöisyyden vahvistamista myös kansainvälisesti, uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämistä (toimiala-, teknologia- tai osaamiskeskittymäkohtaisesti), kasvustrategioiden valitsemista sekä talouden ja

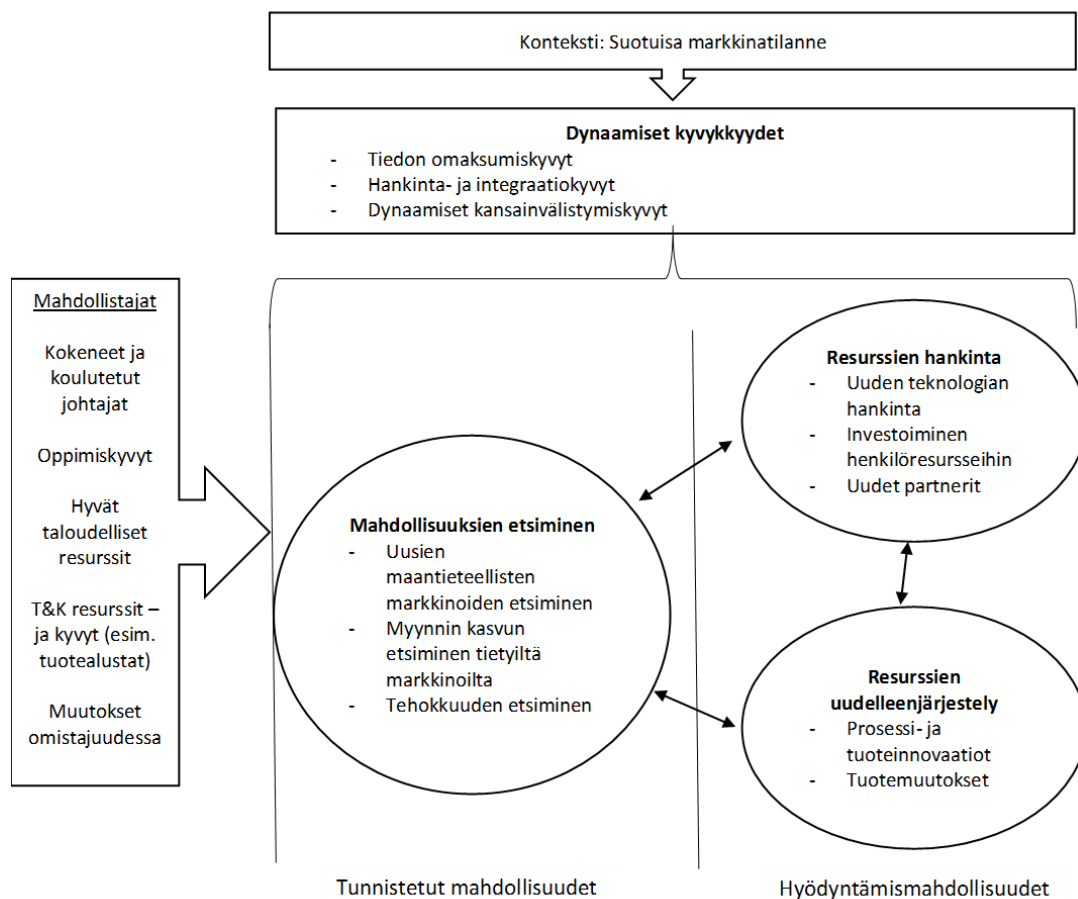
rahoituksen suunnittelemista. Kasvuyrittäjien osaamisen kehittämiseksi tutkimuksessa ehdotetaan koulutuksia ja tietoisuutyyppisiä seminaareja. (Petäjä ym. 2007, 276 – 281.)

Yritysstrategian rakentamisen kannalta tärkeintä on kyky tunnistaa, arvioida ja arvottaa strategisia optioita jatkuvasti muuttuvassa ja epävarmassa maailmassa. Kilpailuetu syntyy kyvystä tunnistaa ja hallita näitä mahdollisuuksia. Kilpailuedun lähteinä toimivat yrityksen tai yritysverkoston organisatoriset kyvykkyydet, joissa yhdistyvät tietämysperusta ja resurssit, ja joita on strategisesti vaikea korvata ja kopioida. Kilpailuetu perustuu sekä jatkuvaan oppimiseen että ulkopuolelta tulevan tiedon omaksumiseen, yhdistämiseen ja innovatiiviseen käyttöön. (Kyläheiko, Sandström, Virkkunen & Ståhle 2002, 71.)

Dynaamisten kyvykkyyksien tavoite on ymmärtää yrityksen kasvua ja selviytymistä, minkä vuoksi niistä on paljon teoreettisia näkökulmia. Suurin osa tutkijoista näkee dynaamiset kyvykkyydet prosesseina, jotka liittyvät yrityksen kykyyn uudelleenorganisoida sen resurssipohjaa voidakseen reagoida paremmin toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Sitä ei kuitenkaan tule nähdä nopeana ongelmanratkaisuna, tai spontaanina reaktiona. (Kuuluvainen 2011, 36, 39.)

Dynaamiset kyvykkyydet synnyttävät Kyläheikon ym. mukaan uudistumiskykyä, koska niiden avulla jalostetaan ja uudelleen järjestetään olemassa olevia kyvykkyyksiä ja tietopääomaa, ja yhdistetään edelleen uuteen tietoon. Dynaamiset kyvykkyydet auttavat aistimaan ja tekemään ymmärrettäviksi muutossignaaleita, tunnistamaan niihin liittyviä ydinkyvykkyyksiä ja toteuttamaan olemassa olevan rakenteen muutoksen. (Kyläheiko ym. 2002, 74.)

Tutkittaessa lähemmin dynaamisia kyvykkyyksiä tukevia prosesseja nousi esiin, että erityisen merkityksellisiä yritysten kansainväliselle kasvulle olivat uusien mahdollisuuksien etsiminen. Mikäli yritys pystyy tunnistamaan ja arvioimaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia, voi se tehdä päätöksiä uusien resurssien hankkimisesta, tai olemassa olevien resurssien uudelleenjärjestelystä. Dynaamisia kyvykkyyksiä ei ole olemassa ilman mahdollisuuksien etsintäprosessia. (Kuuluvainen 2011, 206.)



Kuvio 16. Dynaamiset kyvykkyudet, niiden mahdollistajat ja tukevat prosessit pk-yritysten kansainvälistymiskasvussa. (Kuuluvainen 2011, 208).

Dynaamiset kyvykkyudet syntyvät kuviossa 16 esitettyjen käsitteiden vuorovaikutuksena. Mahdollisuuksien etsimisprosessi edustaa yrityksen operatiivista kyvykkyyttä, mutta yrityksen kyky muuttaa näitä prosesseja todistaa yrityksen dynaamisista kyvykkyyksistä. (Kuuluvainen 2011, 208–209.)

6 TUTKIMUSTYÖN TOTEUTTAMINEN

6.1 Kohderyhmänä kasvuhakuiset yritykset

Tutkimuskysymykseen vastaamiseksi aihe teemoitettiin kolmeen teemaan, joiden avulla pyrittiin ymmärtämään nykyisen toimintamallin etuja ja haittoja eri näkökulmista. Teemoiksi valittiin prosessit, asiakkuudenhallinta ja yrityksen kasvu. Prosessiteeman avulla haettiin vastausta mm. siihen, miten haastateltavat kokivat palveluketjun nykytilanteen sekä palveluiden tarkoituksenmukaisuuden (tuotetaanko oikeita palveluita?). Asiakkuudenhallinnan teeman avulla haettiin vastauksia siihen, oliko yhteydenpito kohdeyritykseen helppoa ja ohjaus eri palveluiden välillä tarkoituksenmukaista. Yrityksen kasvun teeman avulla haettiin vastauksia siihen, kokivatko haastatellut, että tarjotut palvelut auttoivat yrityksen kasvua ja kehittymistä.

Opinnäytetyössä haastateltiin kasvuhakuisia yrityksiä, jotka olivat käyttäneet kohdeyrityksen palveluita. Kasvuhakuisina yrityksinä tässä kehittämistehtävässä pidettiin yrityksiä, joiden liikevaihto tai työntekijöiden määrä on kasvanut tai on tarkoitus kasvaa nopeasti alueen muihin yrityksiin verrattuna.

6.2 Tutkimusstrategia

Kehittämistyö toteutettiin kvalitatiivisin tutkimusmenetelmin. Hirsjärven ym. (2007, 157) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157.)

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa kohdeyrityksen yksikölle kehittämisehdotuksia, tai –ideoita prosessien parantamiseksi, minkä vuoksi lähestymistavaksi valittiin tapaustutkimus. Ojasalon mukaan tapaustutkimus soveltuu hyvin kehittämisehdotusten ja –ideoiden lähestymistavaksi. Tutkimuksen tapaus (case) voi olla esimerkiksi yritys, tai sen osa, yrityksen tuote, palvelu toiminta tai prosessi. Ojasalo kuvaa tapaustutkimusta tutkimusstrategiaksi, jossa on tärkeämpää saada selville suppeasta kohteesta

paljon kuin laajasta joukosta vähän. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 52.) Tapaustutkimus tuo spesifisyyttä ja monimutkaisuuden tajua liiketaloustieteisiin, joissa ei ole aina varaa puhdasoppiseen teoretisointiin. Menettely pakottaa myös ymmärtämään yrityksiä kokonaisvaltaisesti varsin realistisesti kuvatussa ympäristössä. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 156.)

Haastattelu sopii hyvin moniin kehittämistehtäviin, sillä haastattelulla saadaan nopeasti kerättyä syvällistäkin tietoa kehittämisen kohteesta. Haastattelu on aineistonkeruun menetelmänä hyvä valinta, kun halutaan korostaa yksilöä tutkimustilanteen subjektina, jolla on mahdollista tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Jos kehittämiskohde on vähän tutkittu, haastattelulla on mahdollista saada kerätyksi uusia näkökulmia avaavaa aineistoa. (Ojasalo ym. 2009, 95.) Hirsjärvi ym. (2007, 200 – 201) näkee haastatteluiden suurena etuna muihin tiedonkeruumuotoihin verrattuna sen, että siinä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen. Haastattelu valitaan usein, kun halutaan korostaa ihmistä tutkimustilanteen subjektina, kysymyksessä on vähän kartoitettu alue, halutaan sijoittaa tulos (puhe) laajempaan kontekstiin, tutkimuksen aihe tuottaa vastauksia monitahoisesti ja moniin suuntiin, halutaan selventää saatavia vastauksia, halutaan syventää saatavia tietoja sekä halutaan tutkia arkoja tai vaikeita asioita. (Hirsjärvi ym. 2007, 200 – 201.)

Tilastokeskuksen mukaan teemahaastattelujen haastattelutilanteessa esiin nostettavien teemojen tulee olla tarkoin edeltä käsin pohdittuja ja määriteltyjä. Se ei ole arkikeskustelua, vaan keskustelua, jolla on etukäteen päätetty tarkoitus. Tilastokeskuksen mukaan teemahaastatteluissa on tärkeää, että rakenne pysyy haastattelijan hallinnassa. Teemahaastattelujen etu on siinä, että kerättävä aineisto rakentuu aidosti haastateltavan henkilön kokemuksesta käsin. Tutkijan etukäteen suunnittelemat ja ”tietämät” vastausvaihtoehdot eivät rajaa kertyvää aineistoa. Etukäteen valitut teemat kuitenkin sitovat aineiston käsillä olevaan tutkimusongelmaan. (Tilastokeskuksen www-sivut, n.d.)

Tutkimuksellisessa osiossa tarkasteluun otettiin kymmenen yritystä, joita opinnäytetyön tekijä haastatteli teemahaastattelun menetelmällä. Kuten Ojasalo ym. (2009, 100) kuvaa, haastatteluaineiston analyysissä aineiston määrä ei korvaa laatua tai vaikuta

siihen, vaan haastattelujen määrä ja analysointitapa riippuvat tehtävän luonteesta ja tavoitteista. Ojasalon mukaan haastatteluissa tulee pohtia saturaatiopisteen saavuttamista. Hirsjärvi ym. (2007, 177) viittaa aineiston riittävään kokoon, kun samat asiat alkavat kertautua haastatteluissa. Heidän mukaan on olemassa tietty määrä aineistoa, joka tuo esiin teoreettisesti esiin merkittävän lopputuloksen.

Haastateltaviksi yrityksiksi valittiin tutkimuskysymyksen mukaisesti kasvuhakuisia yrityksiä, jotka olivat käyttäneet kohdeyrityksen tarjoamia palveluita. Tilastokeskuksen mukaan teemahaastatteluissa haastateltavien valintaan tulee kiinnittää erityistä huomiota, koska haastattelujen määrä on yleensä niin pieni, että normaali otos ja siitä tehdyt estimaatit eivät tule kyseeseen. (Tilastokeskus n.d.a). Haastateltavia yrityksiä etsittiin sekä alkavien yritysten, että toimivien yritysten asiakkuudenhallintajärjestelmistä. Lisäksi asiakkuudenhallintajärjestelmistä, tai muista lähteistä etsittiin viittauksia siihen, että yritys olisi kasvuhakuinen. Myös sähköpostilla tehdyssä ennakkotiedustelussa viitattiin, että kohderyhmänä ovat kasvuhakuiset yritykset. Haastattelun aluksi vielä varmistuttiin asiasta kysymällä asiaa haastateltavilta yrityksiltä.

Kriteerejä täyttäviä yrityksiä ei ollut kovin helppo löytää. Kaikkia yrityksiä ei voinut lähtökohtaisesti pitää kasvuhakuisina yrityksinä. Lisäksi kriteerinä oli, että edellä mainitut kohderyhmän yritykset olivat käyttäneet vähintään yhtä, mieluummin useampaa kohdeyrityksen palvelua, rajasi osan yrityksistä tarkastelun ulkopuolelle. Tarkastelun kohteeksi valikoituja yrityksiä lähestyttiin sähköpostitse kysymällä halukkuutta osallistua haastatteluun. Kaikki yritykset, joita lähestyttiin sähköpostitse, suostuivat haastateltaviksi. Myöhemmässä vaiheessa yhden jo haastatteluun suostuneen yrityksen organisaation tilanne muuttui siten, että yritys perui haastattelun. Yrityksen tilalle etsittiin uusi haastateltava. Haastattelut toteutettiin 14.1. – 8.2.2016. Haastatteluihin suostuneille yrityksille lähetettiin etukäteen haastattelurunko (LIITE 1), jota mukailten kysymykset esitettiin. Näin haastateltaville jäi aikaa pohtia kysymyksiin liittyviä asioita etukäteen.

Haastatellut henkilöt omistivat joko yksin, tai osittain edustamansa yrityksen ja olivat päättävässä asemassa. Yritysten toimialat edustivat IT-palveluita (haastattelut 1 ja 5), konsultointipalveluita (haastattelu 2), sosiaalipalveluita (haastattelut 3 ja 10), liikunta-

ja hyvinvointipalveluita (haastattelut 4 ja 6), tukipalveluita (haastattelu 7), vähittäiskauppaa (haastattelu 8) sekä elintarvikkeiden valmistusta (haastattelu 9). Yritykset olivat toimineet puolesta vuodesta aina 6 vuoteen asti. Vain yksi haastatteluiden yrityksistä oli kokonaan naisten perustama.

Haastatteluiden runko rakennettiin sellaiseksi, että haastattelun tulosten perusteella olisi mahdollista vastata tutkimuskysymykseen. Menetelmäksi valittiin teemahaastattelu, koska opinnäytetyön empiirisessä osiossa haluttiin teemoitella haastateltavien kokemuksia palveluista. Lisäksi etukäteen tehdyt oletukset eivät rajanneet aineistoa. Teemat valittiin etukäteen kohdeyrityksen toimeksiannon mukaisesti. Teemojen avuksi laadittiin lisäksi apukysymyksiä, että haastattelujen rakenne pysyisi hallinnassa ja tulokset olisivat samanlaisia ja vertailukelpoisia teemarakenteensa puolesta, kuten Tilastokeskus teemahaastatteluiden määrittelyssä mainitsee. (Tilastokeskuksen www-sivut, n.d.)

Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla, litteroitiin ja analysoitiin. Analysointi aloitettiin Ojasalon ym. (2009, 99) teoriaa toteuttaen lukemalla litteroitu ja muuten käsitelty aineisto useaan kertaan, minkä jälkeen se luokiteltiin ja etsittiin yhteyksiä käytettyyn teoriaan. Tämän jälkeen palattiin Ojasalon ym. teoriaa toteuttaen takaisin kokonaisuuteen, tulkintaan ja ilmiön kytkeytymiseen käytettyihin teorioihin tai teorian uudelleen hahmottamiseen.

Litteroitu aineisto koottiin teemoiksi. Teemoittelussa tarkasteltiin Ojasalon ym. (2009, 99 – 100) teorian ohjeiden mukaisesti aineistossa usein esiintyviä ilmiöitä tai asioita, jotka ovat useammalle haastateltavalle yhteisiä sekä haettiin aineistosta säännönmukaisuuksia. Aineistossa hyödynnettiin tyypittelyä, jolla ryhmiteltiin asiat niiden yhteisten piirteiden mukaan.

Hirsjärven ym. (2007, 225) mukaan tutkimuksen analysointi ei kuitenkaan vielä riitä kertomaan tutkimuksen tuloksia, vaan tuloksista olisi pyrittävä laatimaan synteesejä. Synteetit kokoavat pääseikat yhteen ja antavat vastaukset asetettuihin ongelmiin. Hirsjärven ym. mukaan johtopäätökset perustuvat laadittuihin synteeseihin. Tutkijan tulisi pohtia saatujen tulosten merkitystä tutkimusalueella, mutta myös tulosten laajempaa merkitystä.

Dokumenttianalyysin vahvuus on sen herkkyys asiayhteydelle, siis sille, millaisena kehittämisen kohteena oleva ilmiö esiintyy luonnollisessa ympäristössään. Sitä voidaan käyttää valmiiden aineistojen (esim. vuosikertomukset, markkinointiesitteet, www-sivujen sisältö) analysointiin, myös sellaisten, joita alun perin ei ole tarkoitettu tutkimusta varten. (Ojasalo ym. 2009, 121.) Opinnäytetyön tekijä valitsi teemahaastatteluiden lisäksi dokumenttianalyysin, koska käytettävissä olivat kohdeyrityksen asiakaspalautteiden yhteenvedot antamaan lisätietoa opinnäytetyön empiriseen osaan.

7 TULOKSET

7.1 Dokumenttianalyysi

Dokumenttianalyysi toteutettiin käymällä läpi kohdeyrityksen asiakaspalautteiden käytössä olleet yhteenvedot. Asiakastyytyväisyyskyselyitä lähetetään kohdeyrityksen asiakashallintajärjestelmistä. Numeraalisten vastausten analysoinnin lisäksi avoimet vastaukset käsitteellistettiin, ryhmiteltiin teemoihin ja kvantifioitiin. Tällä tavoin pyrittiin saamaan selville, mitkä asiat nousisivat palautteista esiin.

