SELKO

– Yrityspalveluja osallistamalla

TURKU AMK
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SparkUp
STARTUP COMMUNITY

TURKU BUSINESS REGION

Potkuri
YRITYSNEUVONTA

6Aika

Vipuvoimaa EU:lta 2014–2020

Euroopan unioni
Euroopan aluekehitysrahasto

SELKO – Yrityspalveluja osallistamalla

Julkisen toiminnan kehittäminen palvelumuotoilun avulla on melko tuore ilmiö. Selko-hankkeessa työstettiin monituottajaista yrityspalvelukokonaisuutta Turun seudulle. Julkaisussa esitellään Selko-hankkeen tuotoksia sekä hyödynnettyjä palvelumuotoilun menetelmiä. Julkaisu on suunnattu erityisesti kaupunkikehittäjille ja muille palvelumuotoilun soveltamisesta kiinnostuneille.

Työssä hyödynnettiin muotoiluajatteluun pohjautuvaa osallistavaa kehittämistä eli toimijat otettiin mukaan kehittämään heitä koskevia palveluja. Yritysasiakkaiden ja yrityspalveluita tarjoavien tahojen osallistaminen kehittämiseen auttaa luomaan palveluita, jotka ovat asiakkaan kannalta toimivia, haluttavia ja tarpeellisia. Lisäksi ne ovat organisaation ja muiden sidosryhmien kannalta tehokkaita ja työntekijöiden kannalta toimivia ja mielekkäitä.

Turun ammattikorkeakoulun toteuttama Selko-hanke yhteistyössä Turku Science Park Oy:n kanssa on ollut osa 6Aika-kokonaisuuteen kuuluvaa Avoin osallisuus ja asiakkuus -kärkihanketta.

Päivi Katajamäki & Mervi Vuolas (toim.)

SELKO

-Yrityspalveluja osallistamalla

Potkuri YRITYSNEUVONTA

TURKU BUSINESS REGION

SparkUp STARTUP COMMUNITY

Vipuvoimaa EU:lta 2014–2020

Euroopan unioni
Euroopan aluekehitysrahasto

TURKU AMK
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

6Aika

Turun ammattikorkeakoulun raportteja 243
Turun ammattikorkeakoulu
Turku 2018

Kirjoittajat:
Päivi Katajamäki, Selko-hankkeen sisältövastaava, Turun ammattikorkeakoulu Oy
Mervi Vuolas, Selko-hankkeen hankekoordinaattori, Turun ammattikorkeakoulu Oy
Hyrynsalmi Sonja, SparkUp Communications and Events Manager, Turku Science Park Oy
Keva Tero, erityisasiantuntija, Korkeakouluyhteistyö, Turku Science Park Oy
Kyynäräinen Niko, toimitusjohtaja, Turku Science Park Oy
Putkonen Ari, koulutus- ja tutkimuspäällikkö, Kone- ja meritekniikka sekä muotoilu, Turun ammattikorkeakoulu Oy
Vainio Johanna, Varsinais-Suomen Yrittäjät

Graafinen suunnittelu: Ville Aro
Kannen kuva: Johanna Liipola

ISBN 978-952-216-662-3 (painettu)
ISSN 1457-7925 (painettu)
Painopaikka: Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy, Tampere 2018

ISBN 978-952-216-663-0 (pdf)
ISSN 1459-7764 (elektroninen)
Jakelu: http://loki.turkuamk.fi

Sisällysluettelo

Esipuhe **5**

Johdanto **6**

1. Asiakasymmärrys palvelujen kehittämisessä **10**

1.1 Turku Science Park Oy ja toiminnan reunaehdot 10

1.2 Turun AMK ja oppiminen kehityshankkeissa 12

1.3 Muotoilun mahdollisuudet 18

1.4 Palvelumuotoilu yrityspalvelujen kehittämisessä 19

1.5 Erilaisten ihmisten kohtaaminen kriittistä uusien ideoiden syntymiselle 28

2. Asiakasymmärrys palvelujen kehittämisessä **29**

2.1 Palvelujen kehittäminen käyttäjälähtöisiksi 29

2.2 Yritysten palvelumuotoiluosaamisen lisääminen 40

3. Monituottajuus ja innovatiivisten ratkaisujen yhteiskehittäminen **44**

3.1 Oppilaitosyhteistyön merkitys 44

3.2 Yrittäjäjärjestöjen näkökulma monituottajuuteen ja yhteistyöhön 50

3.3 Työpajat ja seminaarit jatkuvan kehittämisen välineinä 50

3.4 Yrityspalveluyhdistyksen toiminnan kehittäminen 51

3.5 Jatkuva kehittäminen 52

Lähteet **54**

Liitteet **56**

Esipuhe

Turun seudun yrityspalvelut ovat määritelleet toimintaansa uudelleen tavoitteenaan selkeä ja asiakaslähtöinen kokonaisuus. Uusi kehitysympäristö pitää sisällään kunnan, yritysten ja valtion tarjoamia palveluja niin yritystoimintaa harkitseville, sitä aloittaville kuin pitkään toimineillekin yrityksille. Tärkeää on, nyt ja jatkossa, panostaa yhteistyöhön ja sitä kautta saatavaan verkottumiseen ja osaamisen vahvistamiseen.

Julkisen toiminnan kehittäminen palvelumuotoilun avulla on melko tuore ilmiö. Turku Science Park Oy on ottanut rohkean askeleen toimintansa kehittämiseen uudella tavalla. Prosessi vaatii uuden ajattelumallin omaksumista. Henkilökunnan osallistaminen palvelun kehittämiseen yhdessä yritysasiakkaiden ja muiden yrityspalveluita tarjoavien tahojen kanssa auttaa luomaan palveluita, jotka ovat asiakkaan kannalta toimivia, haluttavia ja tarpeellisia sekä organisaation ja muiden sidosryhmien kannalta tehokkaita ja työntekijöiden kannalta toimivia ja mielekkäitä.

Palvelumuotoilu on iteratiivinen, jatkuvan kehittämisen prosessi, joten asiakaspalautetta ja asiakasymmärrystä tulee kerätä myös jatkossa, jotta tuleviin palveluhaasteisiin osataan tulevaisuudessa vastata ja yrityspalvelut kehittyvät yritysten mukana reagoimaan kulloinkin ajankohtaisiin haasteisiin. Uuden ajattelumallin tuloksena avoin yhteiskehittäminen jatkuu luontevasti hankkeen päätyttyä. Kiitämme hankkeeseen osallistuneita yrityksiä, Turku Science Park Oy:n henkilökuntaa sekä eri oppilaitosten ja korkeakoulujen opiskelijoita, opettajia ja henkilökuntaa hyvästä yhteistyöstä ja panoksesta kehittämistyöhön.

Turussa, 28.2.2018

Päivi Katajamäki, Mervi Vuolas,
Arja-Liisa Kuitunen, Pekka Stenfors,
Turun ammattikorkeakoulu

Lisää tietoa hankkeesta ja sen tuloksista löytyy osoitteesta: www.selko-hanke.com

Kuva 1. Yhteiskehittämistä.

Johdanto

Selko-hanke osana 6Aika–kokonaisuuteen kuuluvaa Avoin osallisuus ja asiakkuus -kärkihanketta

Turun ammattikorkeakoulun toteuttama Selko-hanke yhteistyössä Turku Science Park Oy:n kanssa on ollut osa 6Aika–kokonaisuuteen kuuluvaa Avoin osallisuus ja asiakkuus –kärkihanketta, johon ovat osallistuneet Suomen kuusi suurinta kaupunkia: Espoo, Helsinki, Oulu, Tampere, Turku ja Vantaa sekä Turun ammattikorkeakoulu. Hanke kuului Kestävää kasvua ja työtä 2014–2020 Suomen rakennerahasto-ohjelmaan ja se toteutettiin 1.4.2015-31.3.2018 välisenä aikana.[1]

Avoin osallisuus ja asiakkuus –kärkihankkeen tavoitteena oli vahvistaa elinkeinoelämän sekä tutkimus- ja kehittämisyhteisöjen roolia palveluekosysteemissä. Tavoitteena oli myös asiakaslähtöisyyden lisääminen, uudenlaisten markkinoiden mahdollistaminen, palveluiden vaikuttavuuden parantaminen, tuottavuuden kasvattaminen ja kilpailukyvyn vahvistaminen. Hankkeen tuloksena tavoiteltiin uudenlaista mallia, jossa yritykset, kaupunki, kolmas sektori sekä tutkimus- ja kehitysyksiköt yhdessä kehittävät uudenlaisia palvelukokonaisuuksia ja –innovaatioita. Kehittämiskumppanuuksien kautta haettiin uusia asiantuntijapalveluiden ja asiakkuuksien mahdollisuuksia yrityksille ja tutkimus- ja kehittämisyhteisöille ja sitä kautta uudenlaista liiketoimintaa. Tavoitteena oli kuuden suurimman kaupungin välisen yhteistyön syveneminen ja sellaisten uusien tapojen syntyminen, joiden avulla voidaan yhdistää kaupunkiseutujen osaamista. Yhteistyön ja tiiviin kumppanuuden tavoitteena oli synnyttää uudenlaisia innovaatioympäristöjä ja markkina-alueita, jotka edistävät kaupunkiseutujen kilpailukykyä.[1]

Hankkeessa tapahtuva kehittämistyö toteutettiin työpaketteina, jotka noudattavat teemoja oikeat palvelut, oikeille asiakkaille, oikeilla tavoilla. Työpakettien sisältö ja tavoitteet on kuvailtu kuviossa 1.[1]

Oikeat palvelut

- Menetelmiä, joilla asiakkaiden osallistuminen palveluiden suunnitteluun ja käyttöön mahdollistetaan.
- Yhteistoiminnan hallintamalleja.
- Palvelukehittäjien ja kuntalaisten keskinäisen vuorovaikutuksen edistäminen.

Oikeille asiakkaille

- Asiakkuuksien tunnistaminen, segmentointi ja asiakastarpeen volyymin arviointi mm. kehittämällä asiakkuuden hallintamallia ja palveluohjausta.

Oikealla tavalla

- Toimiva monikanavainen- ja monituottajapohjainen asiakaspalvelumalli.
- Mallissa palveluiden tuotanto muodostaa kokonaisuuden, jossa tuottajina ovat yritykset ja kolmas sektori yhdessä kuntasektorin ja muiden julkisten toimijoiden kanssa.

Kuvio 1. Avoin osallisuus ja asiakkuus -työpakettien sisältö.

Selko-Yrityspalvelujen osallistava toimintamalli

Kuntien hajautettu palveluntuotanto, elinkeinoelämän rakenteellinen muutos sekä yritysten ja organisaatioiden vähentyneet resurssit vaativat uudenlaisia toimintamalleja kilpailukyvyn ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Selko-hankkeen tavoitteena oli saada aikaan monituottajainen ja toimiva yrityspalvelukokonaisuus Turun seudulle. Tämä tapahtui hyödyntämällä muotoiluajatteluun (Design Thinking) pohjautuvaa osallistavaa kehittämistä ja ottamalla palvelumuotoilun käyttäjälähtöiset menetelmät kehittämisen työkaluiksi. Muotoiluajatteluun pohjautuva käyttäjälähtöinen toimintamalli tarjoaa organisaatioitten toiminnalle malleja ja näköaloja, joita yrityspalvelujen kehitystyössä ei ole aiemmin juurikaan käytetty. Hankkeen aikana saatettiin yhteen sellaisia tahoja, jotka eivät aiemmin ole käyttäneet palvelumuotoilua tai olleet keskenään yhteydessä.

Hankkeen toimenpiteet kohdistuivat lähinnä aloittaviin yrityksiin, myös kasvu- ja kansainvälistyvien yritysten näkökulmia tuotiin esille. Yrityspalvelukokonaisuudessa ovat mukana sekä julkiset että yksityiset yrityspalvelut. Hankkeessa tutkittiin ja määriteltiin yrityspalvelujen tarpeita sekä tuotettiin työkaluja ja menetelmiä niihin vastaamiseksi. Hankkeen tukemana syntyi yrityspalveluiden malli, jonka tavoitteena on edistää palveluja käyttävien asiakkaiden eli yritysten liiketoimintaa ja kilpailukykyä. Samalla lisääntyvät myös yrityspalveluja tuottavien yritysten liiketoimintamahdollisuudet. Malli on asiakaslähtöinen ja asiakkaiden tarpeista huolehditaan kokonaisvaltaisesti.

Painopiste oli erityisesti yhteiskehittämisessä ja osallistamisessa. Osallistamalla eri intressiryhmät (palveluntarjoajat, työntekijät ja palvelujen käyttäjät) jo varhaisessa vaiheessa palvelujen kehittämiseen voidaan luoda hyödyllisiä, helposti käytettäviä ja taloudellisesti kannattavia palveluja, jotka ovat myös organisaation kilpailukykyä lisääviä. Tavoitteena oli, että yritykset ja organisaatiot saavat uusia työkaluja ja oppivat soveltamaan palvelumuotoilun menetelmiä jatkokehittämistarpeitansa varten.

Selko-hanke toteutettiin lähinnä Turun ICT-Cityn alueella sijaitsevassa Turku Science Park Oy:n toimintaympäristössä. Hankkeen toiminnassa ovat olleet mukana Turun ammattikorkeakoulun ja Turku Science Parkin lisäksi Turun yliopiston Kauppakorkeakoulu, Åbo Akademi, Yrkeshögskolan Novia, Humanistinen ammattikorkeakoulu (Humak / Yrityspalvelupiste Creve), Turun ammatti-instituutti, Turun seudun aikuiskoulutuskeskus sekä yrityspalvelujen piirissä olevia ja yrityspalveluja tarjoavia yrityksiä.

Lisäarvoa Selko-hankkeelle toi alueen oppilaitosten ja korkeakoulujen resurssien hyödyntäminen yrityspalveluiden kehittämisessä ja tukemisessa. Turun ammattikorkeakoulun innovaatiopedagogisessa oppimismallissa opiskelu integroidaan vahvasti elinkeinoelämään, jotta opiskelijat pystyvät pärjäämään tulevassa työelämässä. Muotoilun ja muiden alojen korkeakouluopiskelijoiden yhteen saattaminen ohjatusti yritysten ja julkisten palveluntarjoajien kanssa toi yhteistyöhön uudenlaisia ajattelua ja toiminnan malleja sekä tuki myös opiskelijoiden yrittäjyyttä. On syntynyt uusia palveluja ja palveluehdotuksia ja vanhoja palveluja on kehitetty monikanavaiseen ja käyttäjälähtöiseen muotoon vastaamaan sekä käyttäjien tarpeita, että palvelun tarjoajien tavoitteita.

Hankkeen varsinainen työskentely tapahtui palvelumuotoiluprosessin mukaan; määrittelyn, ide-

oinnin, kehittämisen ja testaamisen kautta päästiin tulosten käyttöönottoon ja tuotteistamiseen. Huomiota kiinnitettiin palvelujen tavoitettavuuteen ja ymmärrettävyyteen, opastuksiin, asiakkaan palvelupolun toimivuuteen, asiakastilanteisiin ja palvelukokemuksiin sekä myös siihen, että palvelut ovat kustannustehokkaasti tuotettavissa. Kaikki toiminta tapahtui osallistavien työpajojen, osallistavien seminaarien sekä muotoilussa käytettävien menetelmien kautta, esimerkkeinä voidaan mainita InnoCamp (innovaatioleiri), Brain Storming (aivoriihi), palvelusafari (Service Safari) sekä havainnointi ja haastattelut (Kuvio 2, Kuva 2).

Käyttäjätiedon hankinta ja yhteiskehittäminen

Haastattelut	Työpajat ja seminaarit
Havainnoinnit	InnoCamp
Palvelusafarit	Brain Storming
Benchmarking	Testaukset

Kuvio 2. Hankkeessa käytettyjä muotoilun menetelmiä.

Yrityksiä osallistui hankkeen työpajoihin ja seminaareihin sekä haastatteluihin yhteensä 161 kpl. Yli kaksisataa opiskelijaa neljästä turkulaisesta korkeakoulusta oli mukana hankkeen eteenpäin viemiseen opettajiensa johdolla. Tuloksia syntyi koko hankekauden ajan ja niitä esiteltiin Turku Science Park Oy:lle, joka hyödynsi ideoita ja otti tuloksia käyttöön vaiheittain.

Hankkeen tukemana syntyi Turku Science Park Oy:n toimesta yrityspalvelukokonaisuus, joka edistää palveluja käyttävien yritysten liiketoimintaa ja kilpailukykyä. Hankkeen tuotoksina on myös yrittäjyyttä tukevia materiaaleja, esimerkiksi verkko-opasmateriaaleja ja YouTube-videoita käyttäjätiedon hankintaan[2] ja opas bränditietoisuuden lisäämiseen. Näiden avulla yritykset ja yhteisöt voivat tehdä yhteisöllistä tuotteen tai palvelun kehittämistyötä myös itsenäisesti. Hankkeen tuotokset ovat avoimesti kaikkien käytössä.

Kuva 2. Työpajatyöskentelyä.

SELKO

1. Asiakasymmärrys palvelujen kehittämisessä

1.1 Turku Science Park Oy ja toiminnan reunaehdot

Niko Kyynäräinen
Toimitusjohtaja
Turku Science Park Oy

Turku Science Park Oy:n tehtävä nivoutuu yritysten hyvinvointiin. Innovatiiviset, menestyvät ja työllistävät yritykset ovat Turun talousalueen menestyksen moottori, sillä ilman osaamista, työpaikkoja ja voittoa tuottavia yrityksiä ei ole muutakaan hyvinvointia. Tämä myös edellyttää yrityspalvelujen jatkuvaa muokkaamista ja kehittämistä, on kuitenkin pidettävä huolta, että pitkäjänteinen kehittäminen pysyy toiminnan keskiössä.

Turun kaupunki, Turku Science Park Oy ja turkulaiset korkeakoulut allekirjoittivat kesällä 2014 innovaatiosopimuksen, jonka myötä toimintoja on kehitetty entistä laajemmassa yhteistyössä, kohti tehokkaampia ja aiempaa parempia palveluja. Toimintaa keskitettiin entisestään Kupittaalle vuoden 2016 aikana. Sparkup-yhteisö joka edesauttaa uusien startup yritysten syntymistä ja kiihdyttää olemassa olevien yritysten liiketoimintaa, toteutti ensimmäisenä toimintavuotena yli 600 tapahtumaa. Merkittävä osoitus siitä, miten yhteisöllinen voima toimii. Lähimmät sidosryhmät, luovien alojen yrityskiihdyttämö Creve ja opiskelijayrittäjyysjärjestö Boost Turku, toteuttivat osan tapahtumista, mutta myös muut sidosryhmät löysivät Sparkupin.

Turun seudulla yrityspalvelut koottiin yhden luukun periaatteella toimivaksi, kun 1.7.2016 lähtien Turun Seudun Kehittämiskeskuksen toiminnot ja henkilöstö siirtyivät Turku Science Park Oy:öön. Yhdistymisen myötä Turku Science Park Oy tuottaa kaikki Turun seudun 11 kunnalle suunnatut elinkeino- ja yrityspalvelut. Lisäksi on toki valtion toimijoiden tarjoamia rahoituspalveluja.

Palvelumme kattaa yritystoiminnan koko elinkaaren alkaen yritysidean testaamisesta ja yrityksen perustamisesta jatkuen aina kansainvälistymiseen ja kansainvälisen liiketoiminnan laajentamiseen. Lisäksi Turku Science Park Oy on vastuussa Invest in -toiminnoista, eli ulkomaisten yritysten houkuttelusta investoimaan alueelle tai perustamaan sinne liiketoimintaa.

Korkean osaamistason liiketoiminta edellyttää yliopistojen ja korkeakoulujen, yritysten sekä julkisen sektorin tiivistä yhteistyötä. Turun kaupungin omistamana elinkeinopoliittisena yhtiönä Turku Science Park Oy toimii strategisena kumppanina yliopistoille, korkeakouluille sekä niin käynnistyville kuin jo toimiville, kasvuhakuisille yrityksille. Palvelemme kaikkia toimialoja, mutta painopistealojamme ovat bioteknologia (BioTurku® - life science), tieto- ja viestintäteknologia (ict), kemia- ja cleantech, tulevaisuuden teknologiat (valmistava teollisuus, meriteollisuus) sekä elämysteollisuus (pelit, elokuvat).

Turku Science Park Oy on riippumaton ja puolueeton asiantuntijayritys, joka on edistänyt korkeaan osaamiseen perustuvaa pk-yritysten liiketoimintaa yli neljännesvuosisadan ajan. Palvelumme ovat asiakkaalle pääsääntöisesti maksuttomia.

Turku Science Park Oy tuottaa Turun alueen yrityksille lisäarvoa tarjoamalla Suomen parhaat tukipalvelut liiketoiminnan aloittamiselle, kehittämiselle, verkostoitumiselle, kasvulle ja kansainvälistymiselle. Palvelut tuodaan yritysasiakkaalle helposti ja ymmärrettävästi, positiivisella ihmisläheisellä asenteella. Koska intressi

on aina sama kuin asiakasyrityksen, on Turku Science Park Oy yrityksille haluttu ja hyödyllinen yhteistyökumppani.

Paikallisten yritysten tukeminen, kehittäminen seuraajista suunnannäyttäjiksi ja kouluttaminen vientitoimintaan johtaa vientiyritysten ja viennin määrän kasvuun, synnyttää alueelle uutta liiketoimintaa ja työpaikkoja, sekä edistää yritystemme referenssejä kansainvälisesti. Pystymme vaikuttamaan siihen että Turun seudulle sijoittuneiden yritysten määrä on kasvanut ja sen myötä seudun työllisyystilanne parantunut. Työpaikkojen kasvun saavutamme tukemalla eritysesti startup- ja kasvuyrityksiä liiketoiminnan kehittämisessä, yhteistyökumppaneiden löytämisessä, kasvussa ja kansainvälistymisessä.

Alkavien yritysten palveluissa painopiste on palvelujen yhteistyöverkostojen laajentamisessa sekä uusien kiihdyttämöohjelmien käynnistämisessä. Kasvuyrityspalveluissa painopisteet jakautuvat terveysalalle, cleantechille, elämysteollisuudelle, meri- ja valmistavalle teollisuudelle sekä teknologiayrityksille. Digitaalinen alustatalous on läpileikkaavana teemana kaikissa kehittämistoimenpiteissä.

Kansainvälistämispalveluissa tuodaan käyttöön uusi toimintamalli kauppakamarin ja yrittäjäjärjestön kanssa WTC Turun puitteissa. Invest In toiminnan resursseja kasvatetaan kaikilla valituilla painopistealueilla; terveysala, meri- ja valmistavan teollisuus, cleantech sekä elokuvat. Kaikkia palvelukokonaisuuksia kehitämme yhdessä asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa.

Palvelumuotoilu on keskeinen osa toiminnan kehittämistä. Asiakkaiden jatkuva huomioiminen ja palvelujen kehittäminen yhdessä asiakkaiden kanssa toimii tehokkaasti muokaten palveluja paremmiksi. Ollaksemme kehityksen huipulla haluamme luoda Turun seudulle Suomen helpoimmin lähestyttävän yrityspalveluiden kokonaisuuden. Yrityksille suunnatut julkiset palvelut eivät ole enää vain tontteja ja toimitiloja, vaan yhä useammin aloittavan yrittäjän ohjausta ja jo toimivien yritysten tukemista kehitys-, kasvu- ja kansainvälistymisprosesseissa. Organisaatiossa yhdistyvät Turun Seudun Kehittämiskeskuksen ja nykyisen Turku Science Park Oy:n palvelut ja painopistealojen asiantuntemus. Näin voimme palvella yhden toimijan kautta koko yrityskenttää sekä entistä paremmin Turun seudun elinkeinoelämälle tärkeitä painopistealoja.

Asioit sitten palvelutiskillä, seminaaripenkissä tai verkkopalveluissa, haluamme tarjota tunteen välittömästä ja helposti avautuvasta palvelusta.

1.2 Turun AMK ja oppiminen kehityshankkeissa

Ari Putkonen
Koulutus- ja tutkimuspäällikkö, Kone- ja meritekniikka sekä muotoilu
Turun ammattikorkeakoulu Oy

Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta (TKI) on ollut ammattikorkeakoulujen toinen perustehtävä jo pian 20 vuoden ajan. Se on luonteeltaan soveltavaa ja viritetty palvelemaan ensisijaisesti alueen yritysten ja organisaatioiden tarpeita niiden tutkimus- ja kehityshankkeissa. Tähän työhön Turun ammattikorkeakoululla on lähtökohtaisesti hyvät edellytykset monialaisen osaamisperustan ja opinnoissa arvostettavan käytännönläheisen oppimisotteen vuoksi (innovaatiopedagogiikka). TKI-toiminta on kasvanut ennen näkemättömällä vauhdilla ja yhä suurempi osa henkilöstöstä ja opiskelijoista on nykyään mukana erilaisissa kehityshankkeissa.

Opetussuunnitelmien odotetaan tuottavan käytännön työelämävalmiuksia. Tämän vuoksi myös opiskelijoiden ja opettajien arkea on rytmitetty mahdollistamaan heidän osallistumisen kehityshankkeisiin. Koska opetus, oppiminen ja ohjaus tapahtuvat tällöin ainakin osittain yhteisissä prosesseissa työelämän kanssa, nousee esiin käytännön organisointiin liittyviä kysymyksiä ja tarvetta perustella kehityshankkeiden hyötyjä oppimiselle. Tähän niin sanottuun opetuksen ja TKI-toiminnan integraatiokysymykseen on haettu ratkaisuja ammattikorkeakoulukentässä jo pitkään.

Tässä luvussa tarkastellaan oppimista kehityshankkeissa teoreettisen ja käytännöllisen tiedon näkökulmista, ei kuitenkaan keskenään kilpailevina, vaan toisiaan täydentävinä tiedon lajeina. Aluksi kerrataan pääkohdat siitä, millaisia pedagogisia ratkaisuja Turun ammattikorkeakoulu on strategiassa ja opetussuunnitelmaohjeistuksessa pitänyt arvokkaina. Oppiminen projekteissa ja kehityshankkeissa poikkeaa luonteeltaan opettaja- ja yksilökeskeisestä oppimisesta, joten nämä erot on syytä tuoda esille, ennen kuin kuvaamme esimerkkiprojektin, jolla tekniikan ja liiketalouden koulutus uskoo pystyvänsä tuottamaan opiskelijoille yritysten nopeasti kehittyviä tarpeita vastaavaa osaamista. Luvun lopussa kiteytetään näkemys projektioppimisen tulevaisuudesta Turun ammattikorkeakoulussa.

Turun AMK:n linjauksia opetuksesta ja oppimisesta

Perinteisesti on ajateltu siten, että koulutuksen tehtävänä on antaa opiskelijalle teoreettiset tiedot, joita hän hyödyntää myöhemmin työelämässä. Näiden tietojen karttumista arvioidaan opintojen kestäessä monin tavoin ennalta laadittua opintosuunnitelmaa vasten. Nykyisin koulutuksella pyritään tukemaan opiskelijoiden työelämävalmiuksien kehittymistä koko opintojen ajan. Kehittyminen tapahtuu parhaiten silloin kun teoriaopinnot ja käytännön tekeminen ovat läheisessä vuorovaikutuksessa ja opiskelijalla on keskeinen rooli oppimisessa. Oppiminen ei ole opiskelijalle passiivista tiedon vastaanottamista, vaan se on ennen muuta itsenäistä ja aktiivista tiedon hakemista ja soveltamista, oikeiden työelämästä nousevien ongelmien ja kehittämistehtävien ratkaisemiseksi. Koulutuksen tavoitteena on lisäksi harjaannuttaa opiskelijat toimimaan koulutusalajakolinjojen yli, kuten työelämässäkin toimitaan.

Hyvänä oppimisympäristönä ammatillisen kehittymisen kannalta pidetään sellaista ympäristöä, jossa on runsaasti vuorovaikutusta eri alojen ihmisten kesken sekä teoreettinen ja käytännölli-

nen tieto jatkuvasti läsnä. Jotta opiskelijalla olisi työelämään siirtyessään valmiuksia osallistua kehittämistehtäviin, tulee niitä harjoitella jo opiskeluaikana. Tätä harjoittelua varten on Turun ammattikorkeakoulussa rakennettu työelämää, opetusta ja TKI-työtä yhdistäviä toimintamalleja. Tavoitteellinen, aikataulutettu ja monialaista osaamista edellyttävä projekti, jolla on ulkoinen asiakas, on todettu erittäin hyväksi tavaksi teoriatiedon soveltamisosaamisen kehittymiselle.

Työelämästä nousevien kehittämistarpeiden ajureina ovat usein teknologian kehittyminen, toimintatapojen uudistamistarve tai tarve nostaa työntekijöiden osaamistasoa. Ammattikorkeakoulun kannalta nämä kehittämistarpeet on mahdollista kanavoida työelämälähtöisiksi kehittämistehtäviksi opiskelijoille. Osallistumalla näiden kehittämistehtävien ratkaisemiseen ja tulosten arviointiin yhdessä opettajien, työelämän edustajien ja opiskelijakollegoiden kanssa, opiskelijoiden ongelmanratkaisu- ja sosiaaliset taidot sekä yrittäjämäinen työnote kehittyvät nopeasti. Aidot työelämälähtöiset projektit välittävät myös opettajille tärkeää tietoa yritysten osaamistarpeista ja mahdollisuuden havainnoida sitä, kuinka hyvin opetuksen tietosisällöt vastaavat tarpeita ja kuinka hyvin opiskelijat osaavat tietojaan soveltaa käytäntöön.

Turun ammattikorkeakoulun oppimisote, innovaatiopedagogiikka tarjoaa erinomaisen viitekehyksen sellaisten opetussuunnitelmien ja oppimisympäristöjen kehittämiselle, joissa teoreettista tietoa voidaan soveltaa käytännön kehittämistehtävien ratkaisemiseksi eri toimijoiden vuorovaikutuksessa. Oman alan perus- ja laajentavan osaamisen lisäksi opiskelijat pyrkivät hankkimaan hyviä työelämävalmiuksia, joihin kuuluvat mm. verkosto-osaaminen, kielitaito ja kansainvälisen toimintaympäristön edellyttämät vuorovaikutustaidot. Näiden taitojen kehittymistä, ns. innovaatiokompetensseja, voidaan arvioida yksilö-, yhteisö- ja verkostotasolla. Tavoiteltavat innovaatiokompetenssit ovat kriittinen ajattelu, aloitekyky, luovuus, tiimityö ja systeeminen ajattelu.

Innovaatiopedagogiikka oppimisotteena nojaa sosio-konstruktivistiseen oppimiskäsitykseen, jossa oppiminen nähdään uusien ajattelumallien rakentamisena ja verkostojen luomisena. Opiskelija motivoidaan omatoimisen tiedon hakemisen, tuottamisen ja jäsentämisen osoittamalla opittavalle tiedolle olevan tarve käytännön sovelluksissa ja ongelmanratkaisussa. Toisin sanoen, opiskelija oppii ymmärtämään todellisuutta oman aktiivisen toiminnan kautta, esimerkiksi alueen työelämän tarpeisiin suunnatussa TKI-toiminnassa tai muissa suunnittelutehtävissä, soveltamalla tietoa käytäntöön. Usein opiskelijat johdatetaan ongelmien äärelle myös ilman tietoa siitä, kuinka ongelma voidaan ratkaista. Tällöin oppiminen etenee ongelmalähtöisesti itseohjautuvana ryhmäpohdintana, tiedon hakemisena ja laajempia (oppimis)verkostoja rakentamalla.

Projektioppiminen vs. perinteinen oppiminen

Projekteissa tietoa tarvitaan uusien tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen tai olemassa olevien parantamiseen. Projekti voidaan nähdä muutosprosessina, jossa idea muunnetaan suunnittelijoiden (osallistuvat opiskelijat) tiedon ja osaamisen avulla uudeksi artefaktiksi. Jokainen projekti on yksilöllinen ja ainutkertainen, joten myös tietoa tulee soveltaa kulloisenkin tarpeen mukaan. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että ensin suunnittelutiimin on muodostettava kokonaisnäkemys tehtävästä ja sen mahdollisesta

ratkaisuavaruudesta. Mitä syvällisemmin he ymmärtävät tuotteen tai palvelun käyttöympäristön, sitä paremmin he pystyvät vastaamaan asiakkaan vaatimuksiin. Tietoa ei tarvita ainoastaan teknisten tai taloudellisten ratkaisujen löytämiseksi, vaan riittävän laajan taustaymmärryksen saavuttamiseksi kehittämisen kohteesta. Systeeminen ymmärrys ja luova ajattelu ovat edellytyksiä myös uusien innovaatioiden synnylle.

Oppimisympäristö ymmärretään useimmiten fyysiseksi tai digitaaliseksi ympäristöksi, joka on tietoisesti rakennettu oppimista varten. Projektioppiminen puolestaan ei ole sidottu tällaisiin ennalta määriteltyihin ympäristöihin, vaan tapahtuu projektin eri osapuolten välisessä yhteistyössä, tyypillisesti ajasta ja paikasta riippumattomasti. Projektin tulosten kannalta eri osaajien välinen tiedon jakaminen on ratkaisevan tärkeää. Tämä mahdollistuu huolehtimalla myös sosiaalisesta kohtaamisesta ja tiedon jakamisen ympäristöistä.

Tiedon ja ajattelun jakamisen kautta tiimille syntyy yhteisiä merkityksiä, jotka ovat sen tärkeä voimavara, kun etsitään ratkaisuja projektissa eteen nousevat haasteisiin.

Perinteisessä opetuksessa painotetaan enemmän tiedon omaksumis- kuin soveltamiskykyä. Nämä molemmat ovat kuitenkin edellytyksiä uusien tuotteiden kehittämiselle ja innovaatiotoiminnalle. Innovaatiopedagogiikka korostaa oppimisen sosiaalista luonnetta, jonka vuoksi projektityöskentelylle perustuvat oppimismetodit, joissa oppiminen tapahtuu moniammatillisissa ryhmissä, ovat keskeinen osa opetussuunnitelmaa. Kun opiskelija perinteisesti soveltaa oppimaansa tietoa laajemmin vasta työelämässä, niin innovaatiopedagoginen ajattelu lähtee siitä, että tietoa omaksutaan ja sovelletaan saman aikaisesti, esimerkiksi juuri kehittämisprojektissa.

Projektioppimiseen liittyvä keskeinen käsitepari on siis kehittäminen ja oppiminen. Opiskelijat voivat oppia muuten vaikeasti omaksuttavia asioita kehittäessään uutta tuotetta tai palvelua, esimerkiksi he omaksuvat hiljaista tietoa, oppivat verkostoitumaan, jakamaan kokemuksia asiantuntijoiden kesken ja sietämään epävarmuutta. Ja mikä parasta, kehittämisprojekti on opiskelijoille usein haastava ja innostava oppimisympäristö, johon uppoutumalla on mahdollista saavuttaa syväoppimisen taso.

Esimerkki arvonluontipalvelua tarjoavasta teknologiaprojektista

Ajoneuvojen sähköistyminen tarjoaa globaalin kasvumahdollisuuden suomalaisille yrityksille, mutta edellyttää samalla riittävän määrän alan osaajia. Turun ammattikorkeakoulussa vuonna 2017 käynnistetyn sähköautoprojektin (Electric Vehicle Rallycross EV RX) tavoitteena ei ole pelkästään saada auto kulkemaan akkusähköllä, vaan tähtäimessä on suunnitella ja rakentaa suorituskykyinen ja ympäristöystävällinen rallicrossauto. Ylimmäisenä tavoitteena on kuitenkin kouluttaa uusia osaajia, jotka tuntevat sähköajoneuvojen suunnitteluun, valmistukseen ja käyttöön liittyvät seikat työelämän osaamisvaatimusten mukaisesti (Kuvio 3).

EV RX –projektin teknologiset haasteet ja mahdollisuudet ovat ilmeiset. Se tarjoaa luontevasti tekniikan ja liiketalouden opiskelijoille oppimismahdollisuuksia ja erinomaisen kohteen opitun teorian soveltamiselle käytäntöön. Esimerkkejä tällaisista tehtävistä ovat: 3D-suunnittelu ja tuotetiedonhallinta, rakenteiden sekä sähkövoimalinjan mallinnus ja simulointi, akkujen ja niiden latausjärjestelmien mitoitus, anturit ja mittaukset sekä erilaiset energialaskelmat ja markkinointitehtävät.

Projektin monipuolisuus mahdollistaa opiskelijoiden laajan osallistumisen siihen osana opintoja. Tavoitteen on tuottaa projektissa opintopisteitä sadoille opiskelijoille, ei ainoastaan pienelle ydinjoukolle.

Turun ammattikorkeakoulussa sähköautoprojekti nähdään paitsi TKI-projektina myös arvonluontipalveluna yrityksille. Sähköajoneuvojen ympärillä kasvavasta liiketoiminnasta kiinnostuneita yrityksiä on runsaasti, ja jokainen niistä hakee näkyvyyttä ja asiakkaita osaamiselleen. Teknologisten kehittämiskohteiden lisäksi EV RX-projekti tarjoaa kumppaniyrityksille arvonluontipalveluja, jotka perustuvat palvelumuotoilua lähellä oleviin ajatuksiin arvonluonnin ekosysteemistä.[3] Sähköisen rallicross-auton rakentaminen muodostaa arvonluonnin ekosysteemin, joka kokoaa yhteen erilaisia yrityksiä ja tarjoaa heille erilaisia arvonluonnin ja arvottamisen tapoja. Liiketoiminnan tavoitteena on taloudellinen arvo, mutta usein sen saavuttamisen edellytyksenä on huolehtia myös asiakaskokemukseen liittyvistä sosiaalisista, emotionaalisista ja symbolisista elementeistä. Näiden avulla yritykselle syntyy mahdollisuus erottautua kilpailijoista ja nauttia asiakkaiden arvostusta. Liiketoiminta kannattaa siis sitoa useampaan arvoa synnyttävään ja lisäävään tekijään.

Kuvio 3. EV RX –projektin arvonluonnin mahdollisuuksia kumppaniyrityksille.

Tarjolla olevat arvonluontipalvelut ovat; innovaatiokumppanuus (1), jossa yritystä autetaan teknologian kehittämisessä ja markkinoille saattamisessa, brändikumppanuus (2), jolla luodaan emotionaalista ja symbolista arvoa markkinoilla, liiketoimintakumppanuus (3), jonka lähtökohtana on tuotteiden ja palvelujen ostaminen ja myyminen, verkostokumppanuudella (4) puolestaan rakennetaan toimijoiden keskinäistä sähköajoneuvojen oppimis- ja kontaktiverkostoa sekä yritysvastuukumppanuus (5) jota yritys voi hyödyntää viestinnässään ja yhteiskuntasuhteissaan.

Palvelumuotoilun ja arvonluonnin osaajille on kysyntää, sillä autojen sähköistyminen uudistaa asetelmat myös autourheilun palveluissa. Uusia kuljettajia, talleja, komponenttitoimittajia ja sponsoreita tulee nopeasti mukaan ja tästä seuraa uutta verkottumista sekä liiketoimintamahdollisuuksia. Esimerkiksi kuljettajasta ja ajoneuvosta saatavan datan hyödyntäminen katsojakokemuksen rikastamisessa tai elämyksellisyyden parantaminen lisätyn todellisuuden avulla tarjoavat yrityksille erinomaiset mahdollisuudet päästä aivan

uusilla innovaatioilla kansainvälisille markkinoille. EV RX -projektin kautta opiskelijamme ja yrityskumppanimme pääsevät mukaan megatrendiin, jossa sähköajoneuvojen suunnittelu, valmistaminen, myynti ja käyttöönotto ovat maailman laajuisen kiinnostuksen kohteina. Yritykset voivat hyödyntää moottoriurheilun sähköistymistä ja digitalisoitumista brändinrakentamisessa, kuten esimerkiksi energiayhtiöt ja green tech –alan yritykset. Osalle yrityksistä projekti tarjoaa alustan voimalinjakomponenttien, materiaalien sekä valmistusmenetelmien tutkimukselle ja kehittämiselle, erityisesti niille jotka toimivat tai haluavat päästä ajoneuvoteollisuuden toimittajiksi. Ajoturvallisuuden parantamiseksi kehitetyt ajovakaudenhallintajärjestelmät ja konenäköön perustuvat liikenneympäristön havainnointilaitteet sekä keskustelu autonomisista robottiautoista ovat nostaneet kaikkien tietoisuuteen ohjelmistojen luotettavuuden merkityksen. Kompleksisten, älykkäiden järjestelmien suunnittelu onkin yksi tärkeä oppimisen kohde projektissa.

Kiteytys

Luvussa tarkasteltiin oppimista Turun ammattikorkeakoulun kehityshankkeissa sekä työelämätaitojen oppimisen että teoreettisen tiedon soveltamisen näkökulmista. Ammatillisen kehittymisen kannalta pidämme arvokkaina oppimisympäristöjä, joissa toteutuu tiivis vuorovaikutusta eri alojen ihmisten kesken ja joissa opiskelijoiden on mahdollista soveltaa oppimaansa teoreettista tietoa nopeasti käytäntöön. Tämä on tärkeää koska opiskelijalla edellytetään olevan työelämään siirtyessään valmiuksia osallistua myös kehittämistehtäviin. Näitä valmiuksia opiskelija voi harjoitella TKI-hankkeissa, jotka ovat varta vasten rakennettu työelämää, opetusta ja TKI-työtä yhdistäviksi alustoiksi.

Tavoitteellisten, monialaista osaamista edellyttävien projektien kautta ammattikorkeakoulu pystyy tuottamaan työelämän tarvitsemaa ajankohtaista osaamista kohdennetusti ja nopeasti, tästä esimerkkinä toimii edellä kuvattu sähköautoprojekti. Siinä opiskelijat ja yrityskumppanit pääsevät mukaan kansainvälisestikin ajankohtaiseen kehitykseen, jossa tuotetaan sähköajoneuvojen suunnittelu-, valmistus-, myynti- ja huolto-osaamista yhteisessä oppimisverkostossa. Projektissa yritykset voivat hyödyntää ammattikorkeakoulun palvelumuotoilua ja arvonluonnin osaamista brändin, innovaatioiden, liiketoiminnan, verkostojen ja yhteiskunnallisen viestinnän rakentamisessa.

Projektioppiminen ei ole sidottu ennalta määriteltyihin ympäristöihin, vaan tapahtuu projektin eri osapuolten välisessä yhteistyössä, tyypillisesti ajasta ja paikasta riippumattomasti. Projektin onnistumisen kannalta on ratkaisevan tärkeää, kuinka tiimin jäsenet jakavat tietoa keskenään. Tulevaisuudessa fyysisten projektiympäristöjen ja sosiaalisten kohtaamisten rinnalle tarvitaankin digitaalisia projektiympäristöjä. Sellaisia jotka tukevat projektin tavoitemäärittelyä, tehtävänjakoa, suunnittelua, virtuaalimallien tarkastelua sekä aikataulun ja resurssien käytön hallintaa koko projektin elinkaarella.

Palvelumuotoiluprosessin ydinajatuksia on, että suunnittelutiimin on ensin saatava mahdollisimman kattava kuva suunnittelun kohteesta. Mitä syvällisemmin he sen ymmärtävät, sitä paremmin jatkotyöskentely pystyy vastaamaan asiakkaan vaatimuksiin. Tämä ns. systeeminen ymmärrys ja luova ajattelu ovat edellytyksenä myös uusien tuotteiden ja palvelujen synnylle. Projektioppimisen tulevaisuus Turun ammattikorkeakoulussa näyttää hyvältä, sillä pedagogiset linjaukset ja TKI-toiminnan tavoitteet sekä hyvät kokemukset yritysyhteistyössä toteutetuista projekteista puhuvat kaikki projektioppimisen puolesta.

1.3 Muotoilun mahdollisuudet

Muotoilu voidaan ymmärtää laajasti kokonaisvaltaisena suunnitteluna ja toteutuksena, joka lähtee käyttäjän tarpeista ja arvoista, ottaa huomioon käyttöympäristön ja noudattaa kestävyyden periaatetta.

Muotoiluosaamiseen investointi on yritykselle investointi aineettomaan arvonluontiin. Vaikutus voi näkyä tuotteen miellyttävässä ulkomuodossa, palvelun sujuvuudessa, hyvässä asiakaskokemuksessa tai yrityksen houkuttelevassa brändissä - parhaimmillaan näissä kaikissa. Yritykset näkevät muotoilun käytön vaikutuksen erityisen tärkeänä asiakaskokemuksen parantamisessa. Asiakaskokemuksen nostaminen innovaatiotoiminnan keskiöön on elintärkeää kansainvälisillä markkinoilla toimittaessa. Digitalisaation myötä asiakaskokemuksen merkitys korostuu entisestään ja sitä kautta syntyy myös uusia vaatimuksia ja runsaasti mahdollisuuksia muotoilun hyödyntämiselle yrityksissä.[4]

Koska viime vuosina muotoilu on kehittynyt yhä kansainvälisemmäksi, nopeammin muuttuvaksi ja muunneltavaksi alaksi, Euroopan komissio on kiinnittänyt huomiota muotoilun avulla tuotettuihin innovaatioihin. Design-Driven Innovation –toimintasuunnitelmansa täytäntöönpanossa komissio määrittelee kolme strategista aluetta, joista yksi on muotoilun avulla tapahtuva julkisen sektorin innovointi. Komissio myös mainitsee tulevaisuuden yhdeksi tavoitteekseen tukea virkamiesten valmiuksia käyttää enemmän muotoilun menetelmiä ja kehittää muotoilun avulla toteutettavia, innovaatioihin liittyvää tutkimus –ja kehitystyötä.[5]

Työ- ja elinkeinoministeriön kansallisen Muotoile Suomi -muotoiluohjelman yhtenä strategisena tavoitteena on edistää muotoiluosaamista ja sen hyödyntämistä julkisella sektorilla. Vaikka muotoilu on väline uudistumiseen, sitä on julkisella sektorilla hyödynnetty vasta vähän. Muotoiluosaamista voidaan käyttää sekä strategisesti että palvelukokonaisuuksien käyttäjälähtöisessä kehittämisessä.[6]

Muotoilun avulla voidaan löytää uusia näkökulmia ongelmanratkaisuun, yksilöidä mahdollisia toimenpiteitä ja luoda toimivia kokonaisratkaisuja ja täten välttää julkiselle sektorille tyypillistä siiloutumista. Muotoilulla voidaan helpottaa käyttäjälähtöisten palvelustrategioiden ja palvelupolkujen valmistelua. Julkisia palveluja tuotetaan ja niiden tuottamista voidaan tehostaa erityisesti tieto- ja viestintäteknologiaa hyödyntämällä. Muotoilun avulla voidaan ottaa asiakkaiden tarpeet paremmin huomioon ja nopeuttaa palveluiden kehittämistyötä. Onnistunut muotoilu parantaa palvelujen käytettävyyttä ja haluttavuutta. Muotoilusta on tullut keskeinen kilpailukykytekijä ja kilpailijoista erottautumisen väline. Eniten vaikutusta organisaation kilpailukykyyn muotoilulla katsotaan olevan silloin, kun se on jo omaksuttu osaksi yrityksen strategiaa ja kulttuuria.[6]

Palvelumuotoilun ja käyttöliittymäsuunnittelun avulla parannetaan julkisia palveluita ja voidaan saada aikaan kustannussäästöjä. Tarkoituksena on, että myös julkiselle sektorille syntyy muotoiluosaamista ja kykyä hyödyntää muotoilua. Toimivat ja käyttäjälähtöiset julkiset palvelut ovat myös kansainvälinen vetovoimatekijä, mikä vahvistaa kansallista kilpailukykyä ja maakuvaa.[6]

Palvelumuotoilu on ottamassa roolia julkisen sektorin organisaationaalisessa muutoksessa. Muutoksen mahdollistaminen ja haasteiden

uudelleen muotoileminen tapahtuu ottamalla palvelun tuotantoon liittyvät sidosryhmät mukaan osallistumaan palveluskenaarioiden kehittämiseen. Nämä kehittämisprosessit muuttavat julkisten palveluntarjoajien edustajien roolin asiantuntijoista partnereiksi. Julkinen sektori ei yksinomaan enää tarjoa palveluja vaan kehittää niitä yhdessä palvelujen käyttäjien kanssa.[7]

Palvelumuotoilun avulla yritykset pystyvät vastaamaan kiristyvään kilpailutilanteeseen ja julkiset organisaatiot kehittämään palveluja jotka paremmin vastaavat nykyisiä ja tulevaisuuden tarpeita.[8] Palvelumuotoilun liiketoiminnalliset edut liittyvät niin organisaation strategiseen kehittämiseen, toiminnan suuntaamiseen asiakaslähtöiseksi, sisäisten prosessien kehittämiseen ja brändin syventämiseen kuin uusien ja jo olemassa olevien palvelujen kehittämiseen. Palvelumuotoilun avulla voidaan yhdistää käyttäjien tarpeet ja odotukset sekä palveluntuottajan liiketoiminnalliset tavoitteet toimiviksi palveluiksi. Tavoitteena on tuottaa palveluita, jotka ovat taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti kestäviä.[9]

1.4 Palvelumuotoilu yrityspalvelujen kehittämisessä

Palvelumuotoilun käyttäjälähtöinen näkökulma on keskeisessä asemassa uusia palveluja kehitettäessä ja vanhoja muokattaessa vastaamaan paremmin tämän hetken ja tulevaisuuden tarpeisiin.

Palvelut suunnitellaan käyttäjän näkökulmasta osallistamalla kaikki keskeiset osapuolet - sekä asiakasryhmät että palvelun tuotantoon osallistuvat tahot - yhteistyöhön jo palvelun suunnitteluvaiheessa. Ottamalla mukaan kehitystyöhön ja palveluiden käytettävyyden testaukseen käyttäjiä - palvelukokemuksen asiantuntijoita - ja monialaisesti palveluntarjoajien ja muiden sidosryhmien edustajia, voidaan suunnitella haluttuja, käytettäviä, joustavia ja kilpailukykyisiä palveluita, jotka vaikuttavat positiivisesti asiakastyytyväisyyteen ja organisaation tehokkuuteen. Palvelumuotoilulle on tyypillistä kokonaisvaltainen lähestyminen muodostamalla palveluun vaikuttavista tekijöistä kokonaiskuva. Palvelu myös jaotellaan pienemmiksi osakokonaisuuksiksi, jotka pilkotaan yksittäisiin elementteihin. Niistä pystytään hahmottamaan ongelmakohdat ja sitä kautta palvelua pystytään kehittämään tavoitteen mukaiseksi. Uusia kehitettäviä asioita testataan ensin helpolla tavalla esimerkiksi palvelukonseptin tai hahmomallin avulla pienellä käyttäjäryhmällä. Palvelua jatkojalostetaan ja testataan kerta kerralta aidommissa olosuhteissa niin kauan, kunnes asiakas on tyytyväinen ja palvelu vastaa myös palveluntarjoajan tarpeita.[10]

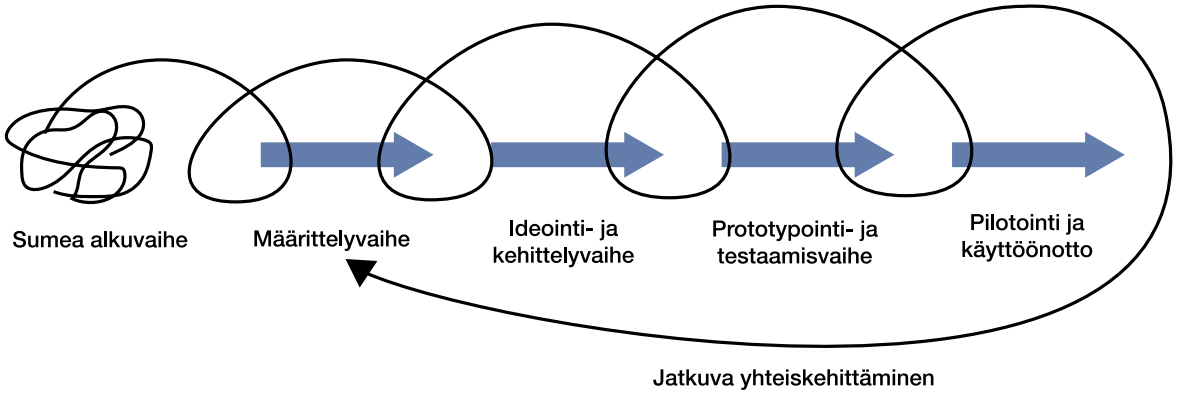
Palvelumuotoilua Selko-hankkeessa

Selko-hankkeessa oli uutta muotoiluajattelun ja palvelumuotoilun prosessin ja menetelmien ottaminen kärkiajatukseksi julkisia palveluja suunniteltaessa. Muotoiluajatteluun pohjautuva käyttäjälähtöinen kehittäminen antaa organisaatioille uusia toimintatapoja, joita yrityspalvelujen kehitystyössä ei ole aiemmin käytetty. Hankkeen aikana saatettiin yhteen sellaisia toimijoita, jotka eivät aiemmin ole käyttäneet palvelumuotoilua tai tehneet yhteistyötä keskenään.

Hankkeen varsinainen työskentely tapahtui palvelumuotoiluprosessin (kuvio 4) mukaisena toimenpidevaiheiden ketjuna, jossa määrittelyn, ideoinnin, kehittämisen ja testaamisen kautta

päästiin tulosten käyttöönottoon ja tuotteistamiseen. Huomiota kiinnitettiin mm. palvelujen saavutettavuuteen ja ymmärrettävyyteen, opastuksiin, palvelupolun toimivuuteen, asiakastilanteisiin ja palvelukokemuksiin sekä myös siihen, että palveluita voidaan tuottaa tehokkaasti.

Turku Science Park Oy (TScP) tarjoaa palveluja aloittavalle yritykselle sekä kasvua ja kansainvälistymistä tavoittelevalle yritykselle tai yhtiölle. TScP:n startup-yhteisö SparkUp ja Yritysneuvonta Potkuri auttavat aloittavia yrityksiä ja yrittäjäksi aikovia.[11] Hankkeessa päätettiin keskittyä erityisesti viimeksi mainittuihin eli palvelujen muotoilemiseen aloittaville yrityksille. Alussa kartoitettiin yrityspalveluiden hyviä piirteitä sekä palvelun pullonkauloja. Tietoa kerättiin haastattelemalla yrittäjiä, havainnoimalla palvelutapahtumia, kulkemalla asiakkaana yrityksen perustamisen palvelupolkua (Mystery Shopping) sekä avoimissa työpajoissa. Haastattelujen ja työpajojen pohjalta tehtiin myös erityyppisten yrittäjien palvelupolkuja: miten eri alojen yrittäjien palvelupolut etenivät esimerkiksi yritystä perustettaessa ja miten he kokivat käyttämänsä palvelut. Muodostettiin myös tämänhetkisten palveluprosessin kokonaiskuvia, Service Blueprintejä, joihin kuuluu myös asiakkaille näkymätön palveluntuotanto-osa. Näiden avulla pystyttiin hahmottamaan kokonaisuutta ja niihin kirjattiin kehitystarpeita.



Kuvio 4. Palvelumuotoiluprosessi.

Asiakasymmärryksen merkitys

Hankkeen alussa määriteltiin ja tarkennettiin yritysasiakkaiden tarpeita ja toiveita. Palveluntarjoajien on ensiarvoisen tärkeää tietää, miten asiakas kokee saamansa palvelun, heidän on ”astuttava asiakkaan saappaisiin”. Eri asiakasryhmien, myös yrittäjien, odotukset ja kokemukset palvelun suhteen vaihtelevat. Nopeasti muuttuvassa maailmassa palvelut vaativat jatkuvaa päivittämistä ja uusien asioiden kytkemistä osaksi palvelua. Jatkuva asiakasymmärrykseen nojautuva ja palautteiden pohjalta tapahtuva kehittäminen on yksi palvelumuotoilun keskeisiä asioita. Kun palvelun käyttäjien mielipiteet, toiveet ja kokemukset otetaan palvelua suunniteltaessa ja jo olemassa olevaa palvelua kehitettäessä huomioon, eri asiakasryhmille muotoillut ratkaisut tuottavat todennäköisesti toivottuja palvelukokemuksia.[12]

Palvelua on vaikea standardisoida, sillä asiakkaat kulkevat palvelupolun läpi yksiköllisesti ja jokaisella on omat henkilökohtaiset odotuksensa, toiveensa ja kokemuksensa palvelusta. Silti palveluja voidaan muotoilla käyttäjälähtöisiksi. Palvelun muotoilulla tarkoitetaan, että luodaan tietyt raamitukset toiminnoille, jotta asiakkaan

kokemus ohjautuu toivottuun suuntaan. Tässä työskentelyssä voidaan käyttää apuna asiakasryhmien segmentointia ja sen pohjalta tapahtuvaa esimerkkiasiakkaan luomista. Jokaisesta merkityksellisestä asiakasryhmästä luodaan fiktiivinen persoona eli kuvitteellinen asiakasprofiili kunkin ryhmän edustajaksi.[12]

Erilaiset käyttäjäryhmät huomioidaan jo palvelun suunnitteluvaiheessa ja koko palvelukokonaisuus palvelupolkuineen suunnitellaan heidän tarpeitansa silmällä pitäen. Ymmärrys asiakkaiden käyttäytymisestä ja heille arvoa tuottavista asioista mahdollistaa myös sellaisten palvelukonseptien kehittämisen, joista asiakkaat ovat valmiita maksamaan ja jotka ovat toimivia ja tuottavia palvelun tarjoajalle.[12]

Kilpailijoiden on vaikeampi kopioida käyttäjälähtöiseksi suunniteltua asiakkaan palvelupolkua tiloineen, esineineen ja palveluprosesseineen. Toisaalta palvelujen muotoilu asiakaslähtöiseksi mahdollistaa myös monistettavuuden. Kun palvelun tuotanto on mietitty ja suunnattu tietylle asiakasryhmälle, se voidaan tarvittaessa kopioida tai sitä voidaan soveltaa vastaavanlaiseen tarpeeseen muualla.[12]

Selko-hankkeen asiakasymmärryksen hankintamenetelmät

Asiakasymmärryksen hankintaan ja kehitysideoiden työstämiseen osallistui opiskelijoita Turun ammattikorkeakoulusta, Turun yliopiston Kauppakorkeakoulusta ja Yrkeshögskolan Noviasta, sekä myös kansainvälisiä vaihto-opiskelijoita korkeakoulujen yhteistyöoppilaitoksista (Kuva 3). Palvelumuotoilun periaatteen mukaisesti on tärkeää, että kaikkien sidosryhmien näkökulmat otetaan huomioon palvelua kehitettäessä, joten avoimiin työpajoihin, joissa kehittämisideoita on viety eteenpäin, on osallistunut eri sidosryhmiä; julkisen sektorin toimijoita sekä yrityspalveluja tarjoavia yrittäjiä. Yrityksillä on ollut kaksinainen rooli, toisaalta ne itsekin olivat mukana palve-

Kuva 3. Turun ammattikorkeakoulun opiskelijoita osallistumassa työpajan toteutukseen.

luntarjoajan roolissa, toisaalta ne myös itse ovat käyttäneet tai käyttävät yrityspalveluja.

Asiakasymmärryksen hankintamenetelminä käytettiin avoimien työpajojen lisäksi eri korkeakouluopiskelijoiden toteuttamia yrityshaastatteluja, yritysneuvojien haastatteluja sekä Service Safareita. Service Safareissa opiskelijat kulkivat ”aloittavina yrittäjinä” yrityksen perustamisen polun ja kirjasivat hyviä käytänteitä ja kipukohtia palvelupolussa yrityspalveluihin liittyen. Opiskelijat myös havainnoivat yritysneuvontatilannetta, jossa asiakkaat olivat yritysneuvojan tapaamisessa sekä tekivät havainnointia yrityspalveluiden ja tietojen löydettävyydestä ja saavutettavuudesta. Tietoa kerättiin myös ei-suomea puhuvilta yrittäjiltä haastattelujen muodossa.

Ensimmäisessä työpajassa määriteltiin yrityspalveluita käyttäviä asiakassegmenttejä sekä kartoitettiin Turun seudun yrityspalveluita, joita oli tarjolla laaja-alaisesti ja monipuolisesti. Työpajassa määriteltiin palveluiden selkeyttä asiakkaan eli yritysten näkökulmasta katsottuna ja haettiin vastausta kysymyksiin: Mitä palveluita on tarjolla, mitä puuttuu, ja mitä kannattaa kehittää eteenpäin? Miten palveluita voi kehittää eteenpäin?

Kuva 4. Pohdintaa ensimmäisessä työpajassa.

Työpajaan osallistui sekä yrityspalveluja tarjoavien organisaatioiden, yritysten sekä korkeakoulujen edustajia ja opiskelijoita (Kuva 4).

Myöhemmin asiakasymmärrystä kerättiin haastattelemalla jo toiminnassa olevia yrityksiä heidän toiveistaan yrityspalveluja kohtaan yrityksen oltua toiminnassa jo yli puoli vuotta. Yritykset ja muut sidosryhmät myös osallistuivat myöhempiinkin kehittämistyöpajoihin ja avoimiin seminaareihin.

Selko-hankkeen alussa kartoitettiin Turku Science Parkin alueella sijaitsevan ICT-Cityn silloisia opasteita löydettävyyden parantamiseksi. Näistä havainnoista koottiin video.* Hankkeen loppusuoralla Turku Science Park Oy:n yritysneuvojille pidetyssä työpajassa tarkasteltiin myös Yritysneuvonta Potkurin löydettävyyttä ns. kävelytehtävän avulla. Tavoitteena oli oppia palvelumuotoilussa käytettävää asiakasnäkökulman hahmottamista. Yritysneuvojien tehtävänä oli

* https://www.youtube.com/watch?v=3D6rNlVap6s&feature=youtu.be

astua erilaisten ennalta määrättyjen asiakasryhmien edustajien saappaisiin ja löytää yrityspalvelupiste. Tehtävänä oli mennä ulos rakennuksesta ja lähestyä Potkuria sellaisen asiakkaan silmin, joka ei ole koskaan ennen käynyt Potkurissa. Yritysneuvojia pyydettiin kirjaamaan ja valokuvaamaan, miten he löytävät palvelun sekä mitä kehittämiskohtia löydettävyyteen liittyy (Kuva 5).

Keskeisille asiakasryhmille tehtiin palvelupolkuja, joissa esitettiin, miten palvelu heidän näkökulmastaan etenee. Näiden pohjalta työstettiin Service Blueprintejä. Service Blueprint kuvaa koko palveluprosessin – sekä asiakkaalle näkyvän osan (frontstage) että toiminnot, joita asiakas ei näe (backstage).

Selko-hankkeen asiakasryhmät

Selko-hankkeen asiakasryhmiksi määriteltiin aloittavat yritykset, kasvuyritykset sekä kansainvälistyvät yritykset. Lisäksi määriteltiin asiakasryhmiksi muutoksessa olevat (osto, myynti, sukupolvenvaihdos, lopettaminen sekä rahoitusvaikeuksissa olevat) sekä ei-suomea puhuvat yrittäjät. Myös näiden ryhmien tarpeita tarkasteltiin. Myöhemmin Selkon ensisijaiseksi kohderyhmäksi rajattiin aloittavat yritykset.

Hyviä käytänteitä ja palvelujen parannustoiveita

Eri korkeakoulujen opiskelijaryhmien tiedonhankinnan sekä ensimmäisen Selko-työpajan tulokset kirjattiin ylös ja analysoitiin. Siten saatiin määriteltyä Turun seudun yrityspalveluiden hyviä käytänteitä sekä palvelun kehittämistarpeita, joita lähdettiin ratkaisemaan.

Hyvin toimivaa:

Kaiken kaikkiaan Turun seudun yrityspalvelut koettiin hyvin toimiviksi, apua saatavan tarvittaessa. Erilaiset yrittäjyystilaisuudet, hautomotoiminta, neuvontapalvelut ja yrittäjyyteen valmentaminen toimivat.

Yritysneuvonta Potkurin informaatio, ohjeistus ja nopeus mainittiin positiivisina seikkoina

Kuva 5. Opasteiden selkeyden tutkiminen.

ja oma yhteyshenkilö koettiin tärkeäksi. SparkUp-yhteisön vaikutus aloittavan yrityksen imagoon koettiin hyväksi, samoin sen yhteisöllisyys ja viikoittaiset tapaamiset. Turku Science Parkin kansainvälistymisen asiantuntijapalvelut mainittiin toimiviksi. Boost Turun kautta saatavaa tietoa ja yritystapahtumia kehuttiin. Verkottumistapahtumia järjestetään eri organisaatioiden toimesta ja yrityskummiverkoston todettiin olevan olemassa. Myös Turun seudun yrittäjien verkostojen mainittiin toimivan hyvin.

Korkeakoulukumppani-korkeakouluverkoston todettiin olevan yrittäjyyden tukena ja oppilaitosyhteistyölle on hyvä pohja. Nuori yrittäjyys ry:n oppilaitoksissa ja korkeakouluissa järjestämä Nuori yrittäjyys –valmennus koettiin hyvänä.

Asioinnin Tekesin ja TE-toimiston kanssa kerrottiin olevan sujuvaa ja oma yhteyshenkilö Tekesissä koettiin tärkeäksi. Todettiin että rahoituksen hakemiselle on selkeä prosessi ja siihen liittyvä yhteistyö toimii. Palkka.fi –sivuston mainittiin olevan hyödyllinen. Team Finlandin, Valviran ja Eviran ohjeistusten sanottiin olevan toimivia.

Parannustoiveita:
Parannustoiveet kohdistuivat toimintaan asiakkaan suuntaan, yrityspalveluiden sisäiseen toimintaan sekä kokonaan uusiin palveluihin. Yhteenvetona kehityskohteiksi nousivat tiedon ja palveluiden löydettävyys ja palveluiden joustavuus sekä asiakkaan ohjaus yrityspalveluja tarjoavien tahojen välillä.

Palveluita toivottiin yhden luukun kautta, myös netissä toimivina. Työssäkäyville yrittämistä harkitseville toivottiin virka-ajan ulkopuolella tarjottavaa apua. Tukipalveluiden jatkuvuus perustamisvaiheen jälkeen koettiin tärkeänä. Ehdotettiin alkutaipaleen tukea ja seurantaa sekä pidempiaikaista yrittäjyysvalmennusta perustamisvaiheen jälkeen. Esiin nousi yksityisten palveluntarjoajien toiminnan esille tuominen julkisten palveluntarjoajien rinnalle ja selkeät toimenkuvat eri toimijoiden välillä. Toivottiin myös yrityspalveluiden tiiviimpää yhteistyötä korkeakoulujen kanssa.

Yrittäjät kaipasivat enemmän verkottumistilaisuuksia sekä tukea toisilta yrittäjiltä. Yrityskummitoimintaa, toimialakohtaista mentorointia ja konsultointia toivottiin lisää. Esille nousi myös yhdistysten ja tapahtumien yhteinen ’ilmoitustaulu’, josta voitaisiin helposti nähdä tulossa olevat yrittäjälle tärkeät ja kiinnostavat tapahtumat. Myös lisätuki kiihdytystoimintaan ja kansainvälistymiseen mainittiin. StartUp:eille kaivattiin Business-enkeleitä sijoittajiksi, samoin joukkorahoitusta ja apua rahoittajien mielenkiinnon herättämiseksi. Yhteinen tilannekuvafoorumi alueen kärkiasioiden eteenpäin viemiseksi koettiin tärkeäksi.

Muita esille nousseita toiveuita olivat esimerkiksi aloittavien yritysten perehdyttämispaketti, johon sisältyisi tarkistuslista ja oikeat ohjaavat kysymykset. Brändin rakentamiseen toivottiin apua, samoin markkinointiin ja hinnoitteluun sekä toivottiin Yrittäjyyden perusteet -tietotaitoreppua liiketoiminnan käynnistämiseen. SOTE-alan pienet yritykset kaipasivat apua kilpailutukseen.

Jaottelu esille nousseista parannusehdotuksista löytyy kuviosta 5.

Selko-yrityspalvelujen osallistava toimintamalli

Palvelujen löydettävyys ja käytäntöjen joustavuus

Kohderyhmän huomiointi

Aloille spesifi apu toimialakohtainen neuvonta

Palvelupolut asiakkaiden käyttöön

Lupakäytännöt

Kaupungin tarjoamien palvelujen selkeytys, kaavoitus ja lupa-asiat

Apua liiketoimintaan, markkinointiin, rekryyn ja kansainvälistymiseen

Ennakoivat palvelut

Startti-info nettiin

Jatkuva kehittäminen

Palaute ja sen käyttö

Kohtaamiset

Itseä hyödyttävä tieto esiin

Some — **Internet**

Selko - tieto selkeästi koottuna

Ohjeiden visualisointi

Nettisivujen selkeytys, sähköisen asioinnin parantaminen

Fyysinen löydettävyys

Yksi luukku

Käytäntöjen yhdenmukaistaminen

Hakemisto yrityspalveluiden tarjoajista

Tapahtumatiedottaminen, tapahtumakalenteri nettiin

Verkostoitumistapahtumat

SOME-kanavien käyttö tiedottamisessa

Chat-kanava

Yhteistyö

Yhteistyötä tukeva yrityspalvelu

Business model canvasit

Blueprintit palvelun tarjoajien käyttöön (tietävät toisten palvelun tarjoajien osaamisen)

Verkottuminen

Yrityspalvelun tarjoajien verkostoituminen

Yritysten verkostoituminen

Oppilaitosten verkosto, yhteistyö korkeakoulujen kanssa

Uusi kumppanuusmalli

Keskustelut eri alojen yrittäjien kesken

Vertaisryhmät

Mentorointi

Yhteistyö järjestöjen kanssa

Kuvio 5. Jaottelu yrityspalveluiden parannusehdotuksista.

Käytetyt kehittämis- ja palvelumuotoilumenetelmät sekä mahdollisuudet

Monipuolisesti käytetyt palvelumuotoilun menetelmät antavat luotettavan tiedon yritysasiakkaiden todellisista tarpeista. Avoimissa työpajoissa toteutuu yhteiskehittämisen idea ja keskustelemalla ideoista ja kehittämissuunnitelmista löytyi ratkaisuja käytännön toteutuksiin. Myös verkottuminen toisten toimijoiden kanssa ja toisilta oppiminen mahdollistui työpajoissa. Opiskelijoiden käyttämät menetelmät – Service Safari eli yrityksen perustamisen palvelupolun kulkeminen, yrittäjien ja yritysneuvojien haastattelut ja havainnointi, nettisivustojen analyysi, toisten kaupunkien yrityspalveluiden vertailuanalyysi sekä aivoriihi (Brainstorming) antoivat kuvan senhetkisestä tilanteesta sekä myös auttoivat uusien ideoiden hahmottamisessa palveluissa ilmenneiden kipukohtien poistamiseksi.

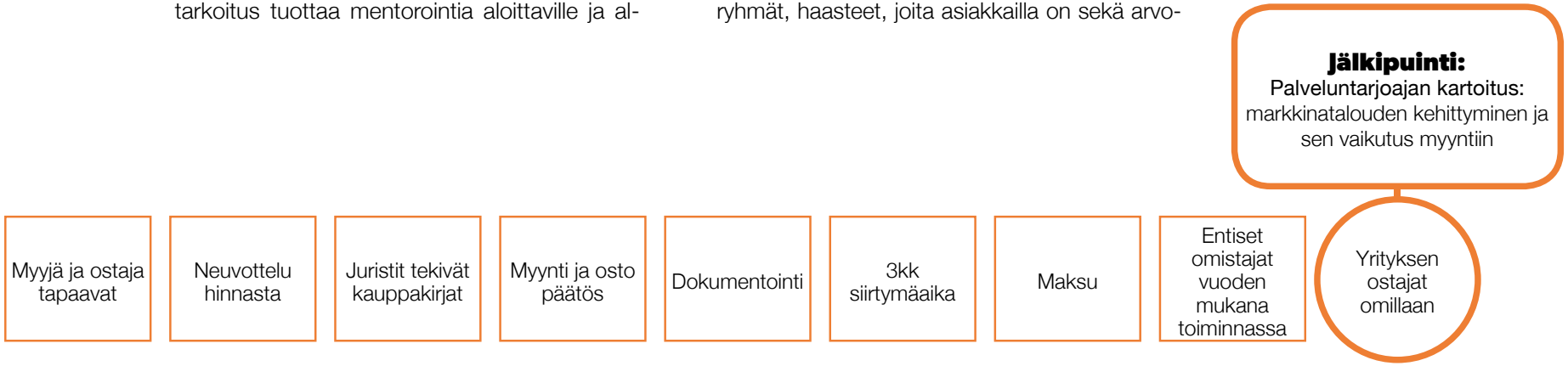
Yhteensä yhdeksässä työpajassa jatkettiin opiskelijatoimeksiantojen rinnalla yrityspalveluiden yhteiskehittämistä käyttäjälähtöisimmiksi ja avoimissa seminaareissa tarkasteltiin siihenastisia tuloksia ja palvelumuotoilun mahdollisuuksia yrityspalveluiden kehittämiseksi. Esimerkiksi ensimmäisessä avoimessa seminaarissa kerrottiin palvelumuotoilusta sekä esiteltiin korkeakouluopiskelijoiden toimeksiantojen ja ensimmäisen työpajan tuloksia. Yrityksille oli laadittu palvelupolkuja ja palveluprosesseja (Service Blueprint), joihin oli merkitty palveluissa esiintyneitä kipukohtia ja myös hyvin toimivia asioita. Kuviossa 6 on esitelty yrityksen ostajan paranneltu palvelupolku.

Kuvio 6. Yrityksen ostajan paranneltu palvelupolku.

Yhteistyö, verkottuminen ja niiden merkitys eri toimijoiden välillä

Yhteistyö palvelun käyttäjien kanssa ja asiakasymmärryksen jatkuva kerääminen on tärkeää, jotta saataisiin tietoa asiakkaiden senhetkisistä ja tulevista tarpeista ja toiveista. Myös yritysverkostojen muodostuminen ja sitä kautta tapahtuva mentorointi tukee uudessa tilanteessa olevia yrittäjiä. Tähän verkostoitumisen tarpeeseen Turku Science Park Oy ja yrittäjäjärjestöt ovat vastanneet järjestämällä verkottumistilaisuuksia, esimerkiksi SparkUp-yhteisö on vahvasti mukana toiminnan kehittämisessä. Selko-hankkeen aikana alkunsa saaneen Yrityspalveluyhdistyksen asiantuntijoiden on myös tarkoitus tuottaa mentorointia aloittaville ja alkutaipaleella oleville yrittäjille, jotka ovat olleet Potkurin asiakkaita.

Yhteistyö myös eri palveluun liittyvien sidosryhmien kesken on ensiarvoisen tärkeää muotoiltaessa uusia palveluita sekä kehitettäessä jo olemassa olevia. On tärkeää tuntea toisten palveluntarjoajien osaaminen ja toimintakenttä, jotta asiakas osattaisiin ohjata oikean asiantuntijan luo. Selko-hankkeen aikana Turun seudun julkisten yrityspalveluja tarjoavien organisaatioiden – Turku Science Park Oy:n, oppilaitosten ja korkeakoulujen liiketoimintasuunnitelmia työstettiin yhteensä kolmessa työpajassa tavoitteena määritellä palveluntarjoajien tärkeimmät asiakasryhmät, haasteet, joita asiakkailla on sekä arvolupaus, jonka organisaatiot tekevät asiakkaiden haasteiden ratkaisemiseksi. Määriteltiin myös palveluita, joita organisaatiot tarjoavat tärkeimmille asiakasryhmilleen. Tämän lisäksi mietittiin kanavia, joiden kautta yhteydenpito eri asiakasryhmiin mahdollistuu. Myös palvelun kannalta tärkeimmät resurssit sekä sidosryhmät listattiin. Tämä auttoi organisaatioita määrittelemään ja selkiyttämään palveluitaan oman brändinsä rakentamisen tueksi, sekä myös synnytti keskustelua eri palveluntarjoajien profiloitumisesta sekä yhteistyöstä ja asiakkaan ohjauksesta oikean palveluntarjoajan luo.



1.5 Erilaisten ihmisten kohtaaminen kriittistä uusien ideoiden syntymiselle

Sonja Hyrynsalmi
SparkUp Communications and Events Manager
Turku Science Park Oy

Teksti pohjautuu 30.1.2018 Turun Sanomien Talous-liitteessä julkaistuun kolumniin.

Turku on rikas kaupunki osaamisessa. Meillä on vahvaa taustaa eri tieteen ja taiteen aloilta, erityisesti alueen korkeakoulujen tuottamana. Tämä luo loistavan pohjan myös monipuolisten eri alojen osaajista koostuvien tiimien ja näin ollen uusien liikeideoiden syntyyn.

Itse tiimin luominen on haastava prosessi, mitä on vielä vaikeampaa ohjata ylhäältäpäin. Tiimiytyminen vaatii luottamusta, jokaisen tiimijäsenen panosta sekä selkeää yhteistä visiota. Ja aina se ei onnistu – iso osa startupeista kaatuu juuri tiimin toimimattomuuteen ennemmin kuin huonoon ideaan. Tämä on osasyy sille, miksi tiimi itsessään on usein esimerkiksi bisnesenkeleiden ja yritysmentoreiden startup-yrityksen tärkeimmäksi elementiksi nostama tekijä. Monipuolinen tiimi on ketterä ja pystyy tuottamaan uudenlaisia ideoita ja ratkaisuja liikemaailmaan.

Samoista asioista kiinnostuneiden ihmisten kohtaaminen on tärkeää tiimin syntymiselle. Turussa on onneksi aina ollut vahvaa yhdistystoimintaa, monia kehittäviä yrittäjyystapahtumia sekä vapaaehtoisten järjestämiä aktiviteetteja joissa tavata uusia ihmisiä. Yrityskehitysyhtiö Turku Science Park Oy:n Startup-yhteisö SparkUpissa on keskitytty erityisesti luomaan näkyviä mahdollisuuksia yrittäjyydestä kiinnostuneiden ihmisten kohdata ja tiimiytyä TeamingUp-tapahtumissa.

Kun TeamingUp-työpajat aloitettiin syksyllä 2015 Y2-hankkeen mahdollistamana, huomattiin heti, että tiimiytyminen ei ole millään tavalla suoraviivaista toimintaa. Juuri oikeiden ihmisten kohtaaminen juuri oikeaan aikaan vaatii yritysneuvojilta ja startup-yhteisön henkilökunnalta jatkuvaa yrittäjyydestä kiinnostuneiden henkilöiden kartoittamista. TeamingUp-työpajat ovat keskittyneet rekrytointiin, tiimitaitojen kehittämiseen, eri osaamisalueen ihmisten yhteen tuomiseen sekä uusien ideoiden kehittämiseen yhdessä.

SparkUpin tavoite on aina ollut tuoda saman katon alle eri alojen osaajia. TeamingUp-työpajat ovat yksi todella selkeä palvelu, jota tarjota asiakkaalle joka miettii missä tavata samassa tilanteessa olevia ihmisiä. Yrityskehitysyhtiön asiantuntijoiden ymmärrys tiimiytymisestä prosessina on myös kasvanut TeamingUp-toimintojen myötä.

2. Asiakasymmärrys palvelujen kehittämisessä

Palvelumuotoilun perusidea on käyttäjälähtöisyys ja kaikessa toiminnassa fokuksena on palvelun käyttäjä. Jos palvelu toimii hyvin ja ymmärrettävästi, se on huomaamatonta, mutta jos siinä on ongelmia, se vaikuttaa kaikkeen. Yrittäjät toivoivat monikanavaisuutta yrityspalveluihin, jotta heillä olisi mahdollisuus saada tarvitsemaansa tukea ja tietoja silloin kun he niitä tarvitsevat. He toivoivat myös selkeämmin löydettäviä palveluja.

2.1 Palvelujen kehittäminen käyttäjälähtöisiksi

Palvelumuotoilun prosessin mukaisesti asiakasymmärryksen hankinnan tuloksena nousseita kehittämisehdotuksia vietiin käytäntöön testaamalla ehdotusten toimivuutta kevyesti. Tehdyistä ehdotuksista kerättiin palautetta palvelun käyttäjiltä ja muilta palvelun kanssa tekemisissä olevilta sidosryhmiltä, ensisijaisesti yritysneuvojilta. Tämä tapahtui haastattelujen, työpajojen ja kokeilujen avulla. On tärkeää tietää, toimiiko kehitetty palvelu asiakaslähtöisesti ja organisaation kannalta tehokkaasti. Palautteen pohjalta jatkettiin kehittämistä.

Useita, suurempia ja pienempiä, kehittämisideoita on viety eteenpäin hankkeessa mukana olleiden koulutusorganisaatioiden sekä Turku Science Park Oy:n toimesta. Monialaisessa opiskelijatyöpajassa innovoitiin verkkostrategiaa Turun seudun yrityspalveluille. Työpajan tulokset esiteltiin Turku Science Park Oy:lle heidän nettisivu-uudistuksensa tueksi. Toinen monialainen paja hankki tietoa, millaisia sosiaalisen median kanavia yritykset ja yrityspalvelut voivat hyödyntää. Turku Science Parkin koordinoimana eri koulutusorganisaatioiden tarjoamien yrityspalveluiden markkinointia on tehostettu yhteistuumin. Koulutusorganisaatiot ovat aloittaneet läheisemmän yhteistyön esimerkiksi Yritysneuvonta Potkurin henkilökunnan kanssa ja kehittävät yhdessä uusia tapoja tukea aloittavaa yritystä. Samalla ne lisäävät aloittavien yritysten tietoisuutta oppilaitosten tarjoamista yrityspalveluista.

Yritysneuvonta Potkurille toteutettiin nettiin tuleva startti-info-video, samoin yrityspalveluille on tulossa yritysneuvojien chattikanava. Alkaville yrittäjille yrityksen perustamisprosessin selkeyttämiseksi on tehty esitteitä, joissa kuvataan visualisoiden alkavien yrittäjien palvelupolkuja, eli yrityksen perustamisprosessin eteneminen vaihe vaiheelta alkavan yrittäjän näkökulmasta tarkasteltuna. Yrittäjien asiakasymmärryksen hankkimisen tueksi on tehty kymmenosainen YouTube-videosarja palvelumuotoilussa käytettävistä menetelmistä. Yrittäjille tehtiin myös markkinointiin ja brändäykseen liittyvät tietopaketit. Lupakäytäntöjä ja näiden tietojen löydettävyyttä on selvitetty kunnittain ja johtopäätökset toimenpide-ehdotuksineen tullaan saattamaan kuntien tietoon.

Yritysten palvelumuotoilutietoutta on parannettu seminaareissa ja avoimissa työpajoissa olevien luentojen ja käytännön harjoitusten, esimerkiksi asiakkaiden palvelupolkujen ja palveluprosessien eli Service Blueprintien tekemisen avulla. Yrityksille tehtiin hankkeen aikana myös opiskelijaosuuskunnan kautta myytävä palvelumuotoilupalvelupaketti.

Startti-info aloittaville yrityksille

Yritysneuvonta Potkurin startti-infoa alkaville yrityksille toivottiin sähköisenä. Hankkeessa työstettiin päivitettävä yksinkertainen versio startti-infosta nettiin laitettavaksi ja jotta tulevat yrittäjät voisivat etukäteen tutustua sen sisältöön. Start-

Kuva 7. Startti-info.

ti-infovideo on noin 4 minuutin pituinen piirretty animaatio, jossa käydään läpi aloittavaa yrittäjää askarruttavia kysymyksiä yrityksen perustamisesta. Se kertoo lyhyesti seuraavat seikat:

Yrittäjäksi tarvitaan hyvä liikeidea ja se riittää Potkurin yritysinfoihin osallistumiseksi, joita järjestetään toistuvasti eikä niihin ole ennakkoilmoittautumista. Potkurin yritysneuvojat auttavat kartoittamaan yritysidean kannattavuutta, yrittäjän ammattitaitoa ja riskinsietokykyä. Liikeidea vastaa kysymyksiin: Mitä tehdään? Kenelle tehdään? Miten tehdään? Liiketoimintasuunnitelma on kuvaus yritysideasta, yrityksen asiakkaista, markkinoinnista, kilpailijoista ja riskeistä. Siihen kuuluvat myös kannattavuuslaskelmat ja rahoitussuunnitelmat.

Yritysmuotovaihtoehdot ovat ammatinharjoittaja, toiminimi, avoin yhtiö, osakeyhtiö, kommandiittiyhtiö ja osuuskunta. Yrityksen rahoituslähteitä ovat oma pääoma, pankit, julkiset rahoittajat, joukkorahoitus ja yksityiset sijoittajat. Starttirahaa yrityksen pyörittämisen aloittamiseksi voi hakea TE-toimistolta, kun yrittäjyys on päätoimista. Suomessa on elinkeinovapaus, mutta tietyt alat vaativat luvan tai ilmoituksen viranomaisille. Yrittäjää koskevia lyhenteitä ovat YEL eli yrittäjän vakuutus, mikä on yrittäjän sosiaaliturvan perusta. ALV eli arvonlisävero on mukana asiakkaan yrittäjälle maksamassa hinnassa, jonka yrittäjä tilittää valtiolle.

Startti-infovideo loppuu kannustuslauseeseen: ”Sinulla on unelma, toteuta se”.

Chatin mahdollisuudet asiakaspalvelutyössä

Chat eli verkkokeskustelu on yleiskäsite sellaisille internetin palveluille, joiden avulla voi keskustella ihmisten kanssa reaaliaikaisesti. Alkujaan chatit olivat viihdekäytössä olleita anonyymejä keskustelupaikkoja, jotka ovat viime vuosina yleistyneet erilaisten organisaatioiden ja yritysten asiakaspalvelukäytössä. Chatin kautta on mahdollisuus saada henkilökohtaista palvelua organisaation verkkosivuilta suoraan (Kuva 8).

Tutkimusten mukaan se kuinka tehokkaiksi tai toimivaksi käyttäjät verkkosivuston arvioivat vaikuttaa siihen, suosittelevatko he sitä muille ja palaavatko he sivustolle uudestaan. Myös pelkästään chat-ruudun olemassaolon koettiin lisäävän arvioita sivuston luotettavuudesta ja toimivuudesta riippumatta siitä, käyttikö asiakas chatia vai ei. Chat-palvelulla on siis mahdollista vaikuttaa asiakkaiden kokemukseen verkkosivuston palveluiden luotettavuudesta, tehokkuudesta, toimivuudesta ja henkilökohtaisuudesta.

Kuva 8. Chat-box.

Selko-hankkeessa tutkittiin chatin mahdollisuuksia erilaisilla verkkosivuilla. Benchmarkausta tehtiin Business Oulun, Oulun seudun uusyrityskeskuksen, Visit Jyväskylän, Veikkauksen ja Ikean sivustoilla. Verkkosivut valittiin edustamaan erityyppisiä ja erikokoisia palveluita.

Sivustojen käyttöliittymää tutkittiin heuristisesti eli käyttökokemuksen kautta. Chatin käytettävyyteen vaikuttivat sekä chat-laatikon ominaisuudet, kuten koko ja muokattavuus, sekä sivuston rakenne. Joissakin tapauksissa chat oli vain etusivun yläpalkissa tai asiakaspalveluosion alakulmassa. Joillakin sivuilla chat-box rullasi sivun mukana tai sitä oli mahdollista liikutella sivustolla liikuttaessa. Tämä mahdollisti keskustelun ja tiedon etsimisen samanaikaisesti. Joillakin sivuilla chatin oli mahdollista avata uuteen pop-up-ikkunaan, mikä helpotti keskustelua navigoidessa muillakin sivuilla.

Chatin käyttöön vaikuttivat myös sen löydettävyys verkkosivuilta ja keskusteluajan aukiolo. Vertailluilla sivustoilla oli eroavaisuuksia chat-palvelun aukioloaikojen ilmoittamisessa. Joistakin ne löytyivät, mutta jossakin tapauksessa chatin ollessa kiinni, aukioloajoista tai sivuston chat-palvelun olemassaolosta ylipäätään ei nettisivuilla ollut minkäänlaista mainintaa. Tällöin asiakas ei saanut sen käyttömahdollisuudesta tietoa. Joissain tapauksissa chatin mahdollisuus aukioloaikojen ulkopuolella oli ratkaistu siten, että chat-boxiin saattoi jättää yhteydenottopyynnön. Siten palveluntarjoaja voi olla yhteydessä myöhemmin apua tarvitsevaan asiakkaaseen.

Chatin johdonmukaisuudella suhteessa muuhun sivustoon oli myös merkitystä. Saatu informaatio ja chatin visuaalinen ilme kirjainfonteineen ja väreineen vaikuttivat käyttöliittymän toimivuuteen. Joissakin tapauksissa chatin avaus vaati asiakkaalta yhteystietojen antamista. Tällöin heräsi kysymys mihin palveluntarjoaja näitä tietoja käyttää. Yhteystietojen kerääminen myös nosti kynnystä chat-palvelun käyttöön. Korkeampi kynnys palvelun käyttöön toisaalta estää vaikkapa asiattomasta käytöstä johtuvia ruuhkia tai muita chat-palveluun palveluntarjoajan näkökulmasta liittyviä riskejä. Esimerkiksi liitetiedostojen jakaminen tai yhteiskäyttöominaisuudet lisäisivät palvelutarjoajalle monipuolisuutta chatin käyttöön.

Tutkimusten mukaan sivuston käytettävyyttä ja tehokkuutta arvioitaessa chat-asiakaspalvelija ja nettisivun käyttöliittymä arvioitiin yhteä tärkeäksi. Näillä olisi suuri painoarvo sille, aiotaanko nettisivustolle palata uudestaan. Mitä autenttisemmaksi asiakaspalvelija koettiin ja mitä vahvemmaksi sosiaalinen presenssi eli läsnäolo sivustolla arvioitiin, sitä enemmän sivustoon luotettiin ja sitä tyytyväisempiä sivustolta saatavaan tietoon oltiin. Vaikutelma sosiaalisesta presenssistä vaikutti myös käsitykseen sivuston hyödyllisyydestä, tehokkuudesta ja käytettävyydestä. Tietyillä käyttäjätyypeillä kokemus sosiaalisesta presenssistä oli suurin vaikuttava tekijä siihen, palataanko sivustolle vai ei. Hidas vastausaika, epätietoisuus viestin vastaanotosta ja keskustelun venyminen heikensivät kokemusta sosiaalisesta läsnäolosta ja sivuston toimivuudesta.

Käyttäjälle on offline-tilanteissa syntynyt odotuksia asiakaspalvelusta. Asiakaspalvelua arvioidaan kasvotusten saatavasta palvelusta mm. kohteliasuuden, empaattisuuden ja sen autenttisuuden sekä totuudenmukaisuuden näkökulmasta. Tätä samaa odotetaan myös verkkopalvelutilanteissa. Chat:ssä kasvokuvat, nimet ja hymiöt lisäävät sosiaalisen presenssin kokemusta ja monipuolistavat ilmaisumahdollisuuksia kirjoitetun tekstin lisäksi. Ne auttavat välittämään tunnetta ja tunteet tarttuvat – verkossakin. Tietty rentous ja persoonallisuus luovat inhimillisen vuorovaikutuksen.

Tärkeää on siis miettiä, minkälaisia asiakkaita halutaan palvella, miten heitä palvellaan ja kuka sen tekee. Nämä vaikuttavat konkreettisesti siihen, kuinka chatin halutaan toimivan. Chatin suunnittelussa on otettava huomioon esimerkiksi se, onko chat koko ajan esillä vai tuleeko keskusteluruutu automaattisesti esille vain, kun asiakas tulee tietylle sivulle. Myös chatia hoitavaa henkilöä valittaessa on mietittävä, palveleeko asiakasta heti tietyn alan asiantuntija vai joku muu, joka osaa ohjata asiakkaan eteenpäin tai tarvittaessa kutsua keskusteluun mukaan ko. asiantuntijan.

Hitauteen tai keskustelun pitkittymiseen voidaan vaikuttaa valmiilla vastauksilla, jotka tosin heikentävät autenttisuuden vaikutelmaa. Tällöin voidaan miettiä automaattien, ”purkitettuja vastauksien” ja ns. chatbotien käyttöä. Chatbot on tietokoneohjelma verkkopalvelujen kehittämiseksi. Tietokoneiden laskenta- ja muistikapasiteettien nopea kehittyminen on mahdollistanut aikaisempaa kehittyneempien chatbotien rakentamisen. Ne on suunniteltu käymään keskustelua ihmisen kanssa.

Tämän alaluvun lähteet on mainittu viitteessä[13]

Verkkoyhteisöjen käyttö yrityspalveluiden tukena

Selko-hankkeen alussa Turun ammattikorkeakoulun opiskelijaryhmä selvitti ja antoi ehdotuksia, miten yritykset ja yrityspalveluita tarjoavat tahot pystyvät hyödyntämään verkkoyhteisöjä aloittavien yritysten tukemiseksi.

Yammer on 2008 perustettu sovellus ja se on tarkoitettu yritysten ja yhteisöjen sisäiseen viestintään ja vuorovaikutukseen. Sen ominaisuuksiin kuuluvat yleisen viestiaikajanan lisäksi keskusteluryhmät (Groups) ja yhteisösivut (Pages), joita käyttäjät avaavat jonkin teeman ympärille tai oman yhteisönsä tarpeisiin. Sovelluksen esikuvana on käytetty Facebookia, joskin Yammerin palvelut on jätetty yksinkertaisimmiksi. Yrityspalvelut voisivat luoda Yammeriin oman profiiliin, ja luoda sinne avoimen ryhmän aloitteleville yrittäjille, jolloin alkavat yrittäjät pystyisivät liittymään

ryhmään. Sitä kautta pystyisi kysymään neuvoja yrityksen perustamista.

Slideshare-palvelussa yrityspalveluita tarjoavat tahot voivat tehdä pdf-tiedostoja ja videoita, joissa kerrotaan heidän tarjoamistaan yrityspalveluista. Yrityspalvelu, joka on ladannut tiedoston Slideshareen, voi määritellä millä hakusanoilla se löytyy.

Myös Youtuben mahdollisuuksia yrityksille ja yrityspalveluita tarjoaville selvitettiin. Yrityspalveluita tarjoavat yritykset voivat laittaa mainoksia videoiden alkuun, jolloin aloittavat yritykset saattaisivat nähdä mainoksen, ja sitä kautta löytää palvelun. Lisäksi yrityspalvelut voivat ladata palveluun omia videoitaan, joissa he kertovat palveluistaan, ja tarjoavat tietoa aloitteleville yrittäjille. Myös Twitter, yhteisö- ja mikroblogipalvelun käyttö koettiin selvityksessä hyödylliseksi. Yrityspalvelut voivat luoda Twitteriin profiilin, jossa yrityspalveluita tarjoavat tahot voivat tuoda palveluitaan käyttäjien tietoisuuteen julkaisemalla lyhyitä päivityksiä esimerkiksi tapahtumistaan.

Facebookissa voisi olla myös profiili, jossa olisivat jäsenenä kaikki, jotka tarjoavat alkaville yrittäjille palveluita, kuten esimerkiksi yrityshautomot, pankit ja vakuutusyhtiöt. Lisäksi siellä voisi olla tietoa myös niistä tarvittavista palveluista, jotka ovat valtakunnallisia, kuten verotus. Näin ollen, kun uutta yritystä perustamassa oleva löytäisi kyseisen Facebook-sivun, niin hän saisi erittäin laajasti tietoa tarvittavista palveluista ja suorat linkit yrityspalveluita tarjoavien tahojen verkkosivuille.

LinkedIn on hyvä väline verkostoitumiseen ja uusien kontaktien luomiseen ja mahdollisesti uuden työntekijän löytämiseen. Yritys voi tehdä Linkediniin profiilin. Yrityspalvelut voivat neuvoa aloittelevia yrittäjiä luomaan yritykselle profiilin palveluun, jonka avulla uusien kontaktien luonti ja työntekijöiden löytäminen helpottuvat.

Google+:n kautta yrityspalvelut voivat muun muassa pitää yhteyttä aloitteleviin yrittäjiin videopuheluiden avulla. Tilin luoneiden yritysten profiilit voivat näkyä Googlen sivulla, joka tuo yrityksille näkyvyyttä. Yrityspalveluja tarjoavat tahot voivat julkaista profiilissaan linkkejä ja tekstejä, joista käyttäjät voivat tykätä, mikä taas levittää tietoa yrityksestä, mitä kautta aloittelevat yrittäjät löytävät yrityspalveluiden internetsivuille.

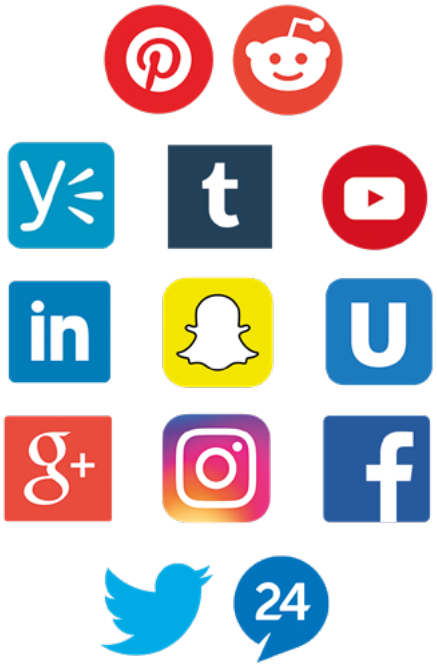
Tumblr-blogipalveluun käyttäjät voivat jakaa blogikirjoituksia, videoita, linkkejä, kuvia ja musiikkia. Siellä voi seurata muiden käyttäjien blogeja, lähettää edelleen muiden postauksia sekä viestejä ja fanipostia muille käyttäjille. Turun seudun Yritysneuvonta Potkuri voisi luoda profiilin Tumblr:iin, ja tehdä sinne videoblogin, jossa kerrotaan vaihe vaiheelta uuden yrityksen perustamisesta.

Pinterest on ilmoitustaulutyyppinen sosiaalinen linkkien ja kuvien jakopalvelu, joka tarjoaa mahdollisuuden luoda ja ylläpitää kokoelmia, jotka perustuvat johonkin teemaan. Käyttäjä voi selata linkki- ja kuvakokoelmia, poimia niistä osia omiin kokoelmiinsa ja ilmoittaa tykkäävänsä linkistä/kuvasta. Yrityspalveluita tarjoavat yritykset voivat julkaista kuvan Pinterestissä, joka löytyy haluamallaan hakusanalla (esimerkiksi startup). Kuvassa voisi olla ”mainoslause” yrityspalvelusta, ja linkki heidän omille internetsivuilleen.

Instagram on ilmainen kuvien jakopalvelu ja sosiaalinen verkosto. Palvelun avulla voi jakaa omia kuvia, saada seuraajia, kommentoida muiden kuvia ja tykätä niistä. Yrityspalveluja tarjoavat tahot voisivat luoda Instagramiin oman profiilin, jossa julkaisevat mielenkiintoisia kuvia, jolloin

yrityspalvelut saavat seuraajia itselleen. Kaikki yrityspalvelun julkaisevat kuvat näkyvät heidän seuraajilleen automaattisesti. Jotta käyttäjät voivat löytää kuvat olematta seuraaja, pitää yrityspalvelun luoda jokaiselle kuvalleen hashtag, jolla kuva löytyy (esimerkiksi #startup).

Snapchat on mobiilisovelluksessa oleva valokuvaviestipalvelu, jossa käyttäjä voi ottaa kuvia ja videoita, sekä lähettää niitä rajatulle vastaanottajajoukolle. Käyttäjä voi määrittää ajan, kuinka kauan videot ja kuvat näkyvät vastaanottajalla. Yrityspalvelut voivat kuvata lyhyen videon tai kuvan esim. tulevista tapahtumistaan, ja julkaista sen Snapchatissä, jolloin se näkyy heidän seuraajilleen. Tätä kautta yrityspalvelut saavat jaettua tietoa aloitteleville yrityksille, ja saavat kävijöitä tapahtumiinsa.



Kuva 9. Verkkoyhteisöjä.

Reddit on sosiaalinen verkkosivusto, jossa käyttäjät voivat jakaa tekstiartikkeleita ja linkkejä verkkosivustoihin. Mitä enemmän linkit ja tekstiartikkelit ovat saaneet suosiota, sitä enemmän esillä linkki näkyy. Yrityspalvelua tarjoava taho voi julkaista kuvauksen omasta toiminnastaan, johon voi lisäksi laittaa linkin yrityspalvelua tarjoavan tahon internetsivulle. Kun palvelua tarvitseva henkilö kirjoittaa redditiin hakusanan, jonka yrityspalvelu on laittanut hakusanaksi, henkilö löytää artikkelin, ja linkin yrityspalvelua tarjoavan tahon sivulle.

Suomi 24 on sosiaalisen median palvelu, jonka palveluita ovat keskustelut ja sähköposti. Suomi24:ssä yrityspalveluiden tarjoajat voivat seurata siellä käytäviä keskusteluja ja käydä kommentoimassa omien aihealueidensa keskusteluita. Lisäksi sinne voi ostaa mainoksia.

Ustream on suoratoistopalvelu, jossa on interaktiivinen käyttöliittymä (chat yms.). Yrityspalvelut voisivat näyttää suorana etukäteen esimerkiksi Twitterissä tai Facebookissa mainostamaansa luentoa tai esittelyä yrityksen perustamisesta tai tarjoamastaan yrityspalvelusta. Luennon aikana henkilö voi seurata Ustreamin mahdollistamaa reaaliaikaista keskusteluikkunaa, ja siellä vastata suoran lähetyksen seuraajien kysymyksiin, tai esittää ne kysymykset luennoitsijalle tai esittelijälle.

Palvelupolkujen visualisointi

Palvelupolut ovat visuaalisia kuvauksia asiakkaan kokemasta palvelusta. Asiakas kokee tapahtumat palvelupolun varrella tietyn ajan kestävänä palvelupolkuna, johon vaikuttavat sekä palveluntarjoajan toiminta, että asiakkaan omat valinnat ja käyttäytymismalli.

Asiakkaan kokema palvelupolku kuvataan vaiheittain, jotta sitä voidaan analysoida ja sitä päästään muotoilemaan. Palvelupolkua kartoittamalla voidaan tarkastella, millaisista merkit-

tävistä tapahtumista palvelu koostuu ja miten palvelun osapuolet toimivat näissä tilanteissa. Näin hahmotetaan yksityiskohtaisesti palvelun rakenne ja sen osatekijät.

Hankkeessa tehdyn tiedonhankinnan pohjalta tehtiin eri yrittäjäryhmille, esimerkiksi kampaamo- ja ravintoala-alan sekä mainostoimistoyrittäjän palvelupolkuja, joissa ilmeni heidän yrittäjyytensä alkutaival positiivisine kokemuksineen ja kipukohtineen. Näitä kipukohtia tarkasteltiin ja tehtiin parannusehdotukset uusien palvelupolkujen muotoon. Näissä parannetuissa palvelupoluissa kuvattiin, miten yrityspalvelut toimisivat optimaalisesti aloittavien yrittäjien palveluiden kannalta.

Hankkeen aikana työstettiin useampia aloittavien yrittäjien palvelupolkuja, jotka muokattiin kahdeksi aloittavan yrittäjän peruspalvelupoluksi. Näitä käytettiin esitteessä, jota voidaan jakaa aloittaville yrityksille. (Kuva 10.) Helposti päivitettävässä esitteessä on kuvattu kahden eri tyyppisen aloittavan yrittäjän palvelupolkua käyttäjälähtöisesti; visualisointi auttaa alkavia yrittäjiä hahmottamaan yrittäjyyden alkutaipaleen toimintaa. Esitteestä tehtiin myös englan-

Kuva 10. Aloittavan yrityksen palvelupolkuesite.

ninkielinen versio ei-suomea puhuvia varten. Esite tehtiin sekä Yritysneuvonta Potkurille että SparkUp:lle. Potkuri antaa perusyritysneuvontaa yrityksille, jotka tähtäävät maltillisempaan kasvuun ja kotimaan markkinoille. SparkUp-yhteisön asiakkaat taas tavoittelevat heti toiminnan alussa nopeaa kasvua ja kansainvälisiä markkinoita.[11]

Tärkeintä yrittäjälle aikovalle on aito halu ryhtyä yrittäjäksi; yritysideaa kehiteltäessä se tarkentuu ja usein muuttuukin. Aloittava yrittäjä osallistuu ensin Yritysneuvonta Potkurin järjestämään Startti-infoon. Sen jälkeen hän voi varata Potkurin yritysneuvojalta tapaamisen liiketoimintasuunnitelmansa läpikäymiseen ja yritysideansa kehittämiseen. Liiketoimintasuunnitelmassa on alustavasti mietitty yrityksen toimintaideaa, markkinoita ja tehty kannattavuuslaskelmaa. Yrittäjäksi aikova tunnistaa omat koulutustarpeensa ja osallistuu tietoa ja vertaistukea antaviin tapahtumiin ja kouluksiin. Tuleva yrittäjä aloittaa sopivan liiketilan hakemisen ja tarkistaa sen soveltuvuuden toimintaansa esimerkiksi elintarvike- ja terveydensuojeluviranomaisilta. Liiketilan mahdollisiin muutostöihin haetaan hyväksyntä kunnan rakennusvalvontaviranomaiselta.

Rahoituksen suunnitteluun aloittava yrittäjä saa apua myös Potkurista. Yrittäjä kilpailuttaa rahoittajat, joita ovat pankit, julkiset rahoittajat, yksityiset sijoittajat ja joukkorahoitus. Yrittäjän on tarkistettava myös, onko hänen yritystoimintansa ilmoitus- tai luvanvaraista. Potkurin yritysneuvojalta yrittäjä saa apua myös starttirahan hakemiseen. Starttirahan myöntää TE-toimisto
.
Päätettyään yritysmuotonsa yrittäjä saa tarvittavat ohjeet, lomakkeet ja halutessaan myös valmiit paketit yrityksensä perustamiseksi Yritys- ja yhteisötietojärjestelmästä (ytj.fi). Yrittäjä hankkii liiketilan ja liiketoiminnassaan tarvitsemansa koneet, tarvikkeet ja ohjelmistot. Yrittäjä panostaa omaan osaamiseensa ja ostaa tarvittavat tukipalvelut tