TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

YRITYSPALVELUJEN KEHITTÄMINEN ALOITTAVILLE YRITTÄJILLE

Teija Kuukka

Opinnäytetyö
Toukokuu 2017
Palvelu- ja projektiliiketoiminnan koulutus
Ylempi AMK-tutkinto

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palvelu- ja projektiliiketoiminnan koulutus
Ylempi AMK-tutkinto

KUUKKA TEIJA:
Yrityspalvelujen kehittäminen aloittaville yrittäjille

Opinnäytetyö 57 sivua, joista liitteitä 4 sivua
Toukokuu 2017

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli MW-Kehitys Oy:n aloittaville yrittäjille tarjottavien palvelujen kehittäminen. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa keskeisiä, aloittavien yritysten liiketoiminnan käynnistämisessä esiin tulevia haasteita ja tuottaa MW-Kehitys Oy:lle tietoa aloittavien yritysten palvelutarpeesta. Kartoituksen perusteella oli tarkoitus kehittää suunnitelmia/malleja, joiden avulla MW-Kehitys Oy:n palvelutarjonta pystyy vastaamaan entistä tehokkaammin tutkimuksesta esiin nouseviin haasteisiin.

MW-Kehitys Oy on Mänttä-Vilppulan kaupungissa toimiva elinkeino- ja kehitysyhtiö, jonka yhtenä päätehtävänä on tarjota palveluja aloittaville yrittäjille. Opinnäytetyössä esitellään toimeksiantajan, MW-Kehitys Oy:n, perustiedot ja toimintatapa.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu yrittämisestä ja yrittäjyydestä sekä aloittavan yrittäjän tueksi tarjottavista palveluista, palveluliiketoiminnasta ja palvelun laadun kehittämisestä.

Tutkimus toteutettiin puolistrukturoitujen teemahaastattelun avulla syksyllä 2016. Haastateltavat olivat vuosina 2013 – 2016 yritystoimintansa aloittaneita yrittäjiä. Haastateltavien nimet on jätetty pois opinnäytetyöstä anonyymiyden turvaamiseksi.

Tutkimusmenetelmänä tässä opinnäytetyössä käytettiin lähinnä laadullista tutkimusta. Haastatteluaineisto analysoitiin ja asiakkaan prosessi kuvattiin palvelun blueprintingillä. Tutkimuksesta saatiin hyödyllistä tietoa aloittavien yrittäjien palvelutarpeisiin liittyen sekä ideoita MW-Kehitys Oy:n palvelutarjonnan kehittämiseen ja palvelun laadun parantamiseen.

Tutkimuksen tuloksena MW-Kehitys Oy sai käyttöönsä suunnitelman aloittavan yrittäjän palvelupolusta, palvelumallin yritysneuvolapalvelusta sekä blueprint-kaavion asiakasprosessista.

Asiasanat: palveluiden kehittäminen, yrittäjyys, palveluliiketoiminta, yritysneuvonta

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master’s Degree Programme in Service Business and Project Management

KUUKKA TEIJA:
Developing Business Services for New Entrepreneurs

Bachelor's thesis 57 pages, appendices 4 pages
May 2017

The purpose of this study was to develop the services for new entrepreneurs provided by MW-Kehitys Oy. The goal was to gather information regarding the obstacles new entrepreneurs face and collect feedback from the entrepreneurs about their service expectations. The aim was to exploit this information for developing the service plans and methods for MW-Kehitys Oy to be able to offer more comprehensive services.

MW-Kehitys Oy concentrates on business development and is based in Mänttä-Vilppula. Their core service is to provide information and support for new entrepreneurs. The company information is presented in the thesis.

The theory of the thesis contains the theory of entrepreneurship, services provided for new entrepreneurs and the development of service quality.

The study was executed in 2016. The method was a half-structured theme interview carried out for entrepreneurs operating in 2013–2016. To secure the anonymity of the interviewees no names are mentioned in the thesis.

The study method was mainly qualitative. The material from the interviews was analyzed and the customer process was demonstrated with the service blueprinting. The study gave useful information regarding the service needs of the new entrepreneurs. MW-Kehitys Oy got new ideas for developing the range and quality of their services.

Key words: development, quality of services, entrepreneurship, business advisory

SISÄLLYS

1 JOHDANTO ... 5
1.1 Kehittämistyön tausta, tavoite ja tarkoitus ... 5
1.2 Toimeksiantajan esittely ... 6
1.3 Raportin rakenne ... 7
2 YRITTÄMINEN JA YRITTÄJYYS ... 8
2.1 Mitä yrittäminen on ... 8
2.2 Yrityksen elinkaari ... 11
2.3 Yrittäjyys tulevaisuudessa ... 13
3 PALVELUT ALOITTAVAN YRITTÄJÄN TUKENA ... 15
3.1 Palveluliiketoiminta ... 15
3.2 Palvelu ja palvelun laatu ... 16
3.2.1 SERVQUAL-menetelmä ... 21
3.2.2 Laatukuilut ... 22
3.3 Aloittavalle yrittäjälle tarjottavat palvelut ... 25
3.3.1 Julkiset yrityspalvelut ... 25
3.3.2 MW-Kehitys Oy:n palvelut ... 27
4 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT ... 29
4.1 Lähestymistapa ... 29
4.2 Tutkimusmenetelmät ... 30
4.3 Haastattelu ... 31
4.4 Blueprinting ... 34
5 TUTKIMUSTULOKSET ... 35
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA ... 43
6.1 Päätelmät ... 43
6.2 Kehittämisehdotukset ... 44
6.3 Lopuksi ... 49
LÄHTEET ... 51
LIITTEET ... 54
Liite 1. Käsitekartta MW-Kehitys Oy:n palvelutarjonnasta ... 54
Liite 2. Haastattelun saatekirje ... 55
Liite 3. Haastattelukysymykset ... 56
Liite 4. Palvelun blueprint asiakkaan prosessista ... 57

1 JOHDANTO

1.1 Kehittämistyön tausta, tavoite ja tarkoitus

Tilastokeskuksen (2016) mukaan Suomessa oli 360 051 yritystä vuonna 2015. Yritykset työllistävät melkein 1,5 miljoonaa ihmistä ja tuottavat veroja joilla maksetaan palveluita meille kaikille. Yrityksistä 94,7 prosenttia on alle 10 hengen yrityksiä. Alle 10 työntekijän yrityksiä kutsutaan mikroyrityksiksi ja alle 50 työntekijän yrityksiä pienyrityksiksi. Valtaosa Suomessa toimivista yrityksistä on pienyrityksiä. (Tilastokeskus 2016.) Koko 2000-luvun ajan uudet työpaikat Suomessa ovat syntyneet pieniin ja keskisuuriin yrityksiin (Suomen Yrittäjät 2016). Suosituimmat yritysmuodot ovat toiminimi ja osakeyhtiö.

Yrittäjyyden osuus kasvaa tulevaisuuden työllistymisessä, koska uusia työpaikkoja ei synny jo toimiviin yrityksiin riittävän nopeasti. Yrittäjyydestä on siis tulossa merkittävä tapa työllistyä. Aloittavista yrityksistä toimintansa lopettaa ensimmäisen viiden vuoden aikana noin puolet, yritysneuvonnassa käyneistä ja starttirahaa saaneista yrityksistäkin noin 40 prosenttia. (Korhonen 2016; Suomen Yrittäjät 2017.)

Työ- ja elinkeinoministeriön (2010) julkaiseman tutkimuksen mukaan yritykset jäävät perustamisen jälkeen liian yksin. Yrityksen perustamisen jälkeisen ajan palveluja pitäisi parantaa, jotta turvattaisiin nuorten yritysten jatkuvuus ja kasvu. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli MW-Kehitys Oy:n aloittaville yrittäjille tarjottavien palvelujen kehittäminen. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa keskeisiä, aloittavien yritysten liiketoiminnan käynnistämisessä esiin tulevia haasteita ja tuottaa MW-Kehitys Oy:lle tietoa aloittavien yritysten palvelutarpeesta. Kartoituksen perusteella oli tarkoitus kehittää suunnitelmia/malleja, joiden avulla MW-Kehitys Oy:n palvelutarjonta pystyy vastaamaan entistä tehokkaammin tutkimuksesta esiin nouseviin haasteisiin. MW-Kehitys Oy käyttää kerättyä infoa myös omassa palvelukehityksessään.

1.2 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyö tehtiin tilaustyönä Mänttä-Vilppulan kaupungissa toimivalle elinkeino- ja kehitysyhtiölle, MW-Kehitys Oy:lle. Yrityksen pääomistaja on Mänttä-Vilppulan kaupunki 81,96 prosentin osuudella. Muita omistajia ovat Mänttä-Vilppulan alueella sijaitsevat suurimmat yritykset. (Mänttä-Vilppula 2016.)

Vuonna 2003 perustetun kehitysyhtiön tavoitteena on luoda alueelle lisää työpaikkoja ja yrityksiä sekä varmistaa yritysten työvoiman saatavuus. MW-Kehitys Oy auttaa yrittäjiä ja yrittäjäksi aikovia kehittämis- ja liiketoimintamahdollisuuksien etsimisessä ja osallistuu rahoitusratkaisujen rakentamiseen sekä sopivien toimitilojen löytämiseen. MW-Kehitys Oy vastaa myös kaupunkimarkkinoinnista ja matkailun kehittämisestä Taidekaupunki Mänttä-Vilppulassa. (Mänttä-Vilppula 2016.)

Ylä-Pirkanmaan seutukunnalla (Mänttä-Vilppula, Juupajoki, Virrat, Ruovesi) ja osittain laajemmallakin alueella toteutettavien alue- ja yrityskehittämishankkeiden hallinnointi ja toteuttaminen kuuluvat myös MW-Kehitys Oy:n tehtäviin, samoin Ylä-Pirkanmaan seutukunnan elinkeino- ja seutuyhteistyön vahvistaminen. MW-Kehitys Oy toimii lisäksi seutukunnan edunvalvojana kuntien kanssa yhteisesti sovituissa tehtävissä. (Mänttä-Vilppula 2016.)

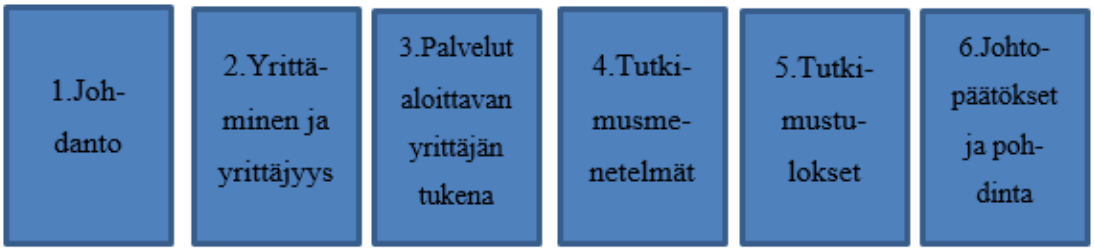
Ylä-Pirkanmaan seutuyhdistys ry toimi vuosina 2001–2012 Ylä-Pirkanmaan seutukunnan yhteisenä aluekehittämisorganisaationa. Seutuyhdistyksen tehtäviin kuuluivat alueellisten kehittämishankkeiden hallinnointi, muiden tahojen toteuttamien hankkeiden osarahoittaminen, kuntien edunvalvonta, aluemarkkinointi ja seututoiminnan organisointi. (Mänttä-Vilppula 2016; Turunen 2016.)

Syksyllä 2011 Mänttä-Vilppulan kaupunki teki muille Ylä-Pirkanmaan kunnille aloitteen Ylä-Pirkanmaan seutuyhdistys ry:n ja MW-Kehitys Oy:n toimintojen yhdistämisestä. Ylä-Pirkanmaan seutuyhdistys ry:n aluekehittämistoiminnot henkilöstöineen yhdistettiin MW-Kehitys Oy:öön vuoden 2013 alussa. Henkilöstöön kuului mm. Ruoveden ja Virtain yritysneuvoja. Hän toimi MW-Kehitys Oy:ssä vuoden 2014 loppuun asti, kunnes Virtain kaupunki palkkasi hänet omaksi yritysneuvojakseen. (Mänttä-Vilppula 2016; Turunen 2016.)

Mänttä-Vilppulan yritysneuvojan toimialueeseen kuuluu myös Juupajoki. Edellä mainituista syistä johtuen opinnäytetyössä haastateltavat yrittäjät on valittu Ylä-Pirkanmaan alueelta.

1.3 Raportin rakenne

Opinnäytetyö jakautuu kuuteen lukuun, jotka ovat kuvattuna kuviossa 1.



KUVIO 1. Työn rakenne

Opinnäytetyön alussa kerrotaan kehittämistyön tausta, tavoite ja tarkoitus. Lisäksi esitellään toimeksiantaja ja sen tarjoamat palvelut sekä raportin rakenne.

Teoreettisena viitekehyksenä käsitellään yrittämistä keskeisine käsitteineen, yrityksen elinkaarimallia sekä yrittäjyyttä nyt ja tulevaisuudessa. Lisäksi teoreettisessa viitekehyksessä esitellään palveluliiketoiminnan ominaispiirteitä sekä palvelujen laadun kehittämistä, jonka yhteydessä kuvataan joitakin yleisiä kehittämisen teorioita. Kappaleen lopuksi tarkastellaan aloittavalle yrittäjälle tarjottavia palveluita.

Seuraavaksi kuvataan tutkimuksen lähestymistapaa ja käytettyjä tutkimusmenetelmiä, minkä jälkeen esitellään tutkimustuloksia. Lopuksi tehdään johtopäätöksiä tutkimuksesta, sovelletaan löydöksiä tilaajaorganisaatioon ja tehdään niiden pohjalta toimenpide-ehdotuksia myöhemmin toteutettavaksi sekä pohditaan omaa työskentelyä ja oppimista.

2 YRITTÄMINEN JA YRITTÄJYYS

2.1 Mitä yrittäminen on

Yrittäminen on yrittäjänä toimimista, yksi työnteon muoto ja erinomainen ammatinvalinnan vaihtoehto niille, joille se sopii. Yrittäminen on parhaimmillaan innostavaa ja vapaata itsensä toteuttamista, jossa saa itse päättää työaikansa ja -tapansa. Yritystoiminnassa on kuitenkin omat riskinsä ja yrittämiseen kuuluu paljon vastuuta. Innostuneisuuden lisäksi yrittäjäksi ryhtyvältä vaaditaan myös epävarmuudensietokykyä. Kaikille yrittäminen ei sovi. (Viitala & Jylhä 2002, 22–24; Uusyrityskeskus 2017, 8–9.)

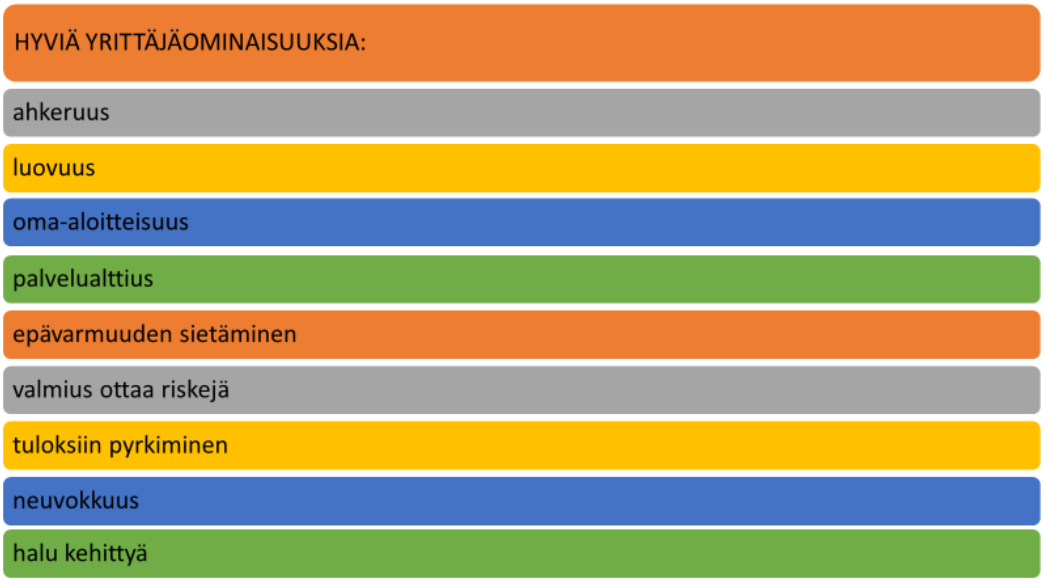
Asenteissa yrittämistä kohtaan on tapahtunut valtava muutos viimeisen kymmenen vuoden aikana. Vielä 2000-luvun alussa vain muutama prosentti nuorista harkitsi yrittäjyyttä vaihtoehtona itsensä työllistämiseen, nyt jo joka viides. Nuorten into yrittäjyyteen näkyy yritystilastoissakin. Tarkasteltaessa vuotta 2015, oli uusyrityskeskusten kautta perustetuista yrityksistä jo 17 prosenttia alle 25-vuotiaiden perustamia. Yrittäjyys on yhteiskunnan elinehto ja liikkeelle paneva voima, joten yrittäjiä tarvitaankin tulevaisuudessa yhä enemmän. (Uusyrityskeskus 2017, 8.) Kuvioon 2 on listattu yritystoiminnan aloittamisen perusedellytyksiä.

KUVIO 2. Yritystoiminnan aloittamisen perusedellytyksiä

Vaikka yrittäminen onkin hyvä keino työllistää itsensä, ei pelkkä työttömyys tai sen uhka riitä perusteeksi yrityksen perustamiselle. Yrityksen tarjoamien tuotteiden tai palveluiden pitää olla hyödyllisiä riittävän suurelle määrälle asiakkaita. Asiakkaiden täytyy olla myös valmiita maksamaan niistä sopiva hinta. (Viitala & Jylhä 2013, 35, 42; Uusyrityskeskus 2017, 8.)

Yritystoiminnan tavoitteena on yrityksen menestyminen ja voiton tuottaminen. Yrittäjän taloudellinen motiivi eli halu ansaita rahaa on välttämätön, mikäli yrittäjä aikoo elättää itsensä ja mahdollisesti työllistää muita. Yrittäminen voi olla myös elämäntapa joka motivoi hyviin suorituksiin ja antaa onnistumisen kautta tyydytystä. (Viitala & Jylhä 2013, 36, 40–42; Uusyrityskeskus 2017, 8.)

Yrittäminen on uskomista omaan liikeideaan, joka on rakennettu hyvän yritysidean pohjalta. Lisäksi yrittäminen on oman ammattitaidon, osaamisen ja sosiaalisten taitojen hyödyntämistä. Koska yrittäjyys vaatii paljon sekä aikaa että omistautumista, on tärkeää, että yrittäjällä on kiinnostusta ja intohimoa sitä alaa kohtaan, jolle on perustamassa yrityksen. Yrittäjältä vaaditaan myös taitoa toimintaan liittyvien riskien tunnistamiseen ja niihin varautumiseen liittyen (Lojander & Suonpää 2004, 26; Uusyrityskeskus 2017 8-9.) Kuvioon 3 on listattu muutamia hyviä yrittäjäominaisuuksia.



KUVIO 3. Hyviä yrittäjäominaisuuksia

Yrittäjäksi aikova tarvitsee hyvän yritysidean, joka voi perustua omaan kokemukseen, oivallukseen tai keksintöön. Oma yritysidea on tavallisin tapa aloittaa yritystoiminta. Idean voi myös ostaa, jolloin vaihtoehtoina on ostaa toimiva yritys, sen liiketoiminta tai osia siitä. Myös valmiin liikeidean ja toimintamallin hankkiminen, eli franchisingyrittäjyys on yksi tapa aloittaa yrittäjänä. Nämä vaihtoehdot eivät ole toisiaan poissulkevia. Kaikilla tavoilla voi menestyä yrittäjänä, oli idea oma tai ostettu. (Alikoski, Viitasalo & Koponen 2009, 16–17; Uusyrityskeskus 2017, 10–11.)

Uusyrityskeskuksen (2017) mukaan yrittäjällä on valittavanaan toiminnalleen vaihtoehtoisia yritysmuotoja (kuva 1). Ne jaetaan kahteen pääryhmään: henkilöyrityksiin ja pääomayrityksiin. Henkilöyrityksiin kuuluvat yksityinen toiminimi, avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö. Pääomayrityksiin kuuluvat osakeyhtiö ja osuuskunta. Kinkin ja Isokankaan (2002) mukaan merkittävin ero näiden ryhmien välillä on, että henkilöyrityksessä yrittäjät vastaavat henkilökohtaisella omaisuudellaan yrityksen veloista, kun taas pääomayrityksissä vastuu rajoittuu sijoitettuun pääomapanokseen. (Kinkki & Isokangas 2002, 181–182; Uusyrityskeskus 2017, 45.)

	Perustajien vähimmäismäärä	Vähimmäis-pääoma	Ylin päättävä elin	Lakisääteiset toimielimet	Vastuu yrityksen sitoumuksista
Yksityinen elinkeinon-harjoittaja	Yrittäjä yksin. Myös puoliso voi olla mukana yritystoiminnassa.	Ei ole.	Yrittäjä itse.	Yrittäjä itse.	Yrittäjä itse.
Avoin yhtiö	Kaksi.	Ei rahallista panosta, työpanos riittää.	Yhtiömiehet yhdessä tai siten kuin yhtiösopimuksessa sovittu.	Ei ole.	Yhtiömiehet (myös toistensa tekemistä sitoumuksista).
Kommandiitti-yhtiö	Kaksi, joista toinen vastuunalainen ja toinen äänetön yhtiömies.	Äänettömältä yhtiömieheltä vaaditaan rahallinen tai muu omaisuuspainos.	Vastuunalaiset yhtiömiehet yhdessä tai siten kuin yhtiösopimuksessa sovittu.	Ei ole.	Vastuunalaiset yhtiömiehet (myös toistensa tekemistä sitoumuksista). Äänetön yhtiömies vastaa vain sijoittamansa panoksen määrällä.
Osakeyhtiö	Yksi.	2 500 euroa.	Osakkeenomistajat yhtiökokouksessa. Varsinainen yhtiökokous pidettävä 6 kk:n kuluessa tilikauden päättymisestä.	Hallitus, jossa vähintään yksi varsinainen ja yksi varajäsen.	Osakkeenomistajat sijoittamansa pääoman määrällä, elleivät ole antaneet takauksia lainojen vakuudeksi.
Osuuskunta	Yksi. Jäsenmäärä voi vaihdella.	Ei ole. Pääoma vaihtuva.	Jäsenet osuuskunnan kokouksessa. Varsinainen osuuskunnan kokous pidettävä 6 kk:n kuluessa tilikauden päättymisestä.	Hallitus, jossa vähintään yksi varsinainen ja yksi varajäsen.	Jäsenet sijoittamansa pääoman (yleensä osuusmaksun) määrällä, elleivät ole antaneet takauksia lainojen vakuudeksi.

KUVA 1. Yhteenveto yritysmuodoista (Uusyrityskeskus 2017)

Yritysmuodon valintaan vaikuttavat mm. perustajien lukumäärä, pääoman tarve ja saatavuus, vastuut ja päätöksenteko, toiminnan joustavuus, toiminnan jatkuvuus, rahoittajien suhtautuminen, voitonjako ja tappion kattaminen sekä verotus (Uusyrityskeskus 2017).

Valittu yritysmuoto on mahdollista vaihtaa mihin tahansa muuhun, mikäli lain edellytykset perustajien lukumäärästä, alkupääomasta ja muista seikoista täyttyvät. Viime aikoina henkilöyritysten lukumäärä Suomessa on vähentynyt ja osakeyhtiöiden lisääntynyt. (Viitala & Jylhä 2013, 55; Uusyrityskeskus 2017, 45.)

2.2 Yrityksen elinkaari

Viitala & Jylhä (2002) toteavat, että yrityksen toimintakausi, eli sen ”elämä”, noudattelee kehityskaarta, jossa on samankaltaisia vaiheita kuin ihmisen elämänkaaressakin. Yritystoimintakin alkaa yleensä pienestä, kasvaa ja kehittyy toiminnan alkuvaiheessa, kokee kypsyysvaiheen ja yleensä päättyy myös joskus. Yritysten elämänhistoriat ovat hyvin erilaisia ja eri pituisia. (Viitala & Jylhä 2002, 195.)

Aiemmin yrityksen kasvua pidettiin itsestään selvänä tavoitteena. Yrittäjille suunnatuissa tutkimuksissa on kuitenkin havaittu, että yrittäjälle voi myös riittää yrityksen koon pitäminen pienenä, jolloin yrittäjä hallitsee sen toiminnan ja saa siitä itselleen elannon. Kaikki yrittäjät eivät tavoittele kasvua vaan tavoitteet vaihtelevat yrityksittäin. (Viitala & Jylhä 2002, 195.)

Yrityksen kasvukaaren eri kasvuvaiheilla on omat erityispiirteensä. Kasvukaari voidaan rinnastaa tuotteen elinkaareen. Vaiheesta toiseen siirtyminen on tietynlainen kasvukynnys ja sen ylittämiseen saattaa liittyä kriisi. Mitä heikommin yritys on ennakoinut kriisikohdat, sitä hankalampaa niiden ylittäminen on. Pahimmassa tapauksessa yrityksen elinkaari voi kriisikohdassa kääntyä laskuun, alkaa taantumaan ja lopulta päätyä toiminnan lopettamiseen. (Viitala & Jylhä 2002, 195.) Yrityksen kasvukaaren viisi vaihetta ovat Greinerin (1972) mukaan:

1. *Aloitus*

   Tässä vaiheessa yrittäjän päähuolia ovat tuotekehitys ja markkinan löytäminen. Yrityksen henkiinjääminen ratkaisee, kuinka nopeasti yritykseen saadaan positiivinen kassavirta. Kun yritys kasvaa, nousee haasteeksi organisaation ja johtamisen kehittäminen, johon olennaisena osana liittyy tehtävien ja vastuun jakaminen.

2. *Henkiinjääminen*

   Ensimmäisen kasvukynnyksen ylittämisen jälkeinen henkiinjääminen riippuu kasvuvaiheessa pitkälti käyttöpääoman riittävyydestä ja kasvun vaatiman lisärahoituksen hallinnasta. Pahimmillaan yritys voi joutua kasvun vuoksi lyhytaikaisen vieraan pääoman rahoituksen kierteeseen. Kriittisin vaihe on 2-3 vuotta perustamisen jälkeen.

3. *Kasvu*

   Vaihe, joka saa aikaan sen, että kaikki yrityksen tuottama voitto tarvitaan toiminnan kehittämiseen ja pääomatarpeiden tyydyttämiseen. Mikäli yritys on valinnut kilpailustrategiakseen erikoistumisen, on sen nyt investoitava tuotekehitykseen. Uusien tuotteiden ja asiakkaiden löytäminen ja valloittaminen, kasvun rahoittaminen sekä yleisen toiminnan valvonta ja koossa pitäminen ovat tämän vaiheen haasteita. Johdon ja koko henkilöstön ammattitaito ja osaaminen ovat onnistumisen edellytyksiä. Ratkaiseviin tekijöihin kuuluu johdon johtamisote ja -tyyli.

4. *Laajeneminen*

   Yrityksen laajentuessa johdon pitää siirtyä päivittäisen toiminnan seuraamisen parista strategisen suunnittelun ja toiminnan arvioinnin pariin. Yleensä tässä vaiheessa on tarpeen ammattijohto. Yrityksen kilpailukyvyn kriittisiin tekijöihin kuuluu kyky seurata aktiivisesti ympäristöä, kyky kehittää päätöksenteon tueksi toimivat informaatiojärjestelmät sekä toimintaa tukeva yrityskulttuuri.

5. *Kypsyys*

   Yritys voi jatkaa kasvuaan vielä kypsyysvaiheessakin. Kustannustehokkuus, tuottavuus ja uusien kasvumahdollisuuksien löytäminen ovat tämän vaiheen haasteita. Innovatiivisuus ratkaisee pitkälti yrityksen kehitysmahdollisuudet. (Greiner 1972; Viitala & Jylhä 2002, 195–196.)

Kuolemanlaakso on yleisesti käytetty termi, joka kuvaa sitä tosiasiaa, että suuri osa yrityksistä lopettaa toimintansa ensimmäisten olemassaolovuosiensa aikana. Poistuman on arvioitu olevan noin 30–50 % aloittavista yrityksistä perustamista seuraavien viiden vuoden aikana. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010, 26.)

Kuolemanlaaksossa on kyse erityisesti yrityksen rahoituksesta tai sen puutteesta. Yritystoimintaa aloitettaessa yritykseen tuleva rahavirta voi aluksi olla hyvin vähäinen. Menot realisoituvat kuitenkin heti yritystoiminnan alkaessa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010, 26.)

Aloittavan yrityksen neuvontapalveluilla voidaan epäsuorasti vaikuttaa yrityksen selviytymistodennäköisyyteen. Yrityksen perustamisvaiheessa yritysneuvoja voi kiinnittää yrittäjäksi aikovan henkilön huomion odotettavissa olevaan kuolemanlaaksoon. Liiketoimintasuunnitelman on siis oltava realistinen. Yritysneuvoja voi myös valmistella yrittäjää rahoituskeskusteluihin ja näin edesauttaa käyttöpääoman hankintaa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010, 28–29.)

2.3 Yrittäjyys tulevaisuudessa

Tulevaisuudessa työ pilkkoutuu yhä pienempiin osiin ja asiantuntijatyötä automatisoidaan. Työmarkkinat jakautuvat maailmanlaajuisesti kilpailtuun työhön ja läsnäoloa vaativaan, paikalliseen työhön. Projektimainen työ vaatii kykyä sietää epävarmuutta ja jatkuvia muutoksia. Työelämässä vaaditaan yhä enemmän henkilökohtaista vastuunottamista ja itsensä johtamista. Yrittäjämäinen asennoituminen, katsantokanta ja työote korostuvat kaikessa työssä. (YES 2017.)

Yrittäjyys on alkanut kiinnostaa eri-ikäisiä ja -taustaisia ihmisiä Suomessa. Yrittäjyyteen kannustetaan tekemällä siitä helpompaa, kannattavampaa ja turvallisempaa. Yritysten toimialarakenne on monipuolinen: tuotteita, palveluja, osaamista ja näiden yhdistelmiä. Uusia yrityksiä syntyy kiihtyvään tahtiin. Yritykset kehittyvät, kasvavat ja muuttavat muotoaan. Suurin osa suomalaisista työpaikoista syntyy mikro- ja pk-yrityksiin. Yrittäjämaisen asenteen ja toimintatavan merkitys korostuu tämän kokoluokan yrityksissä aiempaa enemmän. (YES 2017.)

Yksi Sipilän hallituksen strategisista painopistealueista on työllisyys ja kilpailukyky. Tavoitteena on tehdä Suomesta vuoteen 2025 mennessä kilpailukykyinen maa, jossa yrittäminen, omistaminen ja investoiminen on nykyistä kannattavampaa. Työn tarjonnan lisääminen, yrittäjyyden ja elinkeinorakenteen monipuolistuminen sekä julkistalouden vahvistaminen ja työllisyysasteen nostaminen kuuluvat lähivuosien tavoitteisiin. (Valtioneuvosto 2015.)

Hallitusohjelman toteuttamiseen kuuluva kärkihanke 1 ”Kilpailukyvyn vahvistaminen elinkeinoelämän ja yrittäjyyden edellytyksiä parantamalla” on suunniteltu toteutettavan seitsemän toimenpiteen avulla. Yksi toimenpiteistä on yrittäjyyspaketin vahvistaminen, jonka keskeisiä toimenpiteitä on mm. kynnyksen madaltaminen ensimmäisen työntekijän palkkaamiseen käyttämällä palkkatukea, starttirahaa tai muuta kannustinta. (Valtioneuvosto 2015.)

Valtioneuvoston (2015) selvitystyön pohjalta valmistellaan muutoksia, joiden avulla kannustetaan itsensä työllistämiseen pää- tai sivutoimisesti, otetaan nykyistä paremmin huomioon erilaiset työnteon muodot sekä mahdollistetaan joustavat siirtymät yrittäjästä palkansaajaksi – ja päinvastoin.

3 PALVELUT ALOITTAVAN YRITTÄJÄN TUKENA

3.1 Palveluliiketoiminta

Tuulaniemen (2013) ja Kinnusen (2003) mukaan palveluliiketoiminnan perusajatuksena on asiakasnäkökulman huomioiminen kaikessa tekemisessä, arvon tuottaminen asiakkaalle ja oman liiketoiminnan kannattavuuteen vaikuttavien tekijöiden huomiointi. Palveluliiketoiminnassa asiakkaan palvelukokemus on ainutkertainen, koska palvelua tuotetaan usein monien henkilöiden toimesta. (Kinnunen 2003, 7; Tuulaniemi 2013, 30.)

Arvolla tarkoitetaan sekä hyödyn ja hinnan välistä suhdetta, mutta myös vaivaa, joka asiakkaalle aiheutuu hankinnasta. Asiakkaalle arvon muodostuminen tapahtuu yhteistyössä palvelua tuottavan yrityksen eri palvelukanavien kautta sekä vuorovaikutuksessa. Asiakkaan odotukset ja subjektiivinen palvelukokemus muodostavat kuviossa 4 kuvatun asiakkaan kokeman arvon. (Kinnunen 2003, 7; Tuulaniemi 2013, 30, 33.)

KUVIO 4. Asiakkaan kokema arvo (Kuusela & Rintamäki 2002)

3.2 Palvelu ja palvelun laatu

Tapio Rissanen on määritellyt palvelun seuraavasti: ”Palvelu on vuorovaikutus, teko, tapahtuma, toiminta, suoritus tai valmius, jossa asiakkaalle tuotetaan tai annetaan mahdollisuus lisäarvon saamiseen ongelman ratkaisuna, helppoutena, vaivattomuutena, elämyksenä, nautintona, kokemuksena, mielihyvänä, ajan tai materian säästönä jne.” (Rissanen 2006, 18.)

Palvelu-käsitettä voi olla hankala ymmärtää monimutkaisten määritelmien kautta. Tämän takia palveluita verrataankin usein fyysisiin hyödykkeisiin, eli tavaroihin. Taulukossa 1 esitellään tärkeimpiä eroja palveluiden ja tavaroiden välillä.

TAULUKKO 1. Palvelujen ja tavaroiden väliset erot (Grönroos 2000, 81 muokattu)

Tavarat	Palvelut
Pääasiallisesti aineellisia, konkreettisia	Pääasiallisesti aineettomia, abstrakteja
Homogeenisia	Heterogeenisia
Tuotanto ja jakelu erillään	Tuotanto, jakelu ja kulutus ovat samanaikaisia
Asia	Toiminto tai prosessi
Ydinarvo tuotetaan tehtaassa	Ydinarvo tuotetaan ostajan ja myyjän välisessä vuorovaikutuksessa
Asiakkaat eivät (tavallisesti) osallistu tuotantoprosessiin	Asiakkaat osallistuvat tuotantoon
Voidaan varastoida	Ei voida varastoida
Omistajuus siirtyy	Omistajuus ei siirry
Voidaan myydä uudelleen	Ei voida myydä uudelleen
Voidaan esitellä ennen ostoa	Ei voida esitellä ennen ostoa (palvelua ei ole olemassa ennen kuin se ostetaan)

Palvelun peruspiirteet

Asiakas kokee palvelun yleensä subjektiivisesti. Palveluja kuvaillessa käytetään sellaisia ilmauksia kuin kokemus, tunne ja turvallisuus. Syy abstrakteihin tapoihin kuvata palvelua löytyy niiden aineettomuudesta. Toki palveluista löytyy usein myös konkreettisia aineksia, esimerkiksi ravintolassa tarjottava ruoka. Aineettomuus on kuitenkin olennaisin kriteeri palveluille. (Grönroos 2000, 53–54.)

Palvelujen aineettomuudesta johtuen niitä ei voida varastoida, palauttaa tai myydä uudelleen. Mikäli palvelua ei käytetä tietyllä hetkellä tietyssä paikassa, menetetään sen hyöty sekä asiakkaan että palveluntarjoajan näkökulmasta. Lentokoneen lähtiessä lomakohteeseen tyhjiä paikkoja ei voida myydä enää seuraavalle päivälle, vaan ne ovat menneet. (Grönroos 2000, 54.)

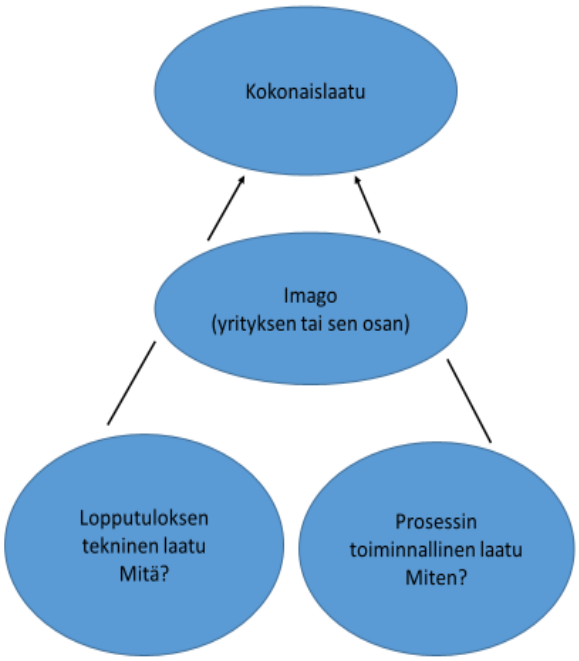
Palvelutilanteelle ominaista on, että se ei johda minkään omistukseen. Asiakkaan nostaessa rahaa pankkitililtään hänestä saattaa tuntua, että pankin palvelu johti nostetun rahasumman omistukseen. Todellisuudessa nostettu raha on ollut koko ajan hänen, pankki on vain säilyttänyt sitä hänen puolestaan ja maksanut korkoa vastineeksi. (Grönroos 2000, 55.)

Palvelun laadunvalvonta ja markkinointi on hankalaa perinteisin keinoin, koska palvelu on sarja tekoja tai prosesseja, jotka tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Ei ole olemassa mitään ennalta tuotettua laatua, jota voitaisiin valvoa jo ennen kuin palvelu on myyty ja kulutettu. Tästä syystä markkinoinnin ja laadunvalvonnan pitää tapahtua samaan aikaan ja samassa paikassa missä palvelu tuotetaan ja kulutetaan. (Grönroos 2000, 54.)

Palvelun peruspiirteisiin kuuluu myös heterogeenisuus. Palvelun tuotanto- ja jakeluprosessiin vaikuttavat palveluntarjoajan henkilökunta tai muut asiakkaat, mahdollisesti jopa molemmat. Näennäisesti sama palvelu on aina erilaista. Vaikka kaikki muu säilyisikin ennallaan, on palvelutilanteen sosiaalinen suhde ainakin erilainen. (Grönroos 2000, 55.)

Palvelun laatu

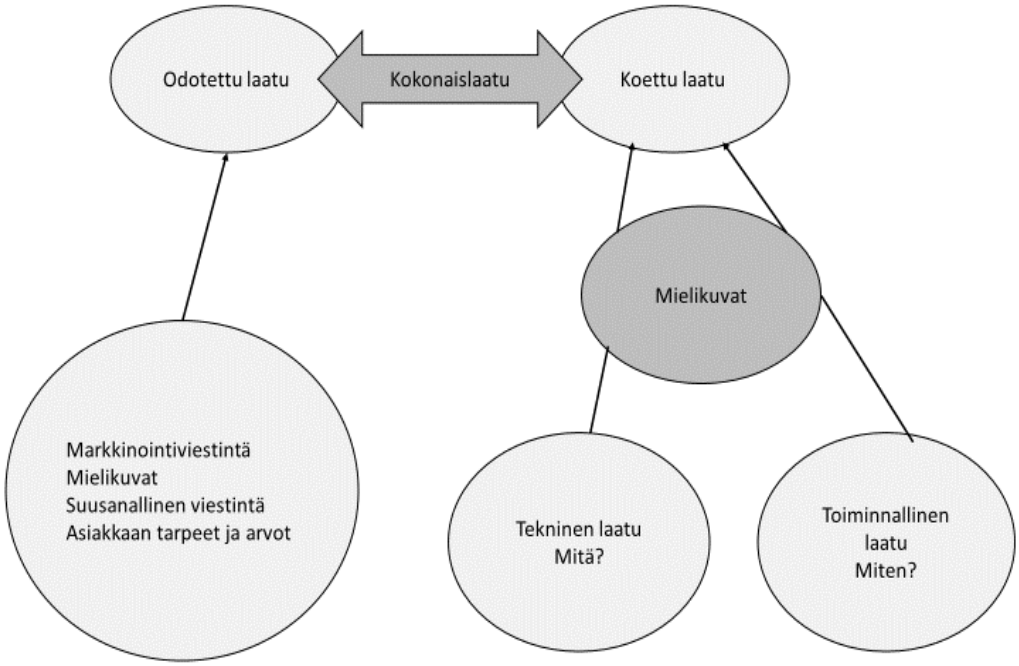
Grönroosin (2000) mukaan palvelun laatu muodostuu asiakkaan ennakko-odotusten ja koetun laadun vertailun perusteella. Palvelun laatu on sitä mitä asiakkaat kokevat sen olevan. Asiakkaat pitävät tärkeänä sitä, mitä he saavat vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa, mutta yhtä tärkeää on se, miten asiakas palvelun saa. (Grönroos 2000, 63–64; Kinnunen 2003, 9, 13.) Grönroos (2000) kuvaa palvelun laadun ulottuvuutta seuraavasti:



KUVIO 5. Palvelun laatu-ulottuvuudet (Grönroos 2000, 65)

Kinnunen (2003) toteaa, että asiakas muodostaa mielipiteensä palvelun tuottamasta lopputuloksesta palvelun tuotantoprosessin loputtua. Lopputulos voi olla jotain positiivista, esimerkiksi yrityksen perustaminen tai mittava investointi. Toisaalta lopputulos voi olla myös negatiivinen, kuten pettymys yritysneuvojan tarjoamaan palveluun. Käsitteinä palvelun lopputulos ja palvelun laatu ovat hyvin lähellä toisiaan ja englanninkielisessä kirjallisuudessa niitä käsitellään lähes synonyymeinä. (Kinnunen 2003, 15–16.)

Asiakkaan palvelukokemukseen vaikuttaa myös vuorovaikutus palveluntarjoajan kanssa sekä mielikuvat yrityksestä. Lisäksi muiden asiakkaiden samanaikainen toiminta palvelutilanteessa vaikuttaa palvelukokemukseen. On tärkeää, että palveluntarjoaja pystyy näkemään laatukäsitteen asiakkaan näkökulmasta ja tietoisesti hallitsemaan laatua, kehittämään omaa toimintaansa ja ohjaamaan asiakkaitaan haluamaansa suuntaan. (Grönroos 2009, 105–106.) Grönroos (2000) kuvaa palvelun kokonaislaatua seuraavasti:



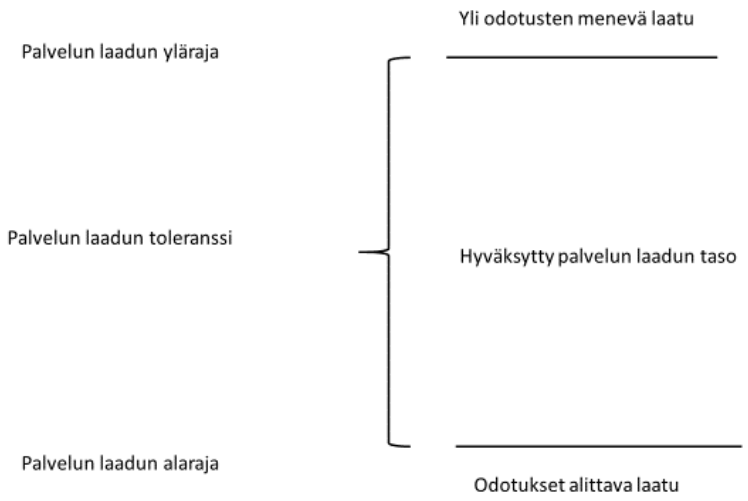
KUVIO 6. Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2000, 67)

Laatu on hyvä, kun palvelun koettu laatu vastaa odotettua laatua, eli asiakkaan odotuksia. Asiakkaan odotusten ollessa epärealistisia, koettu palvelun laatu on alhainen, vaikka jollain objektiivisella tavalla mitattuna laatu olisikin koettu hyväksi. Kuten kuviosta 6 selviää, odotettuun laatuun vaikuttavat monet tekijät markkinointiviestinnästä asiakkaan tarpeisiin ja arvoihin. (Grönroos 2000, 67–68.)

Grönroosin (2000) mukaan ratkaisevia tilanteita laatukokemukselle ovat ne hetket, jolloin asiakas kohtaa palveluntarjoajan resursseja tai toimintatapoja. Totuuden hetki on Richard Normannin luoma käsite ja tarkoittaa sitä, että palveluntarjoajalla on tässä ja nyt mahdollisuus osoittaa asiakkaalle palvelujensa laatu. Kun tämä hetki on ohi, tilaisuus on menetetty. Mikäli palvelun laadussa ilmeni ongelmia, on jo liian myöhäistä ryhtyä korjaamaan niitä. On siis luotava uusi totuuden hetki ja otettava esimerkiksi yhteyttä asiakkaakseen

korjatakseen virheensä tai selittääkseen miksi asiat eivät sujuneet odotetusti. Hyvin hoidettuun totuuden hetkeen verrattuna tämä on paljon vaivalloisempaa ja luultavasti myös tehottomampaa. Jotta huonosti hoidettuja totuuden hetkiä ei pääse syntymään, on palvelun tuotanto- ja toimitusprosessit suunniteltava ja toteutettava hyvin. (Normann 2000; Grönroos 2000, 68–69.) Albrecht ja Zemke (1985, 62) ilmaisevat asian näin: ”Kun totuuden hetkiä ei hoideta, palvelun laatu heikkenee keskinkertaiseksi.”

Asiakkaan kokema palvelun laadun toleranssi (kuvio 7) on palvelun laatuun keskeisesti liittyvä käsite. Tällä tarkoitetaan asiakkaan asettamia ylä- ja alarajoja palvelun laadulle. Mikäli liikutaan palvelun laadun alarajalla, on asiakas valmis juuri ja juuri hyväksymään palvelun kelvollisesti toteutetuksi. Palvelun laadun ylärajalla asiakas on varsin tyytyväinen saamaansa palveluun. Mikäli palvelu toteutetaan vielä tätäkin paremmin, ollaan tilanteessa, jossa asiakas on saanut odotukset ylittävää palvelua. Jos taas toimitaan kelvollisen palvelun alarajan alapuolella, on asiakas tyytymätön ja vaatii mahdollisesti hyvitystä. (Kinnunen 2003, 19.)



KUVIO 7. Palvelun laadun toleranssi (Kinnunen 2003, 19)

Palvelun laadun mittaaminen

Palvelun laadun mittaamiseen on kehitetty kahdenlaisia mittausvälineitä, attribuuttipohjaisia ja kvalitatiivisia. Attribuuttipohjaiset ovat eniten käytettyjä. (Grönroos 2009, 114.) Ojasalo ja Ojasalo (2008) painottavat, että eri mittaustekniikoilla saadaan erilaista tietoa palveluista. Sopivimman menetelmän valintaa kannattaa harkita sen mukaan mitä tarkoi-

tusta varten tietoa hankitaan. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 273.) Tässä opinnäytetyössä esitellään kaksi erilaista menetelmää palvelun laadun ja asiakastyytyväisyyden mittaamista, analysointia ja kehittämistä varten. SERVQUAL-menetelmä sekä palvelun laadun kuiluanalyysi.

3.2.1 SERVQUAL-menetelmä

SERVQUAL-menetelmä on yksi palvelun laadun yleisimmistä mittausvälineistä. Menetelmä perustuu kolmen tutkijan (Berry, Parasuraman, Zeithaml) palvelun laadun kokemista mittaaviin tutkimuksiin 1980-luvulla. Palvelun laatua mitataan vertaamalla eri laatuattribuutteja suhteessa odotuksiin ja kokemuksiin. Alun perin näitä palvelun laadun osatekijöitä oli kymmenen, mutta myöhemmin osatekijät karsittiin viiteen osa-alueeseen ja niitä kuvaaviin 22 attribuuttiin. Arvoasteikko on seitsemänportainen ja sen ääripäät ovat ”täysin samaa mieltä” ja ”täysin eri mieltä”. Pääajatuksena on siis mitata mahdollista kuilua asiakkaiden havaintojen ja odotusten välillä, eli mitä he odottivat palvelulta ja miten he sen lopulta kokivat. (Grönroos 2009, 112–114, 116.)

SERVQUAL-menetelmän viisi osa-aluetta ovat:

1. *Konkreettinen ympäristö* – toimitilojen, materiaalien ja laitteiden miellyttävyys sekä asiakaspalvelijoiden olemus.

2. *Luotettavuus* – palvelun täsmällisyys ja virheettömyys; lupausten täyttäminen sovitussa ajassa.

3. *Reagointialttius* – palvelun nopeus ja halukkuus vastata asiakkaiden pyyntöihin ja kysymyksiin viipymättä.

4. *Vaikuttavuus* – työntekijöiden käyttäytyminen johtaa asiakkaiden luottamukseen ja turvallisuuden tunteeseen; työntekijät ovat aina kohteliaita ja osaavat asiansa.

5. *Empatia* – yrityksen kyky ymmärtää asiakkaiden ongelmia ja toimia heidän etujensa mukaisesti; asiakkaiden kohtelu yksilöinä sekä aukioloaikojen sopivuus ja joustavuus. (Grönroos 2009, 116.)

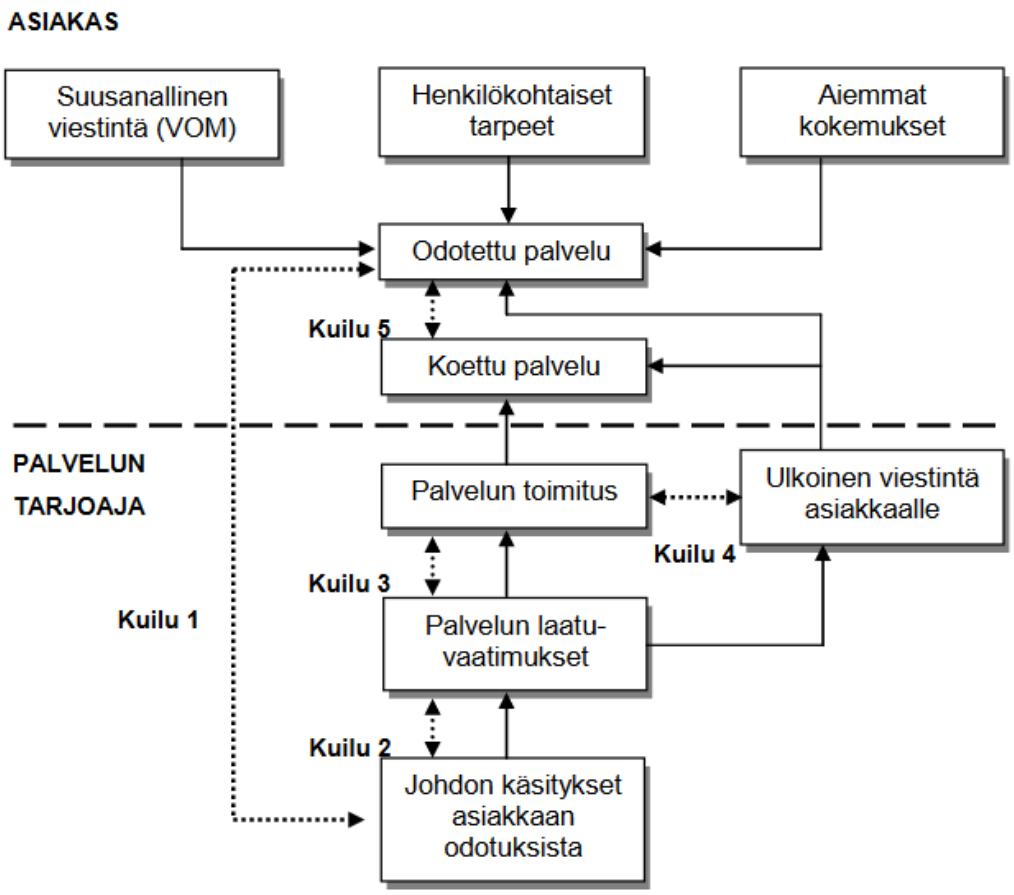
Grönroosin (2000) mukaan ”Attribuutteja koskevien odotusten ja kokemusten välisten poikkeamien perusteella voidaan laskea kokonaislaatua kuvaava tulos. Mitä selvemmin tulos osoittaa kokemusten jääneen odotuksia heikommaksi, sitä heikompi koettu laatu on. Kokonaispistemäärän laskemista tärkeämpiä voivat kuitenkin olla yksittäisten ominaisuuksien tulokset, jotka voidaan haluttaessa laskea yhteen osa-alueittain.” (Grönroos 2000, 117.)

SERVQUAL-menetelmän tuloksiin tulee kuitenkin suhtautua kriittisesti, koska asiakkaan odotusten ja kokemuksien tasot voivat vaihdella paljonkin riippuen milloin ja missä kyselyyn on vastattu. Alkuperäisessä SERVQUAL-menetelmässä asiakkailta kysyttiin, mitä odotuksia heillä oli palvelulta, jotta asiakkaan odotukset ja mitatut kokemukset kuvaisivat samaa palvelua. Myöhemmin menetelmää muutettiin, ja asiakkailta kysyttiin mitä odotuksia heillä oli kuluttamansa kaltaiselta palvelulta, jotta se olisi ihanteellinen tai erinomainen. (Grönroos 2009, 112–118.)

3.2.2 Laatukuilut

Palvelun laatukuilut ovat palvelutapahtuman kohtia, joissa asiakkaan kokemukset eivät vastaa odotuksia. Odotettu laatu riippuu asiakkaiden menneistä kokemuksista, henkilökohtaisista tarpeista ja suusanallisesta viestinnästä. Koettu laatu riippuu johdon käsityksistä asiakkaiden odotuksista. Nämä odotukset ohjaavat palvelun laatuvaatimuksia koskevia päätöksiä, joita organisaatio noudattaa palvelun toimituksen aikana. (Albanese 2016.)

Näiden kuilujen, eli laatupoikkeamien avulla havainnollistetaan palvelun laadun kokemisen ja odotusten välistä eroa. Kuilut ovat seurausta epäjohdonmukaisuuksista laadunjohtamisprosessissa. Kuiluanalyysimallista (kuvio 8) käy ilmi neljä kriittistä kohtaa (kuilut 1-4), jotka voivat johtaa lopulta siihen (kuilu 5), että asiakkaan kokema laatu ei vastaa hänen odotuksiaan. (Grönroos 2009, 143–149.)



KUVIO 8. Kuiluanalyysimalli (Zeithaml, Berry & Parasuraman 1990, 46)

Kuilu 1 – *Johdon näkemyksen kuilu*

Johdon näkemys palvelun laadusta ei kohtaa asiakkaiden näkemyksiä. Johto ei siis tiedä millaisia palveluominaisuuksia asiakkaat haluavat ja millainen merkitys niillä olisi. Kuilu voitaisiin paikata tutkimalla asiakkaiden odotuksia palvelun laadusta.

Kuilu 2 – *Laatuvaatimusten kuilu*

Palvelu kohtaa asiakkaiden laatuvaatimukset, mutta palvelun laadulle ei ole laadittu minkäänlaista standardia tai yhtenäisyyttä. Tämä voi johtaa siihen, että asiakkaat eivät saakaan lopulta sellaista palvelua mitä olettivat. Johdon pitäisi sitoutua laadun parantamiseen, jotta kuilu saadaan paikattua.

Kuilu 3 – *Palvelun toimituksen kuilu*

Tämä kuilu syntyy, kun palvelua ei tuoteta vaadittujen standardien mukaisesti. Tämä voi johtua esimerkiksi työntekijöiden huonosta opastuksesta, epämääräisistä tai vaikeista ohjeistuksista, resurssien puutteesta tai työntekijöiden haluttomuudesta tehdä töitä vaaditun laadun mukaisesti.

Kuilu 4 – *Markkinointiviestinnän kuilu*

Ulkoisessa viestinnässä annetut lupaukset palvelusta eivät ole toimitetun palvelun mukaiset. Asiakas pettyy saamansa palvelun laatuun, mikäli se on jotain muuta, kun on luvattu. Kuilu syntyy, kun markkinointiviestintä ei onnistu havainnoimaan oikein palvelua tai sen laatua.

Kuilu 5 – *Koetun palvelun laadun kuilu*

Asiakkaan kokema palvelun laatu ei ole yhdenmukainen odotetun palvelun laadun kanssa. Kuilu voi olla myös myönteinen, mikäli palvelun laatu ylittää asiakkaan odotukset (Grönroos 2000, 108). Jotta viidennen kuilun paikkaaminen onnistuu, pitää ensin sulkea muut neljä kuilua ja ne on myös pidettävä kiinni.

Jaakkola, orava ja Varjonen (2009) neuvovat seuraamaan palvelun laatua monesta eri näkökulmasta (taulukko 2). Asiakaskyselyiden ja -palautteen avulla voidaan seurata, onko yrityksen käsitys asiakkaiden tarpeista ja odotuksista ajan tasalla (laatuhaaste 1). Tuotteistamisprosessin aikana ja jälkeen on tärkeää varmistaa pilotoinnin ja jatkuvan asiakaspalautteen avulla, että kehitetyn palvelun sisältö ja palveluprosessi todella vastaavat asiakastarpeeseen (laatuhaaste 2). Palveluprosessien suoritusten dokumentointi auttaa seuraamaan, missä määrin palvelua todella toteutetaan suunniteltujen standardien mukaisesti ja kuinka paljon suoritukset poikkeavat suunnitellusta palvelusta (laatuhaaste 3). Palvelua koskevan viestinnän tulee olla yhtenäistä kaikissa tilanteissa. Viestinnän tulee vastata palvelun todellista sisältöä ja toteutusta, jotta asiakkaan odotukset asettuvat oikealle tasolle (laatuhaaste 4). Asiakkaiden kokemaa laatua voidaan mitata mm. asiakastyytyväisyyskyselyn avulla sekä seuraamalla reklamaatioiden määrää ja palvelun menekkiä (laatuhaaste 5). (Jaakkola ym. 2009, 35.)

TAULUKKO 2. Esimerkkejä palvelun laadun seurannan kohteista ja tiedonkeruumenetelmistä. (Zeithaml et al. 1990; Jaakkola ym. 2009, 35 muokattu)

Laatuhaaste	Seurannan kohde	Tiedonkeruumenetelmät ja mittaamistavat
1	Ymmärrys asiakkaiden odotuksista ja tarpeista	Asiakaskyselyt ja -paneelit, asiakaspalautteen ja reklamaatioiden analysointi, havainnointi, etnografiset menetelmät
2	Palvelun sisällön vastaavuus asiakastarpeisiin	Palvelun pilotointi ja testaaminen, jatkuva asiakaspalautteen kerääminen, asiakaskannan muutokset
3	Palvelun toteuttamisen vastaavuus määriteltyyn palveluun	Asiakaskohtaamisten dokumentointi, laatuauditoinnit, mystery shopping, havainnointi, palvelun tuottamisen kustannukset
4	Viestinnän vastaavuus palvelun toteutukseen	Kyselyt, paneelit tms. palvelun toteutuksesta vastaavalle henkilökunnalle ennen viestinnän suunnittelua; asiakaskyselyt
5	Asiakkaiden kokema laatu	Asiakastyytyväisyyskyselyt, palvelun menekki, reklamaatioiden määrä

3.3 Aloittavalle yrittäjälle tarjottavat palvelut

3.3.1 Julkiset yrityspalvelut

Sujuva yrityspalvelujärjestelmä on osa yritysten kasvua ja kilpailukykyä edistävää toimintaympäristöä. Julkisten yrityspalvelutoimijoiden määrä on suuri ja palveluvalikoima erittäin kirjava. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 43.)

Seudulliset ja paikalliset kehitysyhtiöt, uusyrityskeskukset, Pro-Agria sekä muut paikalliset toimijat vastaavat pääasiallisesti lähellä asiakasta toteutettavien tieto- ja neuvontapalveluiden toteuttamisesta. Paikallisesti toteuttavilla tieto- ja neuvontapalveluille on selkeästi tarvetta. Esimerkiksi kehittämisyhtiöiden asiakkaina on vuosittain noin 35.000 yritystä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 43.)

Keskeisimpiin valtakunnallisiin yrityspalveluihin kuuluvat:

- Finnvera (rahoituspalvelut)
- Tekes (rahoituspalvelut)
- Finpro (tietopalvelut, neuvontapalvelut, kehittämispalvelut sekä verkostoitumispalvelut)
- ELY-keskukset (kehittämispalvelut ja rahoituspalvelut)
- TE-palvelut (työmarkkinoiden toimivuuteen liittyvät palvelut)
- Yritys-Suomi (neuvontapalvelut)
- Maa- ja metsätalousministeriö (rahoituspalvelut)
- Muut kansalliset yrityspalvelut (mm. Tuoteväylä-palvelu, Finnpartnership). (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016.)

Keskeisimpien kansallisten toimijoiden osalta on huomioitava, että ne kuuluvat työ-ja elinkeinoministeriön ohjaukseen ja toimivat tiiviissä yhteistyössä osana Team Finland – verkostoa. Team Finland -verkosto auttaa Suomea ja suomalaisia yrityksiä menestymään maailmalla. Verkosto kokoaa yhteen yritysten kansainvälistymistä, Suomeen suuntautuvia ulkomaisia investointeja ja Suomen maakuvaa edistävät valtiorahoitteiset toimijat ja niiden tarjoamat palvelut. Team Finland tarjoaa tietoa, työkaluja ja verkostoja suomalaisten yritysten kansainväliseen menestymiseen. Verkostomainen toimintatapa tehostaa viennin ja investointien edistämiseen kohdistettavien julkisten resurssien käyttöä ja parantaa yrityksille tarjottavien palvelujen laatua. Lisäksi ei-julkisrahoitteisilla toimijoilla (esim. Suomen Yrittäjät ja kauppakamarit) on tarjolla erilaisia palveluita yrityksille. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016.)

Yrityspalvelut ovat tyypillisesti hakemuksiin tai muihin yhteydenottoihin perustuvia ”reaktiivisia” tai passiivisia palveluja, joita tarjotaan yksittäiselle yrittäjälle tai yritykselle. Palvelu voi olla rahallista tukea, esimerkiksi Tekesin, Finnveran tai ELY-keskusten rahoituspalveluja tai ei-rahallista palvelua kuten neuvontaa tai koulutusta, esimerkiksi yritysten kehittämispalveluja, koulutuspalveluja tai tietopalveluja. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 52.)

3.3.2 MW-Kehitys Oy:n palvelut

MW-Kehitys Oy on paikallinen elinkeino- ja kehitysyhtiö, jonka palvelutarjontaan kuuluvat aloittavan yrittäjän palvelut, yrityksen kehittämispalvelut, markkinointi- ja matkailupalvelut, yritysrahoituspalvelut ja kehittämishankkeet. Kaikki MW- Kehityksen tarjoamat palvelut on kuvattu liitteenä olevassa käsitekartassa (liite 1).

Aloittavan yrittäjän palveluihin kuuluu avustaminen

- yritysidean arvioinnissa
- liiketoimintasuunnitelman laatimisessa
- asiakirjojen laatimisessa
- rahoitusvaihtoehtojen selvittämisessä
- yritysmuodon valinnassa

Yritysten kehittämispalveluihin kuuluu

- liiketoiminnan kehittämiseen liittyvät toimenpiteet
- yritysrahoitusneuvonta
- omistajanvaihdokseen liittyvät asiat
- tuki ongelmatilanteissa

MW- Kehitys Oy:n yritysneuvojalla on yrityksen perustamista suunnittelevien henkilöiden kanssa noin 100 tapaamista vuodessa, eli lähes päivittäin. Osa yrittäjäksi aikovista käy yritysneuvojan luona useamman kuin yhden kerran. (Asiakaskontaktit vuosina 2013–2015.) MW-Kehitys Oy:n vuoden 2017 toiminta- ja taloussuunnitelmaan on aloittavan yrittäjän palvelujen kohdalle kirjattu seuraavat tavoitteet: aloittavat yrittäjät 30 henkilöä ja perustetut yritykset 15 kappaletta (Toiminta- ja taloussuunnitelma 2017).

MW-Kehitys O:n pääomistajan, Mänttä-Vilppulan kaupungin, strategiaan vuosille 2016–2026 on kirjattu pidemmän aikavälin tavoitteiksi elinkeinoelämän kehittäminen sekä yrittäjyyden ja työpaikkakehityksen edistäminen. Tavoitteiden saavuttamiseksi kirjatut toimenpiteet nykyiselle ja tulevalle valtuustokaudelle ovat:

- *Yrittäjyys ja elinvoimaisuuden edistäminen huomioidaan kaikissa suunnitelmissa ja kaikilla palvelualueilla.*
- *Kaavoituksessa ja maankäytössä sekä liikenneyhteyksien kehittämisessä otetaan huomioon yritysten tarpeet.*
- *Edistetään yritysten keskinäistä verkostoitumista ja erilaisten toimintakokonaisuuksien luomista.*
- *Edesautetaan monimuotoisten toiminta-alustojen luomista ja toimitilaratkaisuja yrityksille sekä rohkaistaan uudenlaisten yritystoimintojen kokeiluun.*
- *Osallistutaan aktiivisesti erilaisiin yrittäjyyttä tukeviin ja edistäviin kehittämishankkeisiin.*
- *Oman kaupungin yrittäjien palveluita käytetään mahdollisuuksien mukaan.* (Mänttä-Vilppulan kaupunkistrategia 2016–2026.)

Yritysneuvonnan peruspalvelut (esim. neuvonta, koulutus, yleinen ja pienimuotoinen rahoitus) kannattaa lähtökohtaisesti tuottaa alueellisesti lähellä asiakasta. Syvällinen tieto oman alueen yrityksistä ja niiden kehittämistarpeista sekä paikallisten olosuhteiden tuntemus ovat paikallisesti toteutettavien tieto- ja neuvontapalveluiden etuina. Paikallisten tieto- ja neuvontapalveluiden rooli yrityspalvelukentän kokonaisuudessa on merkittävä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 43, 54.)

4 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT

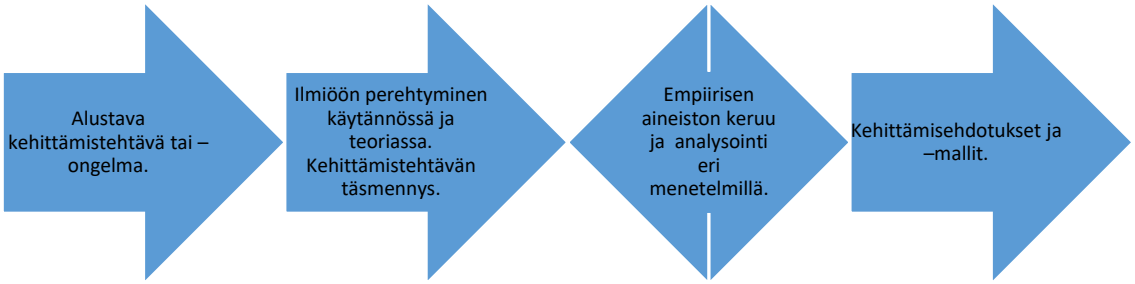
4.1 Lähestymistapa

Työn pääasiallinen lähestymistapa on tapaustutkimus. Tapaustutkimus on luonteva lähestymistapa, sillä opinnäytetyön tehtävänä on tuottaa kehittämisehdotuksia ja -ideoita. Tutkimuksen kohteena on yksi osio MW-Kehitys Oy:n palvelutarjonnasta, eli aloittavalle yrittäjälle tarjottavat palvelut, jotka on esitelty kuviossa 9.

KUVIO 9. Aloittavan yrittäjän palvelut

Ojasalo, Moilanen & Ritalahti (2014, 53) ja Kananen (2012, 35) toteavat, että tapaustutkimuksessa on tärkeämpää saada selville pienestä joukosta paljon, kuin isosta joukosta vähän. Kehittämistehtävässä ei pyritä tilastolliseen yleistämiseen, vaan tarkoituksena on tuottaa kehittämisen tueksi tarvittavaa uutta tietoa. (Kananen 2012, 35; Ojasalo ym. 2014, 53.)

Tapaustutkimuksessa kehittämistyö perustuu aiempiin tutkimuksiin, teorioihin ja toimintatapoihin. Kirjallisuuteen tutustumalla verrataan omia ajatuksia toisten ajatuksiin. Tärkeintä on löytää olemassa olevasta aineistosta ne taustat ja menetelmät, jotka ovat olennaisia oman tehtävän kannalta. (Ojasalo ym. 2014, 54.) Kuviossa 10 on esitelty tapaustutkimuksen vaiheet.



KUVIO 10. Tapaustutkimuksen vaiheet (Ojasalo ym. 2014, 54)

Lähestymistavassa voidaan nähdä myös piirteitä konstruktiivisesta tutkimuksesta siten, että työssä kehitettiin MW Kehitys Oy:n käyttöön konkreettiset suunnitelmat sekä aloittavan yrittäjän palvelupolusta että yritysneuvolapalvelusta. Ojasalo ym. (2014, 65) toteavat, että konstruktiivinen lähestymistapa sopii kehittämistyöhön, jossa tutkimustietoa hyödyntämällä luodaan jonkinlainen suunnitelma, mittari tai malli.

4.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen toteuttamista varten valittiin menetelmiä, joiden kautta saatiin syvällinen, monipuolinen ja kokonaisvaltainen kuva yrittäjien palvelutarpeesta. Ojasalon ym. (2014, 55) mukaan tapaustutkimusta on mahdollista tehdä laadullisin tai määrällisin menetelmin, tai menetelmiä yhdistelemällä. Tässä tutkimuksessa menetelminä käytettiin pääasiassa yrittäjähaastatteluja analysointeineen sekä blueprintingiä, eli kvalitatiivisia menetelmiä.

Aineistoanalyysin avulla pyritään tekemään päätelmiä kirjalliseen muotoon muokatusta aineistosta. Tällaisia dokumentteja voivat olla esimerkiksi tekstiksi muutetut haastattelut, muistiot, raportit ja muu kirjallinen materiaali. Tavoitteena on järjestelmällinen aineiston dokumentointi, jonka seurauksena luodaan sanallisesti selkeä kuvaus asiasta, jota ollaan tutkimassa ja kehittämässä. (Ojasalo ym. 2014, 136.)

MW-Kehitys Oy:n yritysneuvoja valitsi Patentti- ja rekisterihallituksen Virre -tietojärjestelmästä satunnaisesti 31 ylä-pirkanmaalaista yrittäjää, jotka olivat aloittaneet yritystoimintansa vuosina 2013–2016. Yritysneuvoja ja opinnäytetyön tekijä laativat yhdessä sähköpostiviestin (liite 2), joka lähetettiin kaikille listalla oleville yrittäjille lokakuussa 2016.

Viestin otsikkona oli ”Kutsu haastattelututkimukseen” ja viestissä kerrottiin mistä haastattelussa oli kysymys ja mitä tietoa haastattelun avulla kerätään. Haastattelun kestoksi määriteltiin noin puoli tuntia. Viestissä esiteltiin myös opinnäytetyön kirjoittaja yhteystietoineen ja kerrottiin hänen ottavan yhteyttä lähiaikoina puhelimitse.

Yritysneuvoja antoi yrittäjälistan opinnäytetyön tekijälle, joka soitti kaikille listalla oleville yrittäjille. 24 yrittäjää lupautui haastateltavaksi. Kolmea yrittäjää ei tavoitettu useasta puhelinsoitosta huolimatta. Neljä yrittäjää ei halunnut osallistua haastatteluun. Yksi heistä oli lopettanut yritystoimintansa vähän aikaa sitten, kolme yrittäjää ei kertonut tarkempaa syytä kieltäytymiseensä.

Kahden haastatteluun jo lupautuneen yrittäjän kanssa aikataulut menivät jatkuvasti ristiin ja lopulta heidän haastattelut päätettiin jättää toteuttamatta aikatauluongelmien vuoksi. Yhteensä 22 yrittäjää haastateltiin loka- joulukuun 2016 aikana. Haastattelujen kesto oli keskimäärin 20 minuuttia.

4.3 Haastattelu

Yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä sekä tutkimus että kehittämistyössä on haastattelu (Kananen 2010, 53; Ojasalo ym. 2014, 106). Haastattelu sopii aineistonkeruumenetelmäksi varsinkin silloin, kun halutaan korostaa yksilön mahdollisuutta tuoda itseään koskevia asioita esille mahdollisimman vapaasti. Haastattelu kannattaa usein yhdistää muihin, sitä tukeviin menetelmiin kehittämistyössä. Haastattelun tekeminen aidossa toimintaympäristössä antaa yleensä syvällisen kuvan haastateltavan todellisista ajatuksista, koska asioita on helpompi muistaa ja kuvailla niiden äärellä ollessa. (Ojasalo ym. 2014, 106.)

Eskola ja Suoranta (2014, 87) jakavat haastattelut neljään luokkaan: strukturoidut haastattelut, puolistrukturoidut haastattelut, teemahaastattelut ja avoimet haastattelut. Haastattelujen toteutustavat ovat Kanasen (2010) mukaan yksilöhaastattelu, ryhmähaastattelu ja focus-group-haastattelu. Haastattelun kesto riippuu tarvittavan tiedon määrästä ja siitä, kuinka avoimesta haastattelusta on kyse. Haastattelijalta vaaditaan vuorovaikutuksen

osaamista ja taitoa viedä haastattelua eteenpäin. On myös osattava luoda luottamuksellinen ilmapiiri haastateltavan kanssa ja kyettävä motivoimaan haastateltavaa koko haastattelun ajan. (Ojasalo ym. 2014, 107.)

Haastattelujen äänittäminen vapauttaa haastattelijan tarkkailemaan haastateltavaa. Haastattelutallenteen avulla on helppo palata haastattelutilanteeseen myöhemminkin. Kaikenlaiseen tallentamiseen, niin äänittämiseen kuin videointiinkin, tarvitaan aina haastateltavan lupa. (Ojasalo ym. 2014, 107.)

Haastattelujen jälkeen saatu aineisto litteroidaan, eli kirjoitetaan auki. Litteroinnin tarkkuus riippuu kehittämistehtävästä; onko tavoitteena saada vain sisällöltään merkityksellistä tietoa, vai onko käytetyillä sanoillakin merkitystä. Mikäli haastateltavan tunteet tai muut ilmiöt ovat tutkimuskohteena, vaatii litterointi lisäkommenteiksi haastattelijan omia huomioita esimerkiksi haastateltavien mielialoista ja muusta käytöksestä. Tiedonkeruumenetelmänä haastattelu analysointeineen vie paljon aikaa ja vaatii paljon osaamista. (Ojasalo ym. 2014, 107–108.)

Tässä tutkimuksessa haastatteluaineisto kerättiin puolistrukturoiduin teemahaastatteluin. Haastattelumuotona käytettiin yksilöhaastattelua. Tutkimusta varten haastateltiin 22 yrittäjää, jotka ovat aloittaneet yritystoimintansa vuosina 2013–2016. 19 haastattelua tehtiin autenttisissa ympäristöissä yrittäjien työpaikoilla tai kodeissa ja kolme haastattelua toteutettiin kahvilassa.

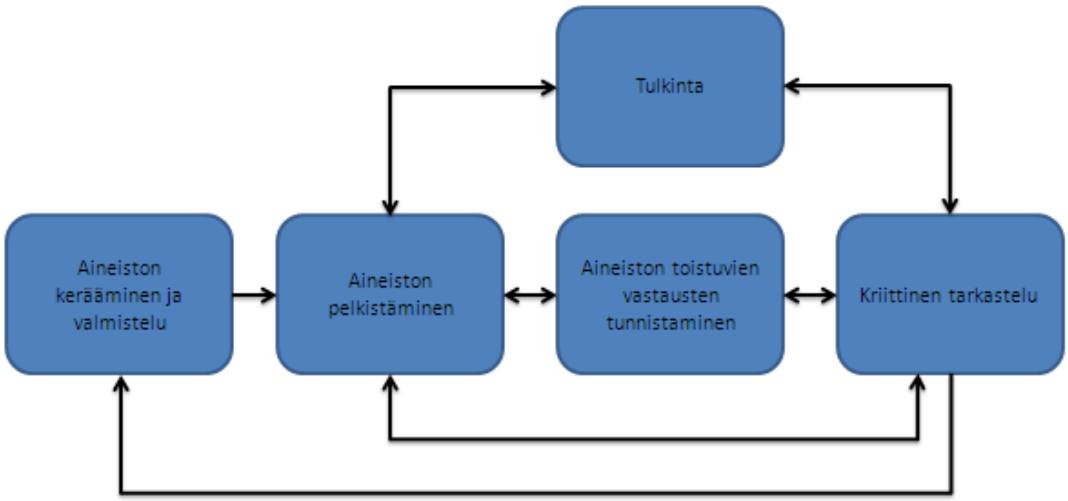
Yrittäjähaastatteluja tehdessä haastateltavia havainnoitiin samalla. Jokaisen yrittäjän kanssa oli puhelimitse sovittu hänelle sopiva ajankohta ja kerrottu haastattelun kestoksi enintään puoli tuntia. Kukaan haastatteluun suostuneista yrittäjistä ei puhelun aikana kyseenalaistanut haastatteluaikaa.

Haastattelut kestivät todellisuudessa noin 20 minuuttia. Yksi yrittäjä vilkuili jatkuvasti vaivihkaa kelloaan. Kymmenen minuutin haastattelun jälkeen hän sanoi, että hänen pitäisi olla asiakkaan luona ihan kohta. Kysyttäessä ehditäänkö haastattelu viemään nopeasti loppuun viidessä minuutissa, vai olisiko parempi, jos tavattaisiin uudelleen toisena päivänä, yrittäjä kertoi, että asiakastapaaminen olisikin vasta puolen tunnin päästä. Sovittiin, että loppuhaastattelu tehdään ripeään tahtiin ja haastateltava näytti selvästi huojentuneelta.

Puolistrukturoituun haastatteluun oli laadittu 11 kysymystä (liite 3). Myöhemmin haastatteluun lisättiin yksi kysymys, johon vastasi 11 haastateltavaa. Taustatietona kysyttiin yritystoiminnan alkamisen ajankohta kuukausi- ja vuositasolla. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin yleisellä tasolla. Tässä opinnäytetyössä litteroinnin yleinen taso oli riittävä, koska tarkoituksena oli löytää uusia ideoita, eikä niinkään tulkita yrittäjien asenteita tai sanomisten piilomerkityksiä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa käyttökelpoisia kehittämisehdotuksia, joten haastatteluaineiston analysointi tehtiin tätä tarkoitusta silmällä pitäen.

Litteroiduista haastatteluista tehtiin yhteinen koonti, jossa jokaisen haastattelukysymyksen alle kirjattiin kaikkien haastateltavien vastaukset. Tästä koonnista oli helppo poimia vastausten yhteneväisyydet ja eriävyydet, sekä ideat jatkokehitystä varten.

Aineiston analysointiin on useita tapoja. Oheinen laadullisen tutkimuksen yleinen malli (kuvio 11) kuvaa hyvin myös haastatteluaineiston analyysin päävaiheita. Tässä opinnäytetyössä sisällönanalyysiä on käytetty keskeisien, aloittavien yritysten liiketoiminnan käynnistämisessä esiin tulevien haasteiden löytämiseksi.



KUVIO 11. Laadullisen tutkimuksen yleinen malli (Ojasalo ym. 2014, 138)

Haastatteludokumenttien analysoinnissa käytettiin myös sisällön erittelyä määrällisenä analysointikeinona, kun esimerkiksi tarkasteltiin, moniko haastateltavista oli hakenut ja saanut starttirahaa. Lisäksi tutkimusaineistona käytettiin MW-Kehitys Oy:n raportteja ja muita kirjallisia aineistoja, jotka myös havainnoitiin ja analysoitiin.

4.4 Blueprinting

Palveluprosessien analysointiin on kehitetty lähestymistapa, jota kutsutaan palvelun blueprintingiksi. Blueprint-kaavioon voidaan tehdä yksityiskohtaiset kuvaukset palveluprosessin etenemisestä sekä asiakkaan ja muiden osallistujien rooleista. Tarkoituksena on, että palvelun blueprintingissä palveluprosessi kuvataan objektiivisella tavalla siten, että yrityksen johto, henkilöstö ja asiakkaat ymmärtävät kukin samalla tavalla palvelun kokonaisuuden. Tämä tekee esimerkiksi keskustelun palvelun kehittämisestä helpommaksi. (Ojasalo ym. 2014, 178.)

Palvelun blueprintissä kuvataan asiakkaan prosessia. Siitä selviävät kaikki asiakkaan valinnat ja toimet prosessin aikana sekä vuorovaikutus asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. Keskellä palvelun blueprint-kaaviota on näkyvyyden rajapinta, joka jakaa palveluyrityksen kontaktihenkilöiden toimet asiakkaalle näkyviksi ja näkymättömiksi toimiksi. Asiakkaalle näkyviä toimia valmistellaan ja tuetaan näkymättömillä toimilla. Tukiprosessit ovat yrityksen sisäisiä palveluja ja toimintoja, joiden avulla tuetaan niitä palveluita, joita asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt tuottavat. (Ojasalo ym. 2014, 178–179.)

Asiakaskontaktissa olevien henkilöiden ja muun henkilöstön toimet erottaa sisäisen vuorovaikutuksen rajapinta. Prosessi, joka ylittää sisäisen vuorovaikutuksen rajapinnan, on sisäinen palvelutilanne. Palvelun blueprintin yläosaan on kuvattu kaikki ne fyysiset ja tekniset osat jotka jollain tavoin liittyvät asiakkaan prosessiin eri vuorovaikutustilanteiden kohdalla. (Ojasalo ym. 204, 179.)

Tässä opinnäytetyössä kuvattiin blueprintingin avulla palveluprosessi yrittäjäksi aikovan asiakkaan ideaalista palvelupolusta MW-Kehitys Oy:n yritysneuvonnassa (liite 4).

5 TUTKIMUSTULOKSET

Haastattelun aloitus

Kaikki yrittäjät vaikuttivat olevan hyvillään haastattelukäynnistä ja usea haastateltava sanoikin suoraan, että on mukavaa, kun joku on kiinnostunut hänestä ja hänen yrityksestä.

Tuntee yrittäjänä olevansa olemassa, kun joku tiedostaa yrityksen olemassaolon.

Haastattelun aluksi yrittäjiltä kysyttiin yritystoiminnan aloittamisen ajankohtaa, yritysmuotoa sekä kuinka kauan he olivat suunnitelleet yrittäjäksi ryhtymistä. Haastateltavilta tiedusteltiin myös, olivatko he laatineet tarkat liiketoimintasuunnitelmat ja seuranneet yritystoimintansa kannattavuutta laatimiensa suunnitelmien perusteella. Kaksi yrittäjää on aloittanut vuonna 2013, kuusi yrittäjää vuosina 2014 ja 2015 sekä kahdeksan yrittäjää vuonna 2016. Yksityisenä elinkeinonharjoittajana toimii 15 yrittäjää ja seitsemällä on yritysmuotona osakeyhtiö. Suurin osa yrittäjistä oli harkinnut yrittäjyyttä joko alle vuoden tai yli kaksi vuotta. Osa kertoi tienneensä aina, että alkavat yrittäjiksi.

Olen yrittäjäperheen kasvatti, enkä ole koskaan edes muuta ammattia harkinnut.

20 yrittäjää oli tehnyt tarkat liiketoimintasuunnitelmat, kaksi yrittäjää ei. Yrittäjät, jotka eivät olleet tehneet tarkkoja liiketoimintasuunnitelmia, olivat kuitenkin olleet useita vuosia töissä samalla alalla mihin perustivat yrityksen. Yksi yrittäjä oli tehnyt liiketoimintasuunnitelman opinnäytetyönään.

Kuusi vastaajaa ei ole seurannut onko yrityksen toiminta mennyt liiketoimintasuunnitelman mukaisesti. 16 vastaaja on seurannut ja heistä 11:sta yritystoiminta on mennyt liiketoimintasuunnitelman mukaisesti, viidellä ei ole mennyt. Yrittäjillä, joilla yritystoiminta ei ollut mennyt suunnitelman mukaisesti, oli kaikilla sama syy, oletuksena oli ollut suurempi asiakasmäärä ja tulos.

Lähes kaikki haastatellut vaikuttivat olevan tyytyväisiä tekemäänsä ratkaisuun yritystoiminnan aloittamisesta. Vain yksi yrittäjistä sanoi kokevansa yrittämisen raskaana ja oli laittanut yrityksensä myyntiin. Yritystoiminta ei ollut toteutunut siten kuin hän oli ajatellut, joten tämäkin lienee osaltaan vaikutti päätökseen yritystoiminnan lopettamisesta. Hän oli yrittäjistä ainoa, joka ei ollut käynyt yrittäjäkurssia ja hakenut starttirahaa. Muut 21 yrittäjää olivat hakeneet ja saaneet starttirahaa.

Neuvonnan tarve ja haasteellisimmat asiat

Haastateltavat kokivat saaneensa tietoa yrityksen perustamisen alkuvaiheessa useilta eri tahoilta. Enemmistö oli saanut apua MW-Kehitys Oy:stä ja yrityskurssilta, mutta tietoa oli saatu myös kirjanpitäjältä, Internetistä, TE-toimistosta, ELY-keskuksesta ja Uusyrityskeskus Ensimetristä. Osaa yrittäjistä olivat opastaneet perheenjäsenet sekä entiset työkaverit ja kollegat. Ne yrittäjät, jotka olivat ostaneet valmiin, toimivan yrityksen, olivat saaneet apua myös entisiltä yrittäjiltä. Yksi haastateltavista koki, että ei ollut saanut yrityksen perustamisen alkuvaiheessa apua mistään.

Aloittavan yrittäjän näkökulmasta haasteellisimpia asioita yrittäjyydessä ovat olleet asiakkaiden löytäminen, markkinointi sekä erilaiset paperityöt. Maksupäätteen hankinnan koki hankalaksi usea yrittäjä.

Olisi kiva, jos alkuvaiheessa olisi joku valmis polku minkä mukaan edetä, että ensin menet tuonne ja sitten tuonne jne.

Myös rahan riittäminen, sopimusten tekeminen ja ajankäyttö koettiin ongelmalliseksi. Erilaisten lupa-asioiden kanssa oli ollut haasteita useammallakin yrittäjällä ja yksi yrittäjä oli edennyt työntekijän palkkauksessa väärässä järjestyksessä, jolloin palkkatuki jäi saamatta.

Kulut lähtee pyörimään päivästä yksi, mutta tuloja tulee sitten joskus.

Kysyttäessä aloittavan yrittäjän mielipidettä haasteellisimpiin asioihin yrittäjyydessä, korosti usea yrittäjä sitä, että itse yrittäminen ei ole haasteellista vaan esimerkiksi markkinointi tai papereiden pyörittäminen.

Yrityskurssin käyminen auttoi kovasti ja rohkaisi yrittäjäksi alkamisessa.

Kuka auttoi ja miten

Yrittäjiltä tiedusteltiin ovatko julkiset yrityspalvelut auttaneet yrittäjyyden alkutaipaleella ja jos ovat, niin miten. Useimmat vastaajat kertoivat saaneensa apua MW-Kehitys Oy:stä, joko yritysneuvojalta tai muulta henkilöstöltä. Muita auttaneita tahoja olivat TE-toimisto, Yritys Suomi, Finnvera, Uusyrityskeskus Ensimetri ja Poko ry.

Vastaajat kokivat julkisten yrityspalvelujen auttaneen liiketoimintasuunnitelman laatimisessa, starttirahalausunnossa, palkkatukipäätöksessä, lainan takaamisessa ja investointitukien hakemisessa. Henkilökohtainen palvelu koettiin tärkeänä.

Yksi yrittäjistä sanoi, että neuvonta-apua saa kyllä, mutta todellinen, eli rahallinen apu pienyrittäjälle puuttuu. Rahoitustukea hän olisi kaivannut esimerkiksi markkinointiin. Neljä yrittäjää ei kokenut saaneensa apua miltään julkiselta yrityspalvelulta.

Työ- ja elinkeinoministeriön (2010) teettämä tutkimus vahvistaa haastattelussa esiin tulleita vastauksia. Suuri osa tutkimukseen haastatelluista yrittäjistä koki sekä julkiset että yksityiset yrityspalvelut hyödylliseksi yritykselleen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010, 41.)

Markkinoinnin monet tavat

Haastattelun avulla haluttiin saada tietoa myös yrittäjien markkinointitavoista, käytetyistä kanavista ja siitä mikä on onnistunein tapa markkinoida. Yrittäjät kertoivat käyttävänsä seuraavia markkinointikanavia:

- lehtimainonta
- puskaradio
- sosiaalinen media
- nettisivut
- esitteet ja käyntikortit
- ulkomainonta
- messut
- mainostekstiilit tai -teippaukset
- henkilökohtaiset yrityskäynnit omien tuotteiden kanssa

Suurin osa yrittäjistä käytti useampia markkinointimenetelmiä. Haastateltujen mukaan eniten käytetty menetelmä oli lehtimainonta, mutta vain neljä yrittäjää mainitsi sen toimivimmaksi tavaksi. Sosiaalisen median ja netin kautta tapahtuvan markkinoinnin parhaaksi tavaksi nimesi neljä vastaajaa. Puskaradio oli tehokkain yhdeksän yrittäjän mielestä. Yrittäjät vaikuttivat olevan ylpeitä hyvin tehdystä työstä, jonka perusteella asiakkaat palasivat takaisin ja suosittelivat heidän palvelujaan myös muille.

Lehtimainonta on niin kamalan kallista, että olen käyttänyt sen rahan jäähallin laitamainokseen. Laskin, että siellä käy niin paljon porukkaa talven mittaan, että kun mulla on siellä kaukalon reunassa kohtuullisen iso mainos, niin moni näkee sen. Siellä se on elokuusta toukokuulle.

Seitsemän yrittäjää ilmoitti, että he eivät markkinoi oikeastaan mitenkään. Kuusi heistä jatkoi, että asiakkaita on tarpeeksi tai jopa enemmän kuin tarpeeksi, joten markkinoinnille ei ole ollut tarvetta. Minkäänlaista rehvastelua heidän sanomisissaan ei kuitenkaan ollut, vaan he vain totesivat tosiasian, joka nyt sattui olemaan näin.

Yksi yrittäjistä sanoi jyrkkään sävyyn, että ei markkinoi sen takia koska mainonnasta ei ole mitään hyötyä ja että mainontaan laitettava raha ei tule koskaan takaisin. Tämä yrittäjä oli kertonut aiemmin asiakkaiden hankinnan haastavimmaksi asiaksi yrittäjyydessä. Heräsi kysymys siitä, olisiko näillä asioilla yhteyttä toisiinsa?

Yritysneuvolapalvelun ideointia

Haastattelun avulla haluttiin kartoittaa myös yrittäjien mielipidettä ns. yritysneuvolapalvelusta, jonka avulla aloittavan yrityksen toimintaa ja kannattavuutta seurattaisiin säännöllisesti ensimmäisenä vuonna. Yrittäjiltä kysyttiin myös siitä, millä tavoin yritysseurantaa toteutettaisiin ja kuinka usein.

Kaikki haastatellut yrittäjät pitivät yritysneuvolapalvelua hyvänä ajatuksena, vaikka kaikilla ei henkilökohtaista tarvetta palvelulle olisi ollutkaan. Suurin osa yrittäjistä oli sitä mieltä, että seuranta tulisi järjestää henkilökohtaisin tapaamisin. Vastaajien mielestä olisi helpointa, että tapaamisaika sovittaisiin puhelimitse. Vain muutama yrittäjä toivoi yhteydenottoa sähköpostitse, koska heidän työnsä luonne on sellainen, etteivät voi aina vastata puhelimeen. Haastattelujen perusteella seuranta voisi tapahtua kahden-kolmen kuukauden välein.

Yrittäjät toivoivat yritysneuvolapalvelulta konkreettista tukea ja neuvontaa yrittäjyyden alkutaipaleelle, kiinnostuksen osoittamista yrittäjää ja hänen kuulumisiaan kohtaan sekä verkostoitumismahdollisuuksien luomista aloittaneiden yrittäjien välille. Muutama yrittäjä sanoi, että heillä ei ole mitään käsitystä siitä minkälaisia yrityksiä alueella on aloittanut samoihin aikoihin kuin he. Yrittäjät totesivat, että on ihan sama minkä alan yrityksiä ne ovat, sillä kaikki varmasti painivat suunnilleen samojen kysymysten kanssa. Yritysneuvolapalvelulta toivottiin myös yhteisiä tilaisuuksia aloittaneille yrittäjille. Yritysneuvolapalvelu ei saisi kuitenkaan olla yrittäjien mielestä kovin muodollista tai työlästä. Keskustelunomaiset tapaamiset koettiin hyvinä.

Erittäin hyvä idea. Suunnitelmallista neuvontaa ja pidetään yllä suhteita. Järjestelmällisiä tapaamisia. Ehdottomasti pitäisi olla!

Voisi olla vaikka yhteisiä tapaamisia aloittaneille yrittäjille. Että miksei meitä koottaisi yhteen ja tarjota mahdollisuutta verkostoitua?

Haastateltujen yrittäjien positiivinen suhtautuminen yritysneuvolapalvelua kohtaan yllätti, sillä Työ- ja elinkeinoministeriön (2010) julkaisemassa tutkimuksessa vain 27 prosenttia haastatelluista yrittäjistä piti ”vuositarkastus”-tyyppistä tilannekatsausta, vertaisryhmätoimintaa, neuvontaa yrityksen kriisitilanteessa tai ajanhallintaan liittyvä neuvontaa/palvelua erittäin tarpeellisena. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010, 38–39.)

MW-Kehitys Oy:n tarjoama aloittavalle yrittäjälle suunnattu yritysneuvonta koettiin liian lyhyeksi. Yrittäjät kokivat jäävänsä starttirahalausunnon jälkeen melko yksin. Muutama yrittäjä kertoi ihmetelleensä, miksi MW-Kehitys Oy:tä ei kiinnosta mitä aloittaville yrittäjille kuuluu. Vastaukset ovat samansuuntaisia Työ- ja elinkeinoministeriön (2010) julkaiseman tutkimuksen kanssa. Kun haastatelluilta yrittäjiltä kysyttiin yrityspalvelujen merkityksestä yrityksen eri kehitysvaiheissa, yksi tärkeimmistä tekijöistä oli yritystoiminnan käynnistysvaiheen palvelut (yli 2 kk mutta alle 2 vuotta perustamisen jälkeen). (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010, 44.)

Yritysneuvolapalvelu olisi tosi tärkeetä. Tämä systeemihän toimii tällä hetkellä silleen, että kun sä päätät ryhtyä yrittäjäksi, sut tuupataan semmoiseen tuubiin, jossa sulle tulee tietoa ja kaikkea mahdollista apua ja sua ohjataan järjestelmällisesti eteenpäin. Ja sitten kun sulla on kaikki valmiina ja sä saat starttirahapäätöksen tai aloitat yritystoiminnan muuten vaan, niin sä pullahdat siitä tuubista ulos ja sen jälkeen on tilanne, että sä joko lennät tai putoat, eli kukaan ei sua enää kannattele eikä perään kysele.

Mentorointi ja muu tuki

Puolessa välissä haastatteluja MW-Kehitys Oy halusi lisätä kysymyslistalle mentortoimintaa koskevan kysymyksen. Kysymykseen vastasi 11 haastateltavaa, joista vain yksi oli kiinnostunut mentortoiminnasta. Hän mainitsi tarvitsevansa opastusta mm. yrityksensä kulurakenteisiin, vähennyksiin ja työvaatteisiin liittyvissä asioissa. Muut haastateltavat eivät olleet kiinnostuneita mentortoiminnasta.

Kun kysyttiin, mihin yrittäjyyteen liittyviin asioihin toivoisit saavasi lisää tukea tai koulutusta, oli havaittavissa kahdenlaisia tunnelmia. Kahdeksan haastateltavaa ilmoitti, etteivät he koe tarvitsevansa mitään tukea tai koulutusta, mutta lopuista 14:sta yrittäjästä pystyi aistimaan selkeää epätietoisuutta ja turhautumista.

Suurin osa yrittäjistä kaipasi tukea ja koulutusta markkinointiin. Kolme yrittäjää mainitsi tarpeen rahallisesta tuesta liittyen työntekijän palkkaukseen ja yksi yrittäjistä kaipasi rahallista tukea myös markkinointiin. Lisäksi yrittäjät olivat kiinnostuneita asiakaspalveluun, verotukseen ja kirjanpitoon sekä sosiaaliseen mediaan liittyvistä koulutuksista ja vertaistuesta muiden aloittavien yrittäjien kesken. Työ- ja elinkeinoministeriön (2010, 79) julkaisemasta tutkimuksesta käy ilmi samoja tarpeita.

Konsulttiapua saisi, mutta eikö hänelle maksettavan palkkarahan voisi antaa ihan rahana mulle?

Kehittämisideoita kentältä

Haastateltavat saivat myös ideoida aloittaville yrittäjille suunnatun palvelutarjonnan kehittämistä ja kertoa konkreettisia tarpeitaan liittyen yrityspalveluiden ja muiden verkostojen toimintaan. Yrittäjien mielestä MW-Kehitys Oy:n tarjoama henkilökohtainen palvelu on neuvontapalvelun tärkeimpiä tekijöitä.

Tämä mielipide on suoraan verrannollinen Työ- ja elinkeinoministeriön (2010) julkaiseman tutkimuksen kanssa. Sekä yrittäjien että yritysneuvojien mielestä palvelukanavia kehitettäessä tulisi painottaa erityisesti henkilökohtaisia tapaamisia. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010, 71.)

MW-Kehitys Oy:n tulisi kehittää aloittaville yrittäjille suunnattua palvelutarjontaansa haastateltavien mielestä seuraavasti:

- verkostoitumistapahtumat muiden aloittaneiden yrittäjien kanssa
- mielenkiintoiset ja ajankohtaiset seminaarit ja koulutukset
- viestintään ja tiedotukseen panostaminen
- seuranta yrityksen perustamisen jälkeen
- kootut tietopaketit ajankohtaisista asioista ja säädöksistä

Yrittäjät haluaisivat myös yhteisiä tapahtumia ja tilaisuuksia aloittaville yrittäjille. MW-Kehitys Oy:n järjestämät aamukahvitilaisuudet miellettiin kauemmin toimineiden yrittäjien tilaisuuksiksi ja moni haastateltava sanoi, että kynnys lähteä aamukahveille on liian korkea. Työ- ja elinkeinoministeriön (2010, 45) julkaiseman tutkimuksen mukaan tarve yhteistyölle ja verkostoitumiselle on sitä suurempi, mitä nuorempi yritys on.

Aloittavien yrittäjien verkostoituminen olisi tärkeää. Olisi kiva, jos olisi joku kanava, mitä kautta uudet yrittäjät pystyisivät yhdessä keskustelemaan, sillä aloittavilla yrittäjillä on sellaisia palvelutarpeita joista ei ole ollut tietoinen vielä yritystoimintaa viritellessä.

Yritys Suomen versio liiketoimintasuunnitelmasta sai muutamalta vastaajalta moitteita. Jotkut yrittäjät sanoivat, että oli hankalaa ymmärtää liiketoimintasuunnitelman ohjeita ja kysymyksiä. *Että mitä tässä nyt oikein kysytään?* Rahoitusosion liiallinen suppeus herätti myös kritiikkiä.

Lisäksi yrittäjät mainitsivat seuraavia asioita kehittämistoimenpiteinä: rahallinen tuki markkinointitoimenpiteisiin, neuvoja työntekijän rekrytointiin, asiakkaan prosessin selkeyttäminen sekä aloittavan yrittäjän kirjallinen check-lista mitä pitää tehdä ja milloin.

Lopuksi tiedusteltiin yrittäjien tulevaisuuden suunnitelmia kahden vuoden kuluttua ja sitä millainen heidän yrityksensä tilanne silloin on. 10 vastaajaa on tyytyväisiä nykyiseen tilanteeseen. 11 haluaisi laajentaa toimintaansa rekrytoinnin kautta. Yksi vastaajista haluaa myydä yrityksensä.

Palkkatöihin ei ainakaan ikinä enää lähetä!

Havainnointi oli erittäin käyttökelpoinen lisä tutkimukseen tässä tapauksessa. Oli mielenkiintoista huomata haastateltavien erilaisia suhtautumistapoja esimerkiksi markkinointiin tai tarvittaviin tukitoimiin. Henkilökohtainen haastattelutilanne toi yrittäjien ammattiylpeyden esiin konkreettisesti.

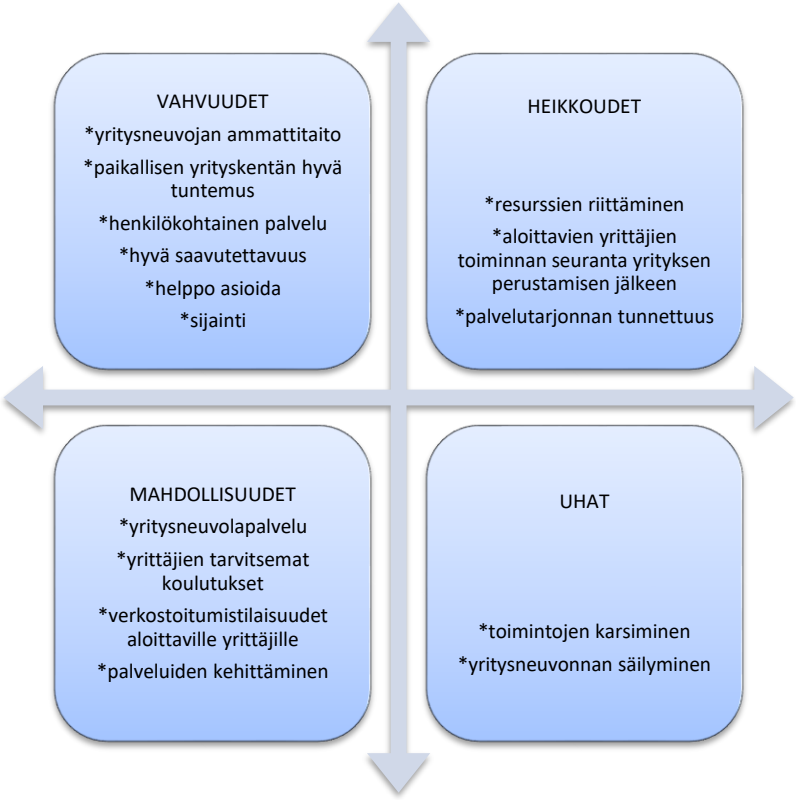
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

6.1 Päätelmät

MW-Kehitys Oy:n aloittavalle yrittäjälle suunnattuihin palveluihin oltiin haastattelujen perusteella pääsääntöisesti tyytyväisiä. Haastatteluvastausten analysoinnin jälkeen em. palveluosiota päädyttiin jäsentämään SWOT-analyysilla (kuvio 12). Analyysimenetelmän nimi muodostuu seuraavista englanninkielisistä sanoista:

S = strengths = vahvuudet
W = weaknesses = heikkoudet
O = opportunities = mahdollisuudet
T = threats = uhat

Analyysi esitetään usein siten, että vahvuudet ja heikkoudet ovat yrityksen sisäisiä tekijöitä. Mahdollisuudet ja uhat ovat yrityksen ulkopuolisia ja tulevaisuudessa potentiaalisesti tapahtuvia tekijöitä



KUVIO 12. SWOT-analyysi MW-Kehitys Oy:n aloittavan yrittäjän palveluista

Haastattelujen perusteella yrittäjät ovat kiinnostuneita seuraavista asioista:

- *Yritysneuvolapalvelu*
  - henkilökohtaiset tapaamiset
  - tuki ja neuvonta yrityksen ensimmäiseksi toimintavuodeksi
  - kiinnostus yrittäjän kuulumisiin
  - verkostoituminen muiden yrittäjien kanssa

- *Mielenkiintoiset ja ajankohtaiset koulutukset ja seminaarit*
  - some-koulutus + muut sähköiset kanavat
  - markkinointiin liittyvät koulutukset

- *Vertaistuki muilta aloittavilta yrittäjiltä*
  - yhteiset tapahtumat aloittaville yrittäjille

6.2 Kehittämisehdotukset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli MW-Kehitys Oy:n aloittaville yrittäjille tarjottavien palvelujen kehittäminen. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa keskeiset, aloittavien yritysten liiketoiminnan käynnistämisessä esiin tulevat haasteet ja tuottaa MW-Kehitys Oy:lle tietoa aloittavien yritysten palvelutarpeesta. Kartoituksen perusteella oli tarkoitus kehittää suunnitelmia/malleja, joiden avulla MW-Kehitys Oy:n palvelutarjonta pystyy vastaamaan entistä tehokkaammin tutkimuksesta esiin nouseviin haasteisiin.

Haastattelujen avulla saatiin kerättyä mielenkiintoista ja todellista tietoa yrittäjien palvelutarpeiden kehittämisestä. Seuraavat kehittämisehdotukset nousivat haastatteluaineistoa analysoimalla esiin vahvimpina.

Koulutukset ja verkostoitumistapahtumat

Haastattelujen perusteella yrittäjät haluavat lisää tietoa markkinoinnista. Koulutustarpeista esiin nousivat some-koulutus + muut sähköiset kanavat. Lisäksi yrittäjät toivoivat vertaistukea muilta aloittavilta yrittäjiltä. MW-Kehityksen kannattaisi järjestää esimer-

kiksi aamukahvitilaisuuksia, joihin kutsuttaisiin vain sellaisia yrittäjiä, jotka ovat aloittaneet yritystoimintansa viimeisen vuoden aikana. Yrittäjät pääsisivät verkostoitumaan ja tutustumaan toisiinsa.

Yritysneuvolatoiminta

Kuten haastatteluaineistosta kävi ilmi, kaikki haastatellut yrittäjät pitivät yritysneuvolapalvelua hyvänä ja toteuttamiskelpoisena ideana. MW-Kehitys Oy:n kannattaa miettiä yritysneuvolapalvelun aloittamista aloittavien yrittäjien tueksi. Toiminnan avulla taattaisiin hyvät toimintaedellytykset yrittäjille, kun tarvittavaa tukea, neuvontaa ja suhteiden ylläpitoa tarjottaisiin säännöllisesti. Asiakkuuksien hallintajärjestelmä voisi olla tässä suurena apuna. Palvelu tulisi pilotoida mahdollisimman pian, jotta sen vaikuttavuutta päästäisiin arvioimaan myös nopeasti.

Palvelu ja palvelun laatu

MW-Kehitys Oy:n yrittäjälle suunnattujen palvelujen kannattaisi keskittyä seuraaviin palvelun laadun osatekijöihin kokonaislaadun nostamiseksi: asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen sekä viestintä. Asiakkaan ymmärtämisen ja tuntemisen hyvänä puolena on se, että ns. vakiasiakkaat tunnetaan. Moni heistä on aktiivisesti yhteydessä yritysneuvojaan tai muuhun henkilökuntaan kaivatessaan neuvoja esimerkiksi yritysinvestointeihin tai -koulutuksiin liittyvissä asioissa. Miinuspuolena on se, että kaikki yrittäjäksi alkavat eivät käy yritysneuvojan luona syystä tai toisesta.

Viestintätilanteisiin yritysneuvoja pyrkii panostamaan, jotta esimerkiksi yrittäjäksi aikova asiakas ymmärtäisi kaiken kerrotun tiedon. Inhimillisiä virheitä viestinnässä tapahtuu toki joskus, mutta ei usein. Palvelutarjonnasta voisi tiedottaa yrittäjiä enemmänkin. Kuviosta 13 selviävät edellä mainitut laadun osatekijät hyvine ja kehitettävine puolineen sekä mahdolliset tulokset joita valintojen kautta saavutettaisiin. Osatekijöinä on käytetty alkuperäiseen SERVQUAL-menetelmään kirjattuja menetelmiä.

KUVIO 13. Aloittaville yrittäjälle tarjottavien palvelujen laadun nostaminen MW-Kehitys Oy:ssä

MW-Kehitys Oy:n kannattaisi myös tarkastella organisaationsa palvelukulttuuria ja palvelun laadun edistämistä sekä organisatoristen että strategisten valintojen kautta. Kuviossa 14 on esitetty toimenpide-ehdotuksia palvelukulttuurin ja palvelun laadun edistämiseksi sekä mahdollisia tuloksia, joita edellä mainittujen valintojen kautta saavutetaan.

KUVIO 14. Palvelukulttuurin ja palvelun laadun edistäminen MW-Kehitys Oy:ssä

MW-Kehitys Oy:n olisi myös syytä tuntea paremmin palveluprosessinsa, joten heille kuvattiin Blueprintingin (liite 4) avulla yritysneuvojan luona asioivan asiakkaan prosessi. Ideaalitilanteessa asiakkaan liikeidea ja käynti yritysneuvojalla johtavat lopulta yrityksen perustamiseen ja liiketoiminnan aloittamiseen.

MW-Kehitys Oy on vastannut kiitettävästi yrittäjähaastatteluista esiin nousseisiin haasteisiin ja tarpeisiin. Seuraavia yrittäjille suunnattuja tapahtumia on jo järjestetty:

Some-seminaari

MW-Kehitys Oy oli yhteistyökumppanina, kun TAMKin liiketalouden opiskelijat järjestivät yrittäjille suunnatun Some-seminaarin Mäntässä Serlachius-museo Gustafilla 17.5.2017. Maksuttomassa tapahtumassa sosiaalisen median kouluttaja Jaana Nyström ja Lunetten toimitusjohtaja Heli Kurjanen kertoivat yrittäjille mitä mahdollisuuksia sosiaalinen media tarjoaa liiketoiminnan kehittämiseen.

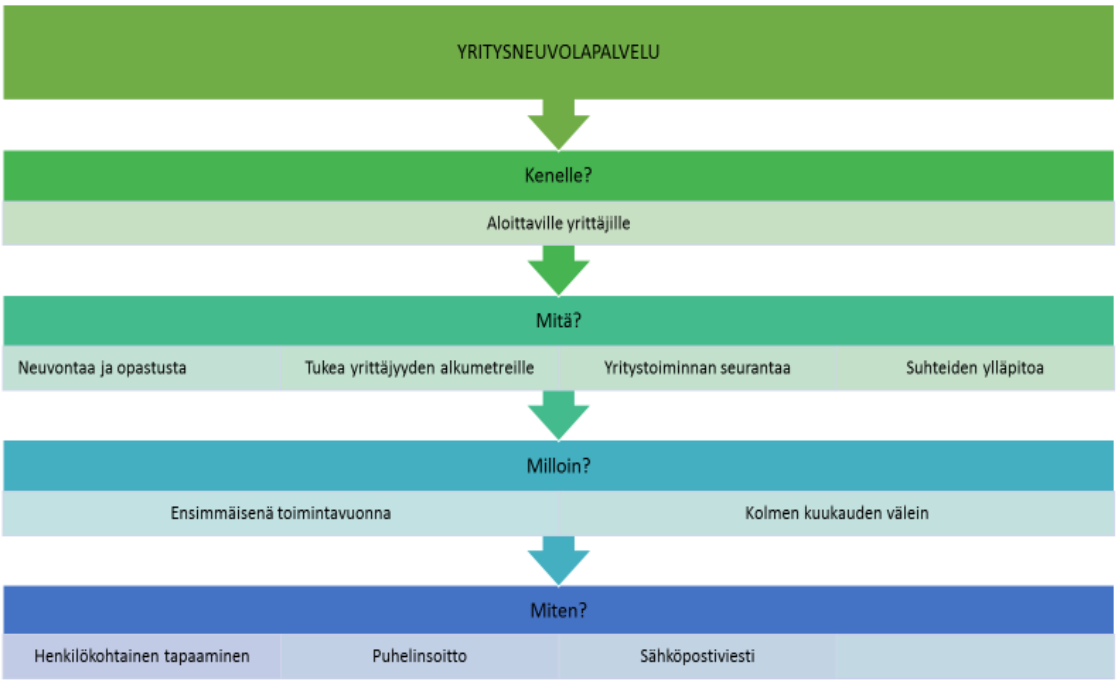
DigiKlubi

MW-Kehitys Oy ja Piiru-hanke (ELY) järjestivät DigiKlubi -tapahtuman Mäntän klubilla 9.2.2017. Sarjayrittäjä ja hallitusammattilainen Kaija Pöysti kertoi liiketoimintalähtöisestä digitaalisuudesta. Lisäksi yhdeksän eri yrityksen edustajaa esittelivät puheenvuoroissaan millaisia digipalveluja he tarjoavat.

DigiKlubin lopuksi osallistujien oli mahdollisuus keskustella sekä esiintyjien että yrityspalveluasiantuntijoiden kanssa. Paikalla olivat Pirkanmaan ELY-keskuksen edustajat, Tekes, Finnvera, paikallisena toimijana MW-Kehitys Oy, Pirkanmaan Yrittäjät sekä Mäntän ja Vilppulan Yrittäjät. Tilaisuuden palautelomakkeiden perusteella kaikki vastaajat olivat tyytyväisiä illan antiin.

Yritysneuvolapalvelu

Yrittäjähaastatteluissa esille noussut yritysneuvolapalvelu kiinnosti MW-Kehitys Oy:tä siinä määrin, että he pyysivät opinnäytetyön kirjoittajaa laatimaan alustavan suunnitelman yritysneuvolapalvelun toimintaperiaatteesta (kuvio 15).



KUVIO 15. Yritysneuvolapalvelun toimintaperiaate

Yritysneuvolapalvelu olisi aloittaville yrittäjille tarjottava palvelu, joka olisi saatavilla (ainakin) yrityksen ensimmäisenä toimintavuonna. Yritysneuvoja soittaisi tai laittaisi sähköpostia aloittaneelle yrittäjälle muutaman kuukauden välein ja kysyisi kuulumisia sekä tarvetta tapaamiselle. Mikäli yrittäjällä olisi tarve tapaamiselle, sovittaisiin tapaamisaika. Tapaamisen yhteydessä yrittäjälle tarjottaisiin hänen tarvitsemaansa tukea, neuvontaa ja opastusta yrittäjyyden alkumetreille. Yritysneuvolapalvelun tarkoituksena on tuottaa lisäarvoa asiakkaalle suhteiden ylläpidon välityksellä.

Aloittavan yrittäjän palvelupolun kuvaaminen

MW-Kehitys Oy pyysi opinnäytetyöntekijältä suunnitelman aloittavan yrittäjän palvelupolusta. MW-Kehitys voi käyttää kehitettyä suunnitelmaa (kuvio 16) omassa palvelukehityksessään tai muokata sitä tarpeidensa mukaan. Palvelupolkuun on kuvattu aloittavan yrittäjän matka liikeideasta liiketoiminnan aloittamiseen.

KUVIO 16. Aloittavan yrittäjän palvelupolku

6.3 Lopuksi

Opinnäytetyön aihe oli tiedossa jo opintojen alkaessa, mutta tehtävä tarkentui matkan varrella. Aihe pysyi kiinnostavana koko opinnäytetyön tekemisen ajan. Hankalinta oli teoreettisen viitekehyksen rajaaminen. Mielekkäintä työtä oli haastattelujen tekeminen ja havainnointi. Työläintä oli haastattelujen litterointi ja analysointi, koska aineistoa oli niin runsaasti. Kaiken kaikkiaan opinnäytetyön tekeminen oli antoisaa ja mielenkiintoista.

Opinnäytetyön luotettavuutta voidaan arvioida esimerkiksi siten, että tutkimustulokset vastaavat työn tavoitteisiin ja ongelmiin saatiin vastauksia. Luotettavuuteen vaikuttaa myös oma, aktiivinen osallistumiseni kehittämistyöhön, työvaiheiden ja tulosten selkeä dokumentointi ja tulosten hyödynnettävyys tilaajaorganisaatiossa.

Sain Tampereen ammattikorkeakoulusta korkeatasoista ja konkreettista ohjausta, joka edesauttoi kehittämistehtäväni tekemistä ja onnistumista. Tärkeintä tässä kehittämistehtävässä oli mielestäni se, että onnistuin kartoittamaan yrittäjähaastattelujen avulla keskeisimpiä, aloittavien yritysten liiketoiminnan käynnistämisessä esiin tulevat haasteita. Onnistuin myös tuottamaan tietoa aloittavien yritysten palvelutarpeesta ja kehittämään

tiedon perusteella uusia suunnitelmia ja malleja joita MW-Kehitys Oy voi käyttää omassa palvelukehityksessään.

Jatkotutkimusaiheena voisi olla yritysneuvolapalvelun jatkokehitystyö. Aluksi yritysneuvolaa voisi kokeilla esimerkiksi vuoden ajan, jonka jälkeen voisi tehdä uuden yrittäjähaastattelun. Saatuja haastattelutuloksia voisi ainakin osittain verrata nyt tehtyyn haastatteluun yrittäjien palvelutarpeesta. Tyydyttääkö yritysneuvolatoiminta palvelutarpeet vai herääkö niitä lisää?

LÄHTEET

Albanese, P. 2016. Palvelujen suunnittelu. Luentomateriaalit. 31.3.2016. Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampere.

Alikoski, R., Viitasalo, J. & Koponen, M. 2009. Yritystoiminnan taitajaksi. Helsinki: WSOY oppimateriaalit.

Albrecht, K., & Zemke, R. 1985. Service America! Doing business in the new economy. IL: Dow Jones-Irwin.

Asiakaskontaktit vuosina 2013–2015. Tilasto. MW-Kehitys Oy. Turunen, T.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 10. painos. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.

Greiner, L.E. 1972. Evolution and revolution as organizing development: mobilizing power to implement change. USA, MA: Addison Wesley.

Grönroos, C. 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. Suom. M. Tillman. 5. painos. Helsinki: WSOY.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Suom. M. Tillman. 4. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. 4. painos.Tekes.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä - kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kinkki, S. & Isokangas, J. 2002. Yrityksen perustoiminnot. Basic Business Operations. Helsinki: WSOY.

Kinnunen, R. & Pohja, B. (toim.) 2003. Palvelujen suunnittelu. Helsinki: WSOY.

Korhonen, I. Toimitusjohtaja. MW-Kehitys Oy. 2016. Haastattelu 6.6.2016. Haastattelija Kuukka, T. Mänttä-Vilppula.

Kuusela, H. & Rintamäki, T. 2002. Arvoa tuottava asiointikokemus: hyödyt ja uhraukset henkilökohtaisen ja sähköisen asioinnin kehittämisessä. Tampere: Tampere University Press.

Lojander, T. & Suonpää, J. 2004. Firma. Käytännön yritystoiminta. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Mänttä-Vilppula 2016. Viitattu 12.10.2016. http://www.manttavilppula.fi/elinkeinoelama/kehitysyhtio-palveluksessasi/

Mänttä-Vilppulan kaupunkistrategia 2016-2026. Tulostettu 22.5.2017. http://www.manttavilppula.fi/site/assets/files/12594/kaupunkistrategia_2016-2026-lopullinen.pdf

Normann, R. 2000. Service Management. Strategy and Leadership in Service Business. UK. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2008. Kehitä teollisuuspalveluja. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Jyväskylä: Kustannusyhtiö Pohjantähti Polestart Ltd.

Suomen Yrittäjät. 2016. Yrittäjyys Suomessa. Tulostettu 22.1.2017. https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/yrittajyys-suomessa-316363

Suomen Yrittäjät. 2017. Viitattu 14.5.2017. https://www.yrittajat.fi/

Tilastokeskus. 2016. Viitattu 16.2.2017. http://www.stat.fi/til/yri.html

Toiminta- ja taloussuunnitelma 2017. MW-Kehitys Oy. Turunen, T.

Turunen, T. Yritysneuvoja. MW-Kehitys Oy. 2016. Haastattelu 13.9.2016. Haastattelija Kuukka, T. Mänttä-Vilppula.

Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum media.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2010. Tutkimus 2-3 vuotta toimineiden yritysten palvelutarpeista. Helsinki: Edita.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2015. Kehittämisyhtiö – toimiva innovaatio. Seudullisten kehittämisyhtiöiden rooli työ- ja elinkeinopolitiikan edistämisessä. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisusarja 39/2015. [Raportti]. Julkaistu 24.3.2015. Tulostettu 18.3.2017. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75069/TEM-rap_39_2015_web.pdf?sequence=1

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2016. Selvitys julkisista yrityspalveluista. [Verkkojulkaisu]. Julkaistu 03/2016. Tulostettu 26.1.2017. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74841/TEMjul_10_2016_web_11032016.pdf?sequence=1

Uusyrityskeskus. 2017. Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2017.

Valtioneuvosto. 2015. Hallitusohjelman toimeenpano. http://valtioneuvosto.fi/hallitusohjelman-toteutus/tyollisyys/karkihanke1

Viitala, R. & Jylhä, E. 2002. Menestyvä yritys. Liiketoimintaosaamisen perusteet. 5. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

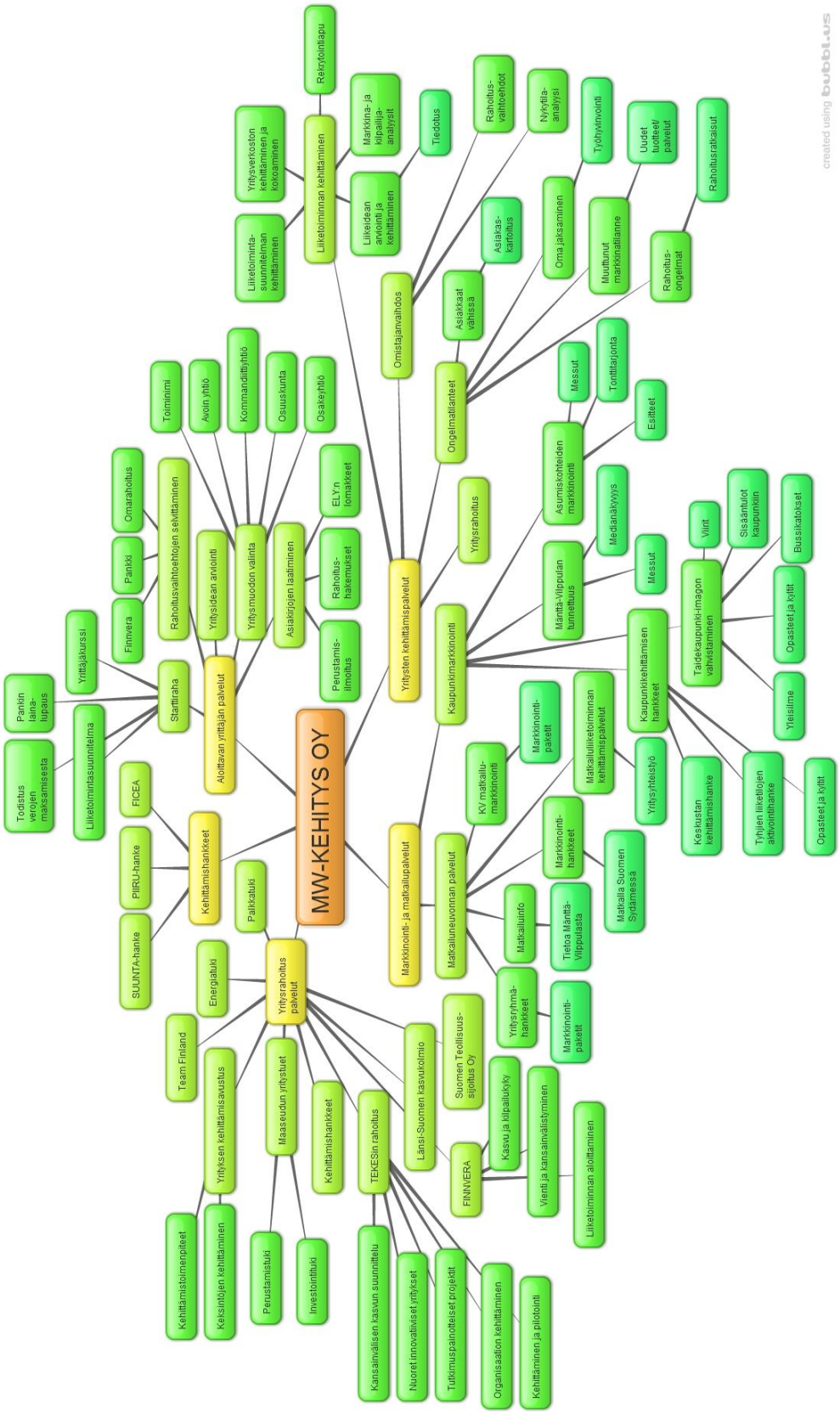
Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing Oy.

YES. Yrittäjyyskasvatusverkosto. 2017. Strategia 2020. Tulevaisuuden työelämä ja osaaminen. http://varsinais-suomi.yesverkosto.fi/strategia-2020/tulevaisuuden-tyoelama-ja-osaaminen/

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. & Berry, L. 1990. Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations. USA, N.Y.: The Free Press.

LIITTEET

Liite 1. Käsitekartta MW-Kehitys Oy:n palvelutarjonnasta



Liite 2. Haastattelun saatekirje

Hei sinä 2013-2016 yritystoiminnan Ylä-Pirkanmaalla aloittanut yrittäjä,

Teemme haastattelututkimuksen, jonka avulla selvitämme yritystoiminnan käynnistämisessä esiin tulleita kokemuksia ja keräämme tietoa siitä, kuinka voisimme parantaa aloittavien yritysten neuvontapalveluja tukemaan yritysten kasvua ja kehittymistä ensimmäisten toimintavuosien aikana.

Tähän liittyen olemme laatineet haastattelulomakkeen yhteistyössä Tampereen ammattikorkeakoulun Yamk-opiskelijan Teija Kuukan kanssa. Teija toteuttaa opinnäytetyönään yrittäjähaastattelut Ylä-Pirkanmaan yrityksissä marras- joulukuussa 2016. Haastattelut ovat luottamuksellisia ja niistä saatavaa tietoa käytetään Ylä-Pirkanmaan yritysneuvontapalveluiden kehittämiseen.

Teija ottaa sinuun yhteyttä puhelimitse lähiaikoina, jolloin pääsette sopimaan molemmille sopivan haastatteluajankohdan. Haastatteluun olisi hyvä varata aikaa noin puoli tuntia. Lisätietoja haastattelusta saat Teijalta puh. 044 540 0786 tai teija.kuukka@gmail.com
Olisimme kiitollisia, jos voisit osallistua haastatteluun ja kertoa yritystoimintasi alkuvaiheista ja näin auttaa meitä kehittämään palvelujamme.

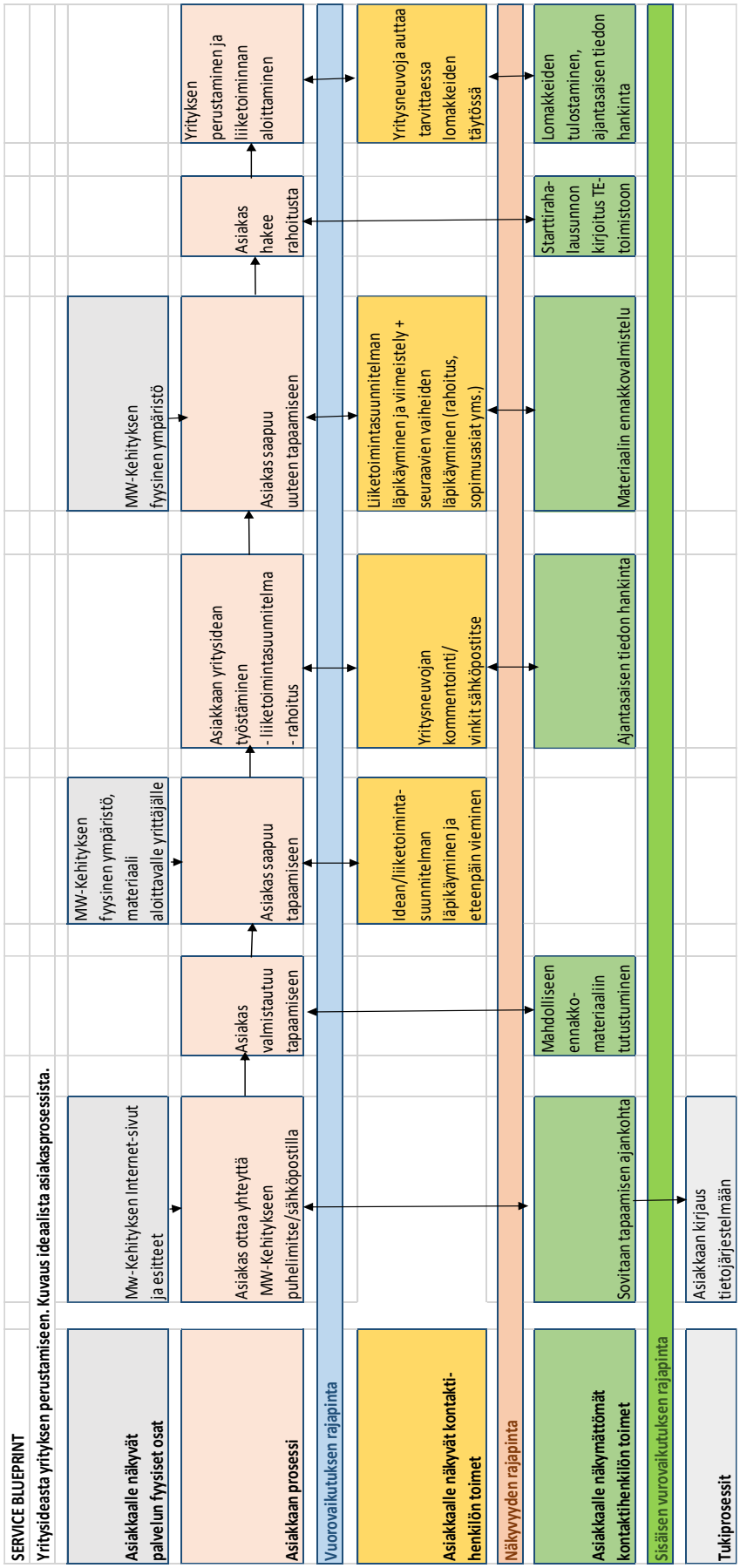
Kiitos jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin

Tero Turunen
MW-Kehitys Oy
044 525 3266

Liite 3. Haastattelukysymykset

HAASTATTELU ALOITTANEIDEN YRITTÄJIEN PALVELUTARPEESTA

- Kuinka kauan suunnittelit yrittäjäksi ryhtymistä?
- Teitkö tarkat liiketoimintasuunnitelmat?
- Oletko seurannut, onko mennyt liiketoimintasuunnitelman mukaisesti?
- Mistä sait tietoa yrityksen perustamisesta alkuvaiheessa?
- Haitko starttirahaa? Saitko?
- Mitkä asiat yrittäjyydessä ovat olleet aloittavan yrittäjän näkökulmasta haasteellisimpia?
- Ovatko julkiset yrityspalvelut auttaneet yrittäjyyden alkutaipaleella ja miten?
- Miten markkinoit tällä hetkellä yritystäsi? Mitä väyliä käytät? Onko onnistunutta? Teetkö seurantaa hyödyistä?
- Mitä mieltä olet ns. yritysneuvolapalvelusta, jossa alkavan yrityksen toimintaa ja kannattavuutta seurattaisiin säännöllisesti ensimmäisenä vuonna? Miten seuranta toteutettaisiin ja kuinka usein?
- Mihin yrittäjyyteen liittyviin asioihin toivoisit saavasi lisää tukea tai koulutusta?
- Olisiko sinulla tarvetta/kiinnostusta ns. mentortoiminnalle? Missä asioissa?
- Miten aloittaville yrittäjille suunnattua palvelutarjontaa pitäisi kehittää? Konkreettiset tarpeet yrityspalveluilta, verkostoilta jne.
- Tulevaisuuden suunnitelmat esim. 2 vuoden kuluttua? Entisellään, laajeneminen, myynti?

Liite 4. Palvelun blueprint asiakkaan prosessista