7.1.1 Alkavien yritysten asiakaspalautteet

Prizztech kerää alkavien yritysten neuvontapalvelun (Yhteispalvelupiste Enterin) osalta asiakaspalautetta kootusti. Kysely lähetettiin yhteensä 199 henkilölle sähköpostitse 14.10.2015 sekä 3.12.2015. Kyselyistä palautui 15 takaisin, joten toteutunut kyselyiden määrä oli 184. Vastauksia kyselyyn tuli yhteensä 21 kpl (11,41 %). Käytössä oli yhteenveto ajalta 1.7.2015 – 30.11.2015, jonka asiakaspalautteiden tulokset olivat seuraavanlaiset:

Väittämä 1: Olen tyytyväinen saamaani palveluun (4 – 10)

n = 21

keskiarvo = 8,9

keskihajonta = 1,41

Väittäjä 2: Palvelusta oli minulle hyötyä (4 – 10)

n = 21

keskiarvo = 8,76

keskihajonta = 1,80

Väittäjä 3: Kuinka todennäköisesti suosittelisit Prizztechiä tuttavallasi (4 = Erittäin epätodennäköisesti...10 Erittäin todennäköisesti)

n = 21

keskiarvo = 9,00

keskihajonta = 1,77

Kommentit: Kommentoi asiointia kanssamme: Mitä voisimme tehdä paremmin? Missä onnistuimme?

n = 9

Alkavien yritysten asiakaspalautteita oli määrällisesti vähän. Palautteisiin vastanneet ovat pääosin tyytyväisiä palveluihin ja he suosittelisivat palveluiden käyttämistä myös muille. Avoimissa kysymyksissä nousi esiin tuki ja osaaminen (7 vastausta). Kahdessa vastauksessa esiin nousi tuen puute.

Vastauksissa pohdittiin tulosten luotettavuutta ja yleistettävyyttä. Avoimeksi kysymykseksi jäi, miksi asiakastyytyväisyystutkimuksiin ei vastata. Tulosten kannalta on merkittävää se, edustavatko vastaukset koko kohdejoukkoa, vai vain osaa siitä. Tuloksia ei välttämättä voida myöskään yleistää vastausten vähäisen määrän perustella.

7.1.2 Toimivien yritysten palvelun asiakaspalautteet

Käytössä oli toimivien yritysten palvelun asiakaspalautteiden yhteenveto. Opinnäytetyössä keskityttiin vuoden 2015 asiakaspalautteisiin. Asiakaspalautteet koostuvat kahdesta eri palvelusta: sparrauspalvelusta sekä yrityspalveluista.

Sparrauspalvelulla kohdeyrityksessä tarkoitetaan palvelua, jossa yrittäjälle ehdotetaan sparraustapaamista yrityskehittäjän kanssa noin puolen vuoden päästä yrityksen perustamisesta. Yrityspalvelu asiakaspalautteen yhteydessä tarkoittaa tapaamista yrityskehittäjän kanssa.

Sparrauspalvelun osalta tulokset olivat seuraavia (asteikko 1-4):

N = 5	ka.
Tapaaminen vastasi odotuksiani	3,67
Sain yritystoimintaani uusia ideoita	4,00
Olen tyytyväinen saamaani palveluun	4,00
Voisin käyttää Prizztechin palveluita myös tulevaisuudessa	4,00

Kuinka todennäköisesti suosittelisit Prizztechiä kollegallesi tai tuttavillesi (1-10) 10

Palautetta sparrauspalvelusta oli hyvin vähän. Palautteesta nousivat esiin palvelun osaavuus ja kannustavuus. Palautteen antajat suosittelisivat palvelua muillekin.

Yrityspalvelun (yrityskehittäjätapaukset) osalta tulokset olivat seuraavia (asteikko 1-4):

N = 10	
Olen tyytyväinen saamaani palveluun	3,67
Palvelusta oli minulle hyötyä	3,67
Voisin käyttää Prizztechin palveluita myös tulevaisuudessa	3,89

Kuinka todennäköisesti suosittelisit Prizztechiä tuttavillesi? (0-10) 8,89

Myös yrityspalveluiden osalta palautetta oli hyvin vähän. Palautteen taso oli hyvää, kielteinen palaute ei noussut vastauksissa esiin. Palautteesta nousivat erityisesti esiin osaaminen ja kannustaminen. Palautteen antajat suosittelisivat palvelua muillekin.

Myös toimivien yritysten asiakaspalautteiden osalta jäätiin pohtimaan tulosten luotettavuutta ja yleistettävyyttä. Vaikka asiakastytyväisyyskyselyt lähetetään asiakashallintajärjestelmistä, ei monikaan vastaa asiakaspalautteisiin. Miksi asiakastytyväi-

syyskyselyihin ei vastata? Edustavatko sparrauspalvelun ja toimivien yritysten asiakaspalautteisiin vastanneet koko ryhmää? Miksi vastauksissa ei nouse esiin kehittämissuhteita palvelulle? Tuloksia ei välttämättä voida yleistää vastausten vähäisen määrän perusteella.

7.2 Teemahaastattelut

7.2.1 Teema 1: Prosessinäkökulma

Tarkasteltaessa haastateltavien vastauksia prosessien näkökulmasta todettiin, että haastateltavat eivät tunnistanee kohdeyrityksen palveluita tai prosesseja hyvin. Haastatelluilla yrityksillä oli palveluita hakiessaan vahva visio omasta liikeideastaan ja osaamisestaan, sekä vahva tahto asioiden kehittämiseksi. Palveluita käytettiin erityisesti lisätietojen saamiseksi (asioiden jäsentäminen), tai paremman kasvun mahdollistamiseksi (rahoitus, verkostot). Yrityskehittäjä edusti haastatelluille koko kohdeyritystä, ei vain edustamaansa toimenkuvaa. Parhaiten vastauksissa osattiin erottaa alkavien yritysten palvelut sekä hankkeet. Haastatteluista tehtiin myös havainto, jonka mukaan haastatellut eivät osanneet kysyä yritysten kehittymiseen liittyviä palveluita.

Haastateltavat kokivat palvelut, joita olivat käyttäneet, pääsääntöisesti hyvin toimiviksi. Edellytyksenä palveluiden toimivuudelle olivat motivoituneet ja toimialaa tuntevat yrityskehittäjät, joilla oli kyky ratkaista ongelmia sekä visioida tulevaa. Haastatellut eivät pitäneet palveluiden nimiä tärkeinä, vaan oikeanlaisen tuen ja neuvojen saamista yrityksen elinkaaren eri vaiheissa. Osaava ja motivoitunut, proaktiivisesti toimiva yrityskehittäjä vaikutti yrittäjän kasvuhaluun. Lisäksi useat yrityskummit käyttäneet yrittäjät kokivat yrityskummin roolin erittäin merkitykselliseksi tukena ja ”ovien avaajana”. Haastatteluista nousi esiin havainto, jonka mukaan ennako-odotukset palvelusta olivat matalat, mutta palvelutapahtumien jälkeen haastateltavat olivat pääsääntöisesti hyvin tyytyväisiä saamaansa palveluun.

Haastatellut eivät kokeneet, että mikään palvelu, tai prosessi olisi toiminut huonosti. Muutamassa vastauksessa korostettiin, että syyllinen huonoon menestymiseen löytyy yleensä peilistä.

Palveluiden kehittämisen kannalta tärkeinä asioina pidettiin yrittäjän tukemista ja ohjaamista, verkostoja sekä rahoituksen mahdollistamista. Haastatellut kokivat hyvin tärkeäksi sen, että kohdeyrityksen kautta syntyisi verkostoja ja yritysten välisiä yhteistyömahdollisuuksia. Tarjottavien palveluiden tulee vastausten mukaan myös sopia yrityksen elinkaaren vaiheeseen.

7.2.2 Teema 2: Asiakkuudenhallinnan näkökulma

Asiakkuudenhallinnan teemasta nousi esille useita asioita. Ne haastatellut, jotka kokivat omaavansa ennestään isot verkostot, tunsivat kohdeyrityksen vahvana brändinä, johon oli helppo ottaa yhteyttä. Toiset haastateltavista saivat tietää palveluista yrittäjäkurssin kautta. Muutamat haastateltavat kokivat erityisesti internet-sivut kasvottomiksi, joilta on vaikea löytää asioita, joissa kohdeyritys voi auttaa yritystä. Yksi haastattelujen havainto oli, etteivät haastateltavat henkilöt olleet kovin hyvin selvillä siitä, missä asioissa kohdeyritys voi auttaa ja missä asiassa kukin yrityskehittäjä pystyy auttamaan. Tiedottamista toivottiin enemmän, myös epävirallista. Haastatteluista tehdyn havainnon mukaan palveluista tiedottamisessa on tarve muutokselle.

Yhteydenotot kohdeyritykseen ovat haasteltavien mukaan sujuvia ja yhteyttä oli helppo ottaa. Yhteydenottotavat olivat yleensä puhelin tai sähköposti. Tyypillistä oli myös, että alkuvaiheessa haastatellut olivat asioineet useamman henkilön kanssa, mutta ajan myötä määrä vakiintui yhteen tai kahteen toimialaa tuntevaan yrityskehittäjään. Haastatellut kokivat tämän hyväksi. Lähes kaikki haastatellut toivoivat, että heillä olisi yksi nimetty toimialaa, yrityksen historiaa, toimintaa ja visiota tunteva henkilö, joka toimii yhteyshenkilönä koko kohdeyrityksen suuntaan. Yhteyshenkilön toivottiin osaavan yhdistää oman yrityksen tarpeita kohdeyrityksen palveluiden ja oman toimialansa välissä. Vastauksissa korostui yhteyshenkilön osaaminen ja motivaatio. Haastatteluista tehdyn havainnon mukaan yritykset haluavat yhteyshenkilön, joka räätälöi yritykselle parhaiten sopivia ratkaisuja.

7.2.3 Teema 3: Yrityksen kasvun mahdollistajat

Yrityksen kasvun mahdollistajat –teemaa tarkastellessa haastatteluista nousi esiin havainto, että kaikilla haastatelluilla oli hyvin selkeä liikeidea ja visio yritystoiminnasta, sekä tahto asioiden kehittämiseksi. Lisäksi heillä oli myös tahto tehdä yhteistyötä ja verkostoitua. Varsinainen yritysten neuvonta- ja kehitystyö koettiin tärkeäksi erityisesti asioiden jäsentymisen, uuden tiedon ja näkökulmien saamiseksi, mutta kasvun kannalta merkittäviksi vaikuttivat nousevan edellisten lisäksi myös yrityskummit ”ovien avaajina” ja uusien näkökulmien mahdollistajina. Oletuksena oli myös, että elinkeinoyhtiön avustuksella yritykselle syntyisi myös uusia verkostoja ja yritysten välisiä yhteistyömahdollisuuksia.

Avun ja tuen tarpeellisuus korostui erityisesti yrityksen alkuvaiheessa yrityksen saamiseksi oikealle tielle, mutta myös pidempään toimineet yritykset toivoivat keskustelukumppania, joka mahdollistaisi uusia verkostoja, ”oven avaajia” ja näkökulmia liiketoimintaansa. Osaamista ja oikeanlaista asennetta, yrittäjän tukemista, proaktiivisuutta, verkostoitumista sekä rahoitusneuvontaa pidettiin tärkeinä taitona yrityskehittäjällä, jonka toivottiin olevan yksi tietty henkilö yrityksen suuntaan. Haastateltavat kokivat, että moni tärkeä asia olisi alkuvaiheen kiireessä jäänyt tekemättä ilman yrityskehittäjän apua. Haastateltavat kokivat, että yrityskehittäjän apua tarvittiin usein myös byrokratian selventämisessä. Aineistosta tehtiin havainto, jonka mukaan yritys tarvitsee yrityskehittäjän lisäksi myös henkistä tukea sekä näkökulmia pitkään toimineilta toisilta yrittäjiltä.

Verkossa olevat työkalut olivat tuttuja vähän yli puolelle haastatelluista. Haastatelluille Yritys-Suomen verkkotyökalut vaikuttivat tutummilta, kuin kohdeyrityksen verkkotyökalut. Palveluita käyttäneet kokivat, että verkkotyökalut olivat kunnossa, vaikka kukaan haastateltavista ei kokenut käyttäneensä verkkotyökaluja paljonkaan. Haastatellut kokivat, että aikaa verkkotyökalujen käytölle oli hyvin vähän, joten palveluista tuli saada konkreettista hyötyä ja säästää yrittäjän aikaa. Haastatteluista tehdyn havainnon mukaan verkkopalvelut tarjosivat yrittäjille heidän kokemusten mukaan peruspalveluihin verrattavia palveluita.

7.3 Tulosten pohdintaa

Tehdyn havainnon mukaan kohdeyrityksen palveluprosessien lähtötasot olivat eri tasoilla. Hannuksen (2004, 106) kypsyytasomallilla kuvattuna ideavaiheen prosesseja sekä yritysten perustamisvaiheen prosesseja voitiin pitää ohjattuina, koska keskeiset prosesseihin ja laatuun liittyvät tulostittarit oli määritetty ja toteutettu. Ideavaiheen prosessit olivat maakunnallisia malleja, käytössä oleva yrityksen perustamisvaiheen prosessi on valtakunnallinen. Yrityksen kasvuvaiheen prosessi oli kuvattu ja dokumentoitu yleisellä tasolla, vaikkakin prosessiin liittyvät tulostittarit oli määritelty, joten prosessin lähtötason arvioitiin olevan määritetty, kuvattu ja organisoitu. Yritystoiminnan jatkamisen vaiheen prosessit koostuvat yrityksen perustamisprosesseista (jatkaja) sekä toimivan yrityksen prosesseista (myyjäyritys). Prosessien tavoitetasona voidaan Hannuksen mukaan pitää optimoitujen prosessien toimintamallia, jossa jatkuvan parantamisen periaatteet ovat käytössä. Havainnoista tehtiin johtopäätös, jonka mukaan juuri yrityksen kasvuvaiheen prosessissa oli eniten kehitettävää. Kuten aiemmin on todettu, keskityttiin tässä opinnäytetyössä juuri yrityksen kasvuvaiheen prosessin tarkasteluun.

Asiakkuudenhallinta on erilaista elinkaaren eri vaiheissa, kuten Mäntyneva (2001, 19) osoitti. Myös Pyykön (2015, 229 - 230) mukaan ennen bisnesmallin löytämisessä tarvitaan kokonaisvaltaista osaamisnäkökulmaa, kun taas bisnesmallin löytämisen jälkeen osaamisen johtamisessa voidaan tukeutua enemmän erottelevaan malliin. Haastatteluista nousi esiin yritysten tarve saada palvelua tilanteeseen soveltuvalla tavalla yrityksen elinkaaren vaiheessa. Opinnäytetyöntekijän havainnosta tekemän päätelmän mukaan prosesseja tulee tarkastella jatkossakin yrityksen elinkaaren vaiheisiin soveltuvina loogisina kokonaisuuksina.

Nykyisessä tilanteessa haastatellut eivät tunnistaneet ennen palveluiden käyttämistä, missä asioissa kohdeyritys, tai sen yrityskehittäjät pystyvät auttamaan yritystä, tai yrittäjää. Kuten Grönroos (2009, 93) osoitti, yrityksen tarjoama arvo syntyy asiakkaiden kulutus- tai käyttöprosesseissa, kun he käyttävät resursseja vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa saadakseen haluamansa lopputuloksen. Myös Laamanen (1995, 13) toteaa, että on tunnistettava asiakkaille todellista lisäarvoa tuottavat prosessien osat ja poistettava aikavarkaat, virhelähteet ja turhat kustannukset. Kilpailukyvyn perusta

on todellinen työ. Havainnoista tehdyn johtopäätöksen mukaan palveluprosessit tulisi saada paremmin näkyville. Tiedottamisen kytkeminen tiiviimmin palveluiden tuottamiseen ja itse tekemiseen auttaisi palveluiden hyödyn tunnistamisessa. Palveluiden tuottamisesta ja tekemisestä tiedottamisen tulisi ulottua kaikkiin organisaatiossa käytössä oleviin viestintäkanaviin sekä virallisessa, että myös epävirallisessa tiedottamisessa tiedottamisen kattavuuden varmistamiseksi.

Pohdittaessa yrityksen elinkaaren varrella palveluina tarjottavia prosesseja tehtiin havainto Pyykön mallin (2015, 229) hyödyllisyydestä tuloksia tulkittaessa. Haastattelujen mukaan alkavien yritysten neuvonnassa yrittäjyyttä suunnittelevat hakivat tietoa yrittäjyydestä ja mitä se heidän osaltaan tarkoittaa. Yrittäjyysasioihin liittyvän tiedon lisääntyminen, asioiden jäsentyminen neuvonnassa ja ansaintalogiikan etsiminen korostuivat. Sen sijaan pidempään toimineiden yritysten osalta korostui tarve saada täsmällistä oman alan kehitykseen, markkinoihin ja kilpailutilanteeseen liittyvää tietoa. Pyykkö (2015, 229) määrittelee bisnesmallin etsimisen vaiheen, jossa näkökulma on kokonaisvaltainen, tulkitseva, hermeneuttinen, merkityksellinen, metaforinen ja holistinen. Bisnesmallin löytymisen jälkeen alkaa bisnesmallin monistamisen vaihe. Vaiheelle näkökulmia ovat mm. erotteleva, rationaalinen, näkyvä tekeminen, toiminnallinen osaaminen ja reduktionismi. Myös Laamanen (2001, 78) pitää prosessikuvauksen mallissaan tärkeänä, että siinä määritellään prosessin soveltamisala, asiakkaat (sekä heidän tarpeensa ja vaatimuksensa), tavoite, syötteet, tuotteet ja palvelut, prosessikaavion, sekä vastuut. Myös haastatteluissa nousi esiin se, ettei monia prosesseja tunnistettu. Havainnoista tehtiin johtopäätös, että kohdeyrityksen nykytilanteen mukaista generistä yrityksen kehittämisprosessia on mahdollista kehittää eteenpäin. Johtopäätöksen tekeminen nosti esille tarpeen differoida palveluita voimakkaasti yrityksen perustamisen tai bisnesmallin löytämisen jälkeen prosesseiksi.

Haastatellut eivät tunnistanee nykytilanteessa käyttämiään palveluprosesseja kovin hyvin. Heille ei vaikuttanut olevan tärkeää se, minkä nimistä palvelua, tai prosessia haastatellut käyttivät, kunhan he tavoittivat motivoituneen yrityskehittäjän, joka osaa auttaa yritystä sen tilanteessa yrityksen omassa toimintaympäristössä lisäten yrityksen kilpailukykyä. Haastatelluilla kasvuhakuisilla yrityksillä vaikutti olevan vahva tahtotila asioiden eteenpäin viemiseksi, selkeä visio sekä nopea etenemisen tarve eri

asioissa. Palveluissa piti päästä nopeasti asian ytimeen. Haastatellut halusivat kuitenkin näkemyksiä, ratkaisuvaihtoehtoja ja tukea omaa päätöksentekoaan varten. Tehty havainto tukee palveluiden differointia laajemmiksi osaamisperusteisiksi kasvuprosesseiksi, jotka ovat tarkemmin mitattavissa. Keinoa suositellaan myös Petäjän ym. (2007, 279) johtopäätöksissä yhtenä kehittämishanke-ehdotuksena. Lisäksi pohdittaessa Tornikosken ym. (2011, 22 – 27) kasvuyrityksiä koskevia väitelauseita, tarjoaisivat osaamisperusteiset kasvuprosessit tukea osaan väitelauseissa tunnistetuista tekijöistä.

Osaamisperusteisille kasvuprosesseille erikseen nimettävien prosessinomistajien tulisi kehittää yritysten kilpailukykyä yritysten omassa toimintaympäristössä hyödyntäen aiheeseen liittyviä tutkimuksia ja muita samaan prosessiin liittyviä toimijoita tarkoituksenmukaisella tavalla toteutettuna. Prosessien tulisi tukea yrityksissä olevien dynaamisten kyvykkyyksien kehittymistä vaikuttamalla dynaamisten kyvykkyyksien mahdollistajiin, tunnistettuihin kasvumahdollisuuksiin sekä resurssien hyödyntämismahdollisuuksiin. Lisäksi asiakkuudenhallinnan näkökulmasta tarkasteltuna malli tarjoaisi myös Mäntynevan mallia soveltaen (2001, 11) mahdollisuuden asiakkuuksien luonteen ja elinkaaren parantamiselle, asiakkuuksien arvon ja kannattavuuden parantamiselle, informaatioteknologian paremmalle hyödyntämiselle sekä paremmalle linkitykselle markkinoinnin toteutukseen. Osaamisperusteiset kasvuprosessit mahdollistaisivat Ojasalon mallin (1999, 97) mukaisesti paremman paneutumisen prosesseihin liittyvien hiljaisten ja hämärärien odotusten esille nostamiseen. Odotusten paremman tunnistamisen avulla on mahdollista parantaa palvelun pitkän aikavälin laatua.

Haastatelluille tärkeää oli myös ”oma” yhteyshenkilö, joka tuntee yrityksen historian, nykytilanteen, mutta myös vision tulevasta. Havainnoista tehtiin päätelmä, jonka mukaan tarve sparrauspalveluille on edelleen olemassa melko pian yrityksen perustamisen jälkeen. Kuitunen (2003, 16) kuvaa yrityksen kasvua muutosprosessina, jossa perustamisen jälkeen liiketoiminnan kokonaisnäkemys syntyy ja vahvistuu. Sparrauksen keskeinen tavoite onkin antaa yrittäjälle näkökulmia, tukea ja vaihtoehtoja nykytilanteen arvioinnin lisäksi myös yrityksen kehityssuuntiin.

Haastatteluissa nousi esiin, että ulkopuolinen neuvonantaja, yrityskummi, koettiin useimmiten merkityksellisesti yrityksen kasvun mahdollistajana. Yrityskummin rooli

keskustelukumppanina, näkökulmien esittäjinä sekä ”ovien avaajina” antoi haastatelluille uusia näkökulmia yrityksen jatkuvaan parantamiseen. Yrityskummien erilaisten taustojen ja roolien vuoksi he auttoivat yrityksiä erilaisissa asioissa. Havainnot antoivat aiheen pohtia Petäjän ym. (2007, 279) kehittämissuositusten perusteella yrityskummitoiminnan kehittämistä laajemmaksi, Advisory Board -toiminnaksi. Kolmen-neljän hengen asiantuntijaryhmä, joka kokoontuu yrittäjän kanssa 1-2 kuukauden välein ilman hallitusvastuuta, sopii Petäjän ym. mukaan hyvin yritykselle, joka on alkuvaiheen ja kasvuvaiheen välimaastossa. Ideaalinen ryhmä koostuisi substanssiosaajista sekä liiketoimintaosaajista, jolloin syvällisen osaamisen integrointi on mahdollista. Työskentelyllä voi olla arvaamattoman suuri rohkaiseva vaikutus kasvun suunnittelussa ja kasvupyrkimysten rohkaisemisessa. Toiminta voisi olla samalla pehmeä lasku varsinaisen hallitustyöskentelyn aloittamiseen. (Petäjä ym. 2007, 279–280.) Tarkasteltaessa Tornikosken ym. (2011, 28) mallia Advisory Board –mallin hyödyntäminen kasvuosaamisen, hallitus- ja johtoryhmätyöskentelyn yhteydessä tukisi yrityksen päätöksentekijöitä kasvupyrkimyksissä. Tehdyistä havainnoista pohdittiin kohdeyrityksessä käytössä olevan yrityskummijärjestelmän laajentamista Advisory Board –mallin suuntaan.

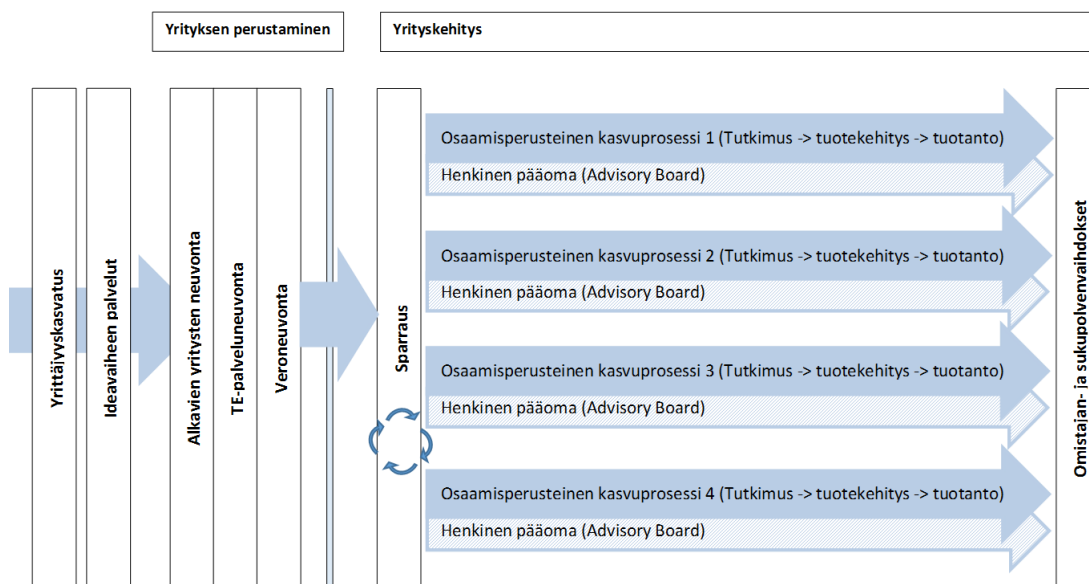
Yksi haastatteluiden havainto oli kohdeyrityksen yrityskehittäjän tuki erityisesti monimutkaisiksi ja byrokraattisiksi koettujen ilmoitus-, lupa-, rahoitus- ym. asioiden selvittämisessä. Kehitteillä olevat Yritys-Suomi –verkkopalvelut tarjosivat haastatelluille lähinnä peruspalveluita. Hannuksen mukaan (2004, 125) siirtymällä organisaatioiden sisäisen toiminnan kehittämisestä organisaatioiden välisen toiminnan kehittämiseen on myös mahdollista siirtyä prosesseista kyvykkyyksiin, jolloin osaamisperusteisten kasvuprosessien prosessinomistajan yksi keskeinen tehtävä olisi myös organisaatioiden välisen kyvykkyyksien kehittäminen ja ”orkesterointi”. Havaintojen perusteella pääteltiin, että eri toimijoiden osallistuminen osaamisperusteiseen kasvuprosessiin mahdollistaisi sujuvampien käytäntöjen muodostumisen sekä auttaisi yrittäjää ja yritystä keskittymään paremmin yrityksen toiminnan jatkuvaan parantamiseen.

Asiakkuuksien hallinnan kyvykkyyksien kehittämissuositusten määrittäminen toteutetaan Hannuksen mukaan (2004, 138) strategian, asiakkuuksien hallinnan nykytilanteen, ulkoisten ja sisäisten avainmuutosvoimien sekä asiakkuuksien hallinnan parhai-

den käytäntöjen lähtökohdista. Kehittämisohjelmassa muun muassa vision, toimintamallin, kyvykkyyksien ja kehittämistoimenpiteiden perusteella määritellään asiakkuuksien hoitomalli. Havaintojen perusteella pohdittiin mahdollisuutta hyödyntää osaamisperusteisissa kasvuprosesseissa asiakkuuksien hoitomallia soveltamalla prosesseissa kyvykkyyksiä ja parhaita käytäntöjä.

7.4 Ratkaisuehdotuksen kuvaus

Teoriasta ja empiriasta tehdyistä havainnoista toteutettiin ratkaisuehdotus palveluiden toteuttamistavasta. Lähtökohtana on edelleen palveluiden tuottaminen yrityksen elinkaaren mukaan etenevinä loogisina kokonaisuuksina siten, että palveluista muodostuisi arvoketjuja ja –verkkoja tarkoituksena tuottaa prosessin asiakkaalle parempi asiakaskokemus.



Kuvio 17. Ehdotus uudeksi toimintamalliksi.

Kuviossa 17 kuvatussa toimintamallissa pyrittiin yhdistämään prosesseihin, asiakkuudenhallintaan sekä yrityksen kasvuun liittyviä teorioita huomioiden myös haastatteluiden havainnot. Näin ollen kuvattu malli selkeyttää nykyistä toimintamallia, määrittelee toimijoiden rooleja sekä parantaa yritysten kasvun

edellytyksiä. Kuvattu toimintamalli pohtii uusiksi prosesseja yrityksen perustamisesta omistajan- ja sukupolvenvaihdokseen asti. Muiden prosessien osalta toimintamalliin ei ole esitetty muutoksia.

Uusi toimintamalli etenee aikaisemman toimintamallin tavalla yrityksen elinkaarimallin mukaisesti. Prosessi alkaa yrittäjäyyskasvatuksesta ja etenee ideavaiheen (keksintöasiakkaat) sekä alkavien yritysten neuvontapalveluiden kautta yritykseksi. Yrityksen perustamisen jälkeen tarjottavassa sparrauspalvelussa on mahdollista kartoittaa yrityksen nykytilanne, visio, sekä tarve erilaisten tukipalveluiden (esimerkiksi elinkeinopalveluiden tai asiantuntijapalveluiden) käytölle. Sparrauksessa tapahtuvan kartoituksen perusteella sparraaja määrittellee yhdessä yrityksen kanssa jatkoprosessin, joka ei enää aikaisempaan tapaan ole yksittäinen prosessi tai neuvontatapahtuma, vaan kytkeytyy osaksi yritykselle soveltuvaa osaamisperusteista kasvuprosessia. Osaamisperusteisella kasvuprosessilla tarkoitetaan kuviossa prosessia, jonka yritykset tarvitsevat samanlaista osaamista kasvuun ja kehittymiseen.

Osaamisperusteisten kasvuprosessien prosessinomistajien tulisi tuottaa ”näkyvä” ja muista prosesseista erottuva palveluprosessi, joka tarjoaa kehittymispolun kohderyhmään kuuluville kasvuhakuisille yrityksille. Prosessin näkyvyyttä on mahdollista parantaa mm. nimeämällä prosessi tarkoituksenmukaisesti sekä markkinoimalla prosessia suoraan sen kohderyhmälle. Prosessin syötteen (input) tulisi muodostua tutkitusta uudesta tiedosta sekä osaamisperusteisessa kasvuprosessissa mukana olevien yritysten kehittämistarpeista. Prosessissa mukana olevien yritysten ja asiantuntijoiden tulisi yhdessä jalostaa ja soveltaa uutta tietoa, ideoida ja tuottaa uusia mahdollisuuksia, sekä pohtia ”kasvupolkuja” yritysten kehittymiseksi. Osaamisperusteisen kasvuprosessin uuden tiedon tuottaja voi olla esimerkiksi alan tutkimustyötä tekevä korkeakoulu tai tutkimusyhteisö. Kehittämistapaamisten lisäksi on mahdollista hyödyntää esimerkiksi asiantuntijaluentoja. Prosessien tulee tunnistaa ja tukea yrityksissä olevia dynaamisia kyvykkyksiä tukemalla dynaamisten kyvykkyysien mahdollistajia, etsimällä ja tunnistamalla uusia kasvumahdollisuuksia sekä tunnistamalla resurssien hyödyntämismahdollisuuksia. Asiakasrajapinnassa toimivalla kohdeyrityksellä on tärkeä rooli uutta tietoa tarvitsevien yritysten etsimisessä, tiedon soveltamisessa sekä tiedon jalostamisessa kasvuhakuisten yritysten

käyttöön yhdessä yritysten kanssa. Prosesseja tulisi pohtia laajemmin yhdessä muiden Yritys-Suomi –toimijoiden kanssa. Prosessien tuotos (output) sekä prosessien mittarit tulisi määritellä prosessikohtaisesti. Nykymalliin verrattuna uudet toimintaprosessit tunnistaisivat entistä paremmin yritysten muutostarpeita tutkimustyön kautta, yritysten muuttuvien tarpeiden kautta, sekä kehittämistapaamisina osana prosessia, eikä eri prosessien välillä. Tämä vähentää osaltaan myös tietokatkosten mahdollisuuksia. Nykymalliin verrattuna osaamista ja ideoita tulisi hyödynnettyä laajemmin eri toimijoiden välillä selkeyttäen myös toimijoiden välisiä rooleja. Tämä selkeyttäisi myös asiakkuudenhallintaa kokonaisuutena sekä ”oikeiden kontaktien” nopeampaa löytymistä. Prosesseihin on mahdollista tuottaa lisää verkostoja, näkökulmia, vaihtoehtoja ja henkistä pääomaa Advisory Board –prosessin kautta. Uudet laajemmat verkostoitumismahdollisuudet tarjoavat kasvun mahdollisuuksia sisäistä kasvustrategiaa, mutta erityisesti myös ulkoista kasvustrategiaa toteuttaville yrityksille. Uusi toimintamalli mahdollistaa myös tutkitun tiedon entistä tiiviimmän hyödyntämisen mahdollisuuden.

Osana prosesseja tulisi pohtia myös Hannuksen (2004, 138) asiakkuuksien hallinnan kyvykkyyksien kehittämisohjelman mukaisesti asiakkuuksien hoitomallia. Asiakkuuksien hoitomallin avulla on mahdollista prosessikohtaisesti huomioida asiakkuudenhallintaan liittyviä kriittisiä menestystekijöitä, tavoitteita ja mittareita, tavoitetoimintamallia sekä toimenpiteitä, vastuita ja ajoituksia kyvykkyyksiä kehittämällä ja parhaita käytäntöjä soveltamalla.

Osaamisperusteisten kasvuprosessien rinnalle tulisi pohtia Advisory Board –tyyppinen prosessi, jonka avulla on mahdollista tuottaa osaamisperusteiseen kasvuprosessiin lisää henkistä pääomaa kokemuksen ja osaamisen kautta, mutta myös verkostoitumisen mahdollisuuksia. Advisory Board on mahdollista toteuttaa nykyistä yrityskummi-palvelutoimintaa laajentamalla, mutta myös muita asiantuntijoita hyödyntämällä. Advisory Boardin kokoonpano tulisi olla yrityksen kannalta tarkoituksenmukainen koostuen sekä liiketoimintaosaajista että substanssiosaajista. Advisory Boardin kokoonpano voi yritysکوhtaisesti määriteltynä koostua yrityskehittäjästä, yrityskummista, ulkopuolisesta konsultista tai alan tutkijasta. Prosessi tarjoaisi säännöllisesti toteutettuna

yrittäjälle mahdollisuuden pohtia yrityksen kehityssuuntaa ja –vaihtoehtoja useammasta eri näkökulmasta samanaikaisesti luoden prosessiin nykymalliin verrattuna uusia synergiaetuja.

Osaamisperusteiset kasvuprosessit sekä Advisory Board –prosessit tarjoavat yrityksen kasvun kontekstissa mahdollisuuden tarkastella kasvuhaluja, kasvukykyä, kasvun esteitä ja kasvun hallintaa yrittäjän, yrityksen ja ympäristön näkökulmista Tornikosken ym. (2011, 28) kasvun viitekehyksen mukaisesti. Tämä mahdollistaa kohdeyrityksen asiakkaana olevassa kasvuhakuisessa yrityksessä mm. jatkuvan parantamisen, benchmarkingin sekä kasvuosaamisen periaatteiden soveltamista käytäntöön. Osaamisperusteisia kasvuprosesseja tulisi tarkastella myös Kuuluvaisen (2011, 208) dynaamisten kyvykkyyksien mallia vasten. Uusi toimintamalli tarjoaa mahdollisuuden myös kohdeyrityksen sekä prosessissa olevien muiden Yritys-Suomi -toimijoiden omien prosessien jatkuvalla parantamiselle.

8 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

8.1 Kohti uudenlaista toimintamallia

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten kohdeorganisaation tulisi tuottaa palveluita kasvuhakuisille yrityksille ja miten kohdeyrityksen prosesseja tulee kehittää asiakkaina olevien yritysten kasvun mahdollistamiseksi tilanteessa, jossa kohdeorganisaation resurssit ovat vähentymässä. Opinnäytetyö rajattiin toimintansa aloittaneisiin, kasvuhakuisiin yrityksiin. Opinnäytetyön keskeisiksi teorioiksi nousivat prosessijohtaminen, asiakkuudenhallinta sekä yrityksen kasvuteoriat. Valitut teoriat osoittautuivat vastaavan niihin haasteisiin, joita erityisesti tutkimuksen empiirisessä osiossa nousi esiin. Opinnäytetyön empiirisessä osuudessa aihetta tutkittiin alkavien ja toimivien yritysten asiakaspalautteiden sekä teemahaastatteluiden avulla. Teemahaastatteluihin valittiin kymmenen palvelua käyttänyttä kasvuhakuista yritystä.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että kohdeyrityksen palveluihin oltiin pääsääntöisesti melko tyytyväisiä, eikä palveluissa todettu merkittäviä puutteita. Erityisesti teemahaastattelu nosti kuitenkin esiin sen, miten palvelut koettiin ja miten niitä tulisi kehittää. Kymmenestä eri haastattelusta tehtiin samanlaisia havaintoja.

Kymmenen kasvuhakuisen yrityksen teemahaastattelut nostivat esiin:

- Yrityksen tukihenkilön merkityksen
 - o Yrityskehittäjä sekä yrityskummi, heidän asenne ja osaaminen liiketoiminnan, mutta myös toimialan osalta
- Verkostojen merkityksen
 - o verkostojen laajuus sekä verkostojen hyödyntäminen yritysten kehittämiseksi, sekä
- Rahoituksen merkityksen
 - o oikeiden rahoitusinstrumenttien löytäminen, rahoituksen hakemisessa avustaminen sekä rahoituksen saaminen

Kohdeorganisaation palveluilta odotettiin onnistumista erityisesti näissä asioissa. Palveluilta odotettiin myös proaktiivisuutta.

Haastatellut yritykset tunnistivat kohdeorganisaation palveluita melko huonosti. Osa haastatelluista ei osannut sanoa, missä asioissa kohdeorganisaatio voisi auttaa yritystä. Palveluista tunnistettiin useimmiten alkavien yritysten palvelut, kasvuhautomopalvelut sekä tietyt hankkeet. Myös yrityskummipalvelut tunnettiin melko hyvin, yrityskummien merkitys haastatteluissa nousi melko selkeästi esiin. Yrityskummien kautta yritykset katsoivat saavansa liiketoimintaansa uusia näkökulmia, kokemusta ja verkostoja. Lisäksi haastatteluissa nousi esiin kohdeorganisaation palveluihin liittyvä ominaisuus, että ne henkilöityivät, kunhan vain ensin löytyi ”oikea henkilö”, joka osaa auttaa yritystä ja löytää ratkaisuehdotuksia yrityksen kehittämiseksi.

Opinnäytetyön johtopäätösten perusteella voidaan olettaa, että kohdeorganisaation nykyistä, toimivien yritysten kehittämisprosessin geneeristä toimintatapaa voidaan kehittää eteenpäin. Mikäli palveluita ei tunnisteta riittävän hyvin, eivät asiakkaat välttämättä osaa käyttää niitä. Toisekseen tilanne ei myöskään välttämättä vastaa bisnesmallin jo löytäneiden kasvuhakuisten yritysten odotuksia palvelun suhteen, mikäli asiaa

parhaiten tunteva yrityskehittäjä ei ole heti tiedossa, tai käytettävissä. Palveluilta odotettiin yritysten kasvun tukemista entistä selkeämmin esimerkiksi uutta tietoa, näkökulmia, kokemusta ja ”kasvupolkuja” etsien.

Johtopäätösten perusteella toteutettiin ratkaisuehdotus kohdeyrityksen uudeksi toimintamalliksi, jonka avulla vastattiin tutkimuksen havainnoissa löydettyihin epäkohtiin. Ratkaisuehdotuksessa hyödynnettiin prosessijohtamisen, asiakkuudenhallinnan ja yritysten kasvuteorioita. Lisäksi ratkaisuehdotuksessa huomioitiin empiirisestä tutkimuksessa tehdyt havainnot.

Tulosten perusteella palveluprosessit voidaan myös jatkossa kuvata yrityksen elinkaarren avulla. Alkavien ja toimivien yritysten neuvontaprosessien lähtökohdat ovat kuitenkin siinä määrin erilaiset, että niitä olisi syytä tarkastella jatkossakin omina kokonaisuuksinaan. Alkavien yritysten neuvonnan kokonaisvaltaisuus eroaa voimakkaasti jo bisnesmallin löytäneen toimivan yrityksen asioita erittelevästä neuvonnasta. Ratkaisuehdotuksessa toimivien yritysten neuvonta on differoitu asiakkaalle arvoa tuottaviksi osaamisperusteisiksi kasvuprosesseiksi, joissa samanlainen osaaminen tulisi koota samaan neuvontaprosessiin yli organisaatorajojen. Prosesseissa tulee huomioida asiakaslähtöisyys ja kokonaisuuksien hallinta. Organisaatorajat ylittävä prosessi selkeyttäisi toimijoiden roolia, mutta mahdollistaisi myös organisaatioiden välisen kyvykkyyksien kehittymisen ja asiakaslähtöisen ”orkesteroinnin”. Prosesseissa tulisi yritysten verkostoimisen lisäksi käsitellä alaan liittyvää tutkimusta, ideoida ja tehdä yhdessä yritysten kanssa yrityksille sopivaa tuotekehitystä, etsiä ”kasvupolkuja” sekä seurata asioiden tuotantoon vientiä. Lisäksi osaamisperusteisen kasvuprosessin rinnalle on ratkaisuehdotuksessa kuvattu Advisory Board –toimintamalli, joka on mahdollista toteuttaa nykyistä yrityskummijärjestelmää laajentamalla. Toimintamallissa on mahdollista hyödyntää yritykselle tärkeiden kumppaneiden, esimerkiksi yrityskehittäjien, yrityskummien, ulkopuolisten konsulttien tai alan tutkijoiden kokemusta ja näkökulmia. Sen jäsenet voivat koostua esimerkiksi liiketoimintaosaajista ja substanssiosaajista.

Osaamisperusteiset kasvuprosessit ja Advisory Board –toimintamalli tarjoavat uudenlaisen lähestymistavan yritysten kehittämistyöhön mahdollistaen entistä laajempien ja asiantuntevampien arvoketjujen sekä –verkkojen syntymisen asiakaskokemuksen parantamiseksi. Ratkaisuehdotus hyödyntää kunkin prosessiin liittyvän organisaation parasta alan tietoa ja osaamista, mahdollisuuden yhdistää kehittämistapaamisissa osaamista ja ideoita yhdessä yritysten kanssa sekä hyödyntää monitahoisia henkisen pääoman ja verkostoitumisen mahdollisuuksia yritysten kehittämistyöhön. Prosessit yhdenmukaistavat tekemistä, selkeyttävät organisaatioiden vastuita ja määrittävät prosessinomistajat sekä muut yhteyshenkilöt, jolloin prosessi tulee näkyväksi myös kasvuhakuisille yrityksille. Prosesseihin tuotettu tieto, osaaminen, verkostot ja kokemus luovat kasvuhakuisille yrityksille houkuttelevan ympäristön osallistua mukaan toimintaan. Prosesseissa mukana olevien asiakkaiden muodostamat yhteisöt tarjoavat kohdeyritykselle paremmat onnistumisen mahdollisuudet. Prosesseissa työkaluina on mahdollista hyödyntää muun muassa yrityksen kasvun viitekehystä, dynaamisten kyvykkyyksien mallia sekä asiakkuuksien hallinnan kyvykkyyksien kehittämisohjelmaa, joiden avulla on mahdollista lisätä prosessissa mukana olevien yritysten kilpailukykyä asiakkuuksien edellytysten mukaisesti. Yhteisen tekemisen kautta myös yritysten hämärien ja hiljaisten odotusten on mahdollista nousta esiin, jolloin myös palvelun koettun laadun on mahdollista parantua. Kohdeyrityksen kannalta keskeisiä tehtäviä ovat prosessien rakentamisen ja kehittämisen lisäksi toimia asiakasrajapinnassa kartoittamassa asiakastarpeita, tekemässä tuotekehitystä, sekä soveltuvin osin seurata asioiden viemistä” tuotantoon”.

Julkisella rahoituksella toimivilta elinkeinoyhtiöiltä ja muilta Yritys-Suomi -toimijoilta odotetaan rahoituksen ja resurssien vähentyessä toimenpiteitä, joilla olisi kuitenkin yhä enemmän elinvoimapoliittista vaikuttavuutta. Resurssien vähentyessä tämä edellyttää toiminnan tarkempaa kohdentamista ja yhteistyön lisäämistä muiden toimijoiden kanssa. Toimijoiden tulee pohtia sitä, millä tavoin elinvoimapoliittista vaikuttavuutta lisätään tuottamalla yhä parempia elinkeinopalveluita. Tässä opinnäytetyössä ratkaisuehdotukseksi on esitetty uusien prosessien rakentamista tavalla, joka teoriasta ja empiriasta saatujen havaintojen perusteella tuottaisi enemmän arvoa prosessin asiakkaalle, kasvuhakuiselle yritykselle. Prosessijohtaminen tarjoaa kohdeorganisaatiolle ja sen keskeisille sidosryhmille mahdollisuuden rakentaa palveluita entistä asiakaslähtöisemmällä tavalla. Vaikka opinnäytetyö on tehty yhden suomalaisen elinkeinoyhtiön

lähtökohdista, tulisi tutkimustulosten hyödynnettävyyden mahdollisuutta pohtia laajemminkin Yritys-Suomi –palveluiden kehittämiseksi.

8.2 Ehdotuksia jatkotutkimusaiheiksi

Tehtyihin haastatteluihin liitettiin myös osio sähköisten palveluiden osalta, miten ne tukevat yrityksen kasvua ja kehittymistä. Opinnäytetyön aikana nousi kuitenkin esiin, etteivät haastatellut pitäneet Yritys-Suomen tai kohdeyrityksen sähköisiä palveluja erityisen tärkeinä yrityksen kasvulle. Jatkotutkimuksena voisi pohtia sitä, mitä sähköisiä palveluita Yritys-Suomi –palveluiden tulisi tuottaa ja millä tavalla toteutettuna ne tukisivat paremmin yritysten kasvua ja kehittymistä.

LÄHTEET

ELY-keskuksen www-sivut. 2013. Viitattu 25.11.2015. <https://www.ely-keskus.fi/web/ely/-/porin-seutu-mukaan-yritys-suomi-toimijaksi-satakunnan-ely-keskus-#.VIXScr8m33V>

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro.

Hannus, J. 1994. Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Neljäs painos. Espoo: HM & V Research.

Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Helsinki: ProTalent.

Helsingin kaupungin www-sivut 2016. Viitattu 6.3.2016.

<http://www.hel.fi/www/Helsinki/fi/kaupunki-ja-hallinto/yritykset/yrityspalvelut/>

Hess, E. 2010. Columbia Business School Publishing: Smart Growth: Building an Enduring Business by Managing the Risks of Growth. New York: Columbia University Press.

<http://site.ebrary.com.lillukka.samk.fi/lib/SAMK/reader.action?docID=10387041>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uud. laitos. Helsinki: Tammi.

Hytti, U., Nore, M. & Suvanto, M. 2016. Perinteisen konsultoinnin aika on ohi. Teoksessa Lappalainen, I., Ahonen, T., Nuutinen, M., Valjakka, T. & Talja, H. (toim.). Arvonluonnin muutoksen aakkoset – arvot, arki ja arvostus. Espoo: Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy. https://issuu.com/vttfinland/docs/muutoksen_aakkoset/36?e=5313536/35313694

Järvinen, P., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta. Helsinki: Talentum.

Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Helsinki: WSOY.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Kuitunen, K., Ilomäki, S-K. & Simons, M. & Valjakka, T. 2003. Kehity kasvuun. PK-yrityksen kasvu ja kehittäminen. Tykes raportti 29. Helsinki: Työministeriö.

Kupias, M. 2007. Sidosryhmien odotukset voittoa tavoittelemattomalle kehitysyhtiölle. Case Lappeenranta Innovation Oy. Pro Gradu -tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/30623/TMP.objres.666.pdf?sequence=1>

- Kuuluvainen, A. 2011. Dynamic capabilities in the international growth of small and medium-sized firms. Väitöskirja. Turun yliopisto. Viitattu 10.9.2016. http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/78693/Ae4_2011.pdf?sequence=1
- Kyläheiko, K., Sandström, J., Virkkunen, V. & Ståhle, P. 2002. Epävarmuus hallintaan: Yrityksen uudistumiskyky ja vaihtoehdot. Helsinki: WSOY.
- Laamanen, K. 1995. Asiakasprosessit. Miten parannat tulosta prosesseja kehittämällä? Helsinki: Sedecon.
- Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona: Ideasta käytäntöön. Helsinki: Laatuokeskus.
- Lehtinen, J.R. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita.
- Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut. Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.
- Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY.
- NewCo YritysHelsingin www-sivut. 2016. Viitattu 6.3.2016. <http://www.newcohelsinki.fi/fi>
- Niemi, J-P. 2016. Palvelujohtaja, Prizztech Oy/Yrityspalvelut. Pori. Haastattelu 13.4.2016. Haastattelijana Tero Patoranta. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.
- Ojasalo, J. 1999. Quality Dynamics in Professional Services. Helsingfors: Svenska handelshögskolan.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.
- Pekkala, H., Lamminmäki, K., Kaihovaara, A., Halme, K. & Salminen, V. 2016. Selvitys julkisista yrityspalveluista. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Työ- ja ministeriön julkaisu 10/2016. Viitattu 28.3.2016. https://www.tem.fi/files/44888/TEM-jul_10_2016_web_11032016.pdf
- Petäjä, E. & Varamäki, E. 2007. Johtopäätökset ja toimenpidesuositukset kasvuyrittäjyyden edistämiseksi. Teoksessa E. Varamäki, M. Saarakkala & E. Tornikoski (toim.) Kasvuyrittäjyyden olemus ja pk-yritysten kasvustrategiat Etelä-Pohjanmaalla. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu, 261-283.
- Pohjanmäki, O-P. n.d. Asiakkuusstrateginen arkkitehtuuri. Bonnier Pro. Viitattu 26.3.2016. <http://bonnierpro.fi/lillukka.samk.fi/fi/app/asiakkuudet/asiakkuusstrateginen-arkkitehtuuri?highlight=elinkaari#search-anchor>
- Prizztech Oy:n www-sivut. 2015a. Viitattu 25.11.2015. <http://www.prizz.fi/yhtio#.VIXUaL8m33U>
- Prizztech Oy. 2015b. Yrityspalveluiden esittelykalvosarja. Pori.

Prizztech Oy. n.d. Ideavalmennus. Viitattu 9.4.2016.

<https://prezi.com/8ea9z4kis3sb/ideavalmennus/>

Pyykkö, M. 2015. Onnistu kasvuyrittäjänä. Helsinki: Kauppakamari.

Rissanen, T. 2005. Hyvän palvelun kehittäminen. Jyväskylä: Pohjantähti.

Ruotsalainen, T. 2011. Paikallinen elinkeinopolitiikka pk-yritysten kehittymisen edistäjänä. Itä-Suomen yliopisto. Väitöskirja. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Kuopio. http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-0529-1/urn_isbn_978-952-61-0529-1.pdf

Satakunnan Yrittäjät ry:n www-sivut. 2014. Viitattu 25.11.2015. <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/satakunnanyrittajat/tiedote/satakunta/riittaviin-yrityspalveluihin-on-oltava-varaa>

Suomen Elinkeino- ja Kehitysyhtiöt SEKES ry. 2016. Asiakastarve ja toimintaympäristön mahdollisuudet kehittämissyhtiöiden toiminnan lähtökohtana. Yhteenveto 7.4.2016. PowerPoint-esitys.

Suomen Yrittäjät ry:n www-sivut. 2016. Yrittäjien malli sote- ja maakuntauudistukseen. Viitattu 5.3.2016. https://issuu.com/yrittajat/docs/sy_yrittajien_malli_sote_ja_maakunt

Tampereen seudun osuustoimintakeskuksen www-sivut. n.d. Viitattu 6.3.2016. <http://www.osuustoimintakeskus.net/>

Tilastokeskuksen www-sivut. n.d. Viitattu 14.4.2016. <http://www.stat.fi/virsta/tke-ruu/>

Tornikoski, E. & Varamäki, E. 2007. Kasvun lähteet. Teoksessa E. Varamäki, M. Saarakkala & E. Tornikoski (toim.) Kasvuyrittäjyyden olemus ja pk-yritysten kasvustrategiat Etelä-Pohjanmaalla. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu, 82-92.

Tornikoski, E., Saarakkala, M., Varamäki, E. & Kohtamäki, M. 2011. Pk-yrityksen kasvutekijät ja kasvun hallinta: Viitekehys kasvun haasteiden tunnistamiseksi. Liiketaloudellinen Aikakauskirja 1, 11-32. Viitattu 6.3.2016. http://lta.hse.fi/2011/1/lta_2011_01_a2.pdf

Tredea Oy:n www-sivut. n.d. Viitattu 6.3.2016. <http://www.tredea.fi/>

Turku Science Parkin www-sivut. n.d. Viitattu 16.9.2016. <http://www.turkusciencepark.com/fi/tietoa-yrityksesta/lyhyesti/#>

Tuunila, A. 2013. Elinkeino- ja palveluyhtiön asiakaspalveluprosessien kuvaaminen ja kehittäminen. Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Viitattu 5.3.2016. https://doria32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/93839/Diplomity%C3%B6_Antti_Tuunila.pdf?sequence=2

Työ- ja elinkeinoministeriön www-sivut. 2015. Viitattu 25.11.2015. https://www.tem.fi/yritykset/yritysten_kehittaminen/yritys-suomi-palveluiden_kehittaminen

Uusyrittäjäkeskus Ensimetrin www-sivut. n.d. Viitattu 6.3.2016. <http://www.ensimetri.fi/>

Varamäki, E., Saarakkala, M. & Tornikoski, E. 2007. Johdanto Etelä-Pohjanmaan kasvututkimushankkeeseen. Teoksessa E. Varamäki, M. Saarakkala & E. Tornikoski (toim.) Kasvuyrittäjyyden olemus ja pk-yritysten kasvustrategiat Etelä-Pohjanmaalla. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu, 13-27.

Varamäki, E., Saarakkala, M. & Tornikoski, E. 2007. Sisäisen ja ulkoisen kasvun johtaminen. Teoksessa E. Varamäki, M. Saarakkala & E. Tornikoski (toim.) Kasvuyrittäjyyden olemus ja pk-yritysten kasvustrategiat Etelä-Pohjanmaalla. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu, 93-125.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6. uud.p. Helsinki: Edita.

Vuolteenaho, T. 2013. Elinkeinopalveluihin liittyvien projektien vaikuttavuudet Nilva – Haapajärven seutukunnassa 2003 – 2011. AMK-opinnäytetyö. Centria ammattikorkeakoulu. Viitattu 5.3.2016. http://www.theseus.fi/xmlui/bitstream/handle/10024/62292/Vuolteenaho_Tuomas.pdf?sequence=1

YES Satakunnan www-sivut. n.d. Viitattu 7.12.2015. <http://www.yes-keskus.fi/>

YES Satakunnan www-sivut. n.d. Satakunnan maakunnallinen yrittäjyyskasvatuksen strategia 2010 - 2015. Viitattu 9.4.2016. http://satakunta.yesverkosto.fi/files/2012/10/yritta%CC%88jyyskasvatuksen_strategia_2010-2015.pdf

Yritys-Suomen www-sivut. 2016. Viitattu 13.3.2016. <http://www.yrityssuomi.fi/>

TEEMAHAASTATTELU

Taustatiedot

Yrityksen nimi ja ikä:

Haastateltava ja asema yrityksessä:

Yrityksen toimiala:

Yrityksen tilanne:

Yrityksen käyttämät palvelut:

Teema 1: Prosessinäkökulma (haastateltavalle kerrotaan alkavan ja toimivan yrityksen palveluista)

Mitä seuraavista palveluista olette hyödyntäneet?

- Ideavaiheen palvelut: Yrittäjyyskasvatus, ideavalmennus
- Alkavien yritysten neuvonta: Yhteispalvelupiste Enterin palvelut
- Toimivien yritysten neuvonta
 - perusneuvonta
 - yrittäjän sparraus
 - yrityksen kehittäminen
 - liiketoimintasuunnitelmien päivittäminen
 - rahoitusneuvonta
 - omistajan- ja sukupolvenvaihdos
 - yrityskummitoiminta
 - kansainvälistymisneuvonta
 - kasvuhautomo
 - toimitilat
 - tietoisuuskampaniat
- Yritystoiminnan jatkaminen: Omistajan- ja sukupolvenvaihdospalvelut

Miten saamanne palvelut vastasivat palvelutarvettanne?

Mikä/mitkä prosesseista toimivat hyvin?

Mikä/mitkä prosesseista toimivat huonosti ja millä tavalla?

Miten kehittäisitte palveluprosesseja?

Teema 2: Asiakkuudenhallinnan näkökulma (haastateltavalle kuvataan toimintaa)

Kuinka saitte tietoa Prizztechin palvelutarjonnasta? Oliko tietoa helposti saatavilla?

Ovatko yhteydenotot yrityksenne ja Prizztech Oy:n välillä olleet sujuvia? Mitä kanavia olette käyttäneet? Kuinka monen eri henkilön kanssa olette asioineet?

Räätelöitiinkö palvelutarjonta neuvonnassa vastaamaan tarpeitanne? Oliko ohjaus eri palveluiden välillä tarkoituksenmukaista ja oikea-aikaista? Tukivatko saamanne palvelut toisiaan?

Kokisitteko hyväksi, jos elinkeinoyhtiöllä olisi kullekin asiakkaalle nimetty asiakas-yhteyshenkilö?

Vastasiko palvelukokemus odotuksianne?

Teema 3: Yrityksen kasvun mahdollistajat

Mitkä tekijät elinkeinoyhtiön palveluissa auttoivat yritystänne menestymään?

Mitkä tekijät eivät edistäneet yrityksenne menestymistä?

Mitkä muut tekijät olisivat mahdollisesti edistäneet yrityksenne menestymistä?

Tulisiko käytössänne olla liiketoiminnan kehittämiseen tarkoitettuja työkaluja joihin voitte halutessanne kutsua ulkopuolisia neuvoja (esim. elinkeinoyhtiöstä, viranomaisista, ulkopuolisista konsulteista)?

Oletteko käyttäneet Prizztechin verkkopalveluita (esim. Toimitilarekisteri, Yritystulkki)? Entä Yritys-Suomi tai Oma Yritys-Suomi-palvelua? Millaisia kokemuksia teillä on palveluista?

Muuta palautetta?

Kiitos haastattelusta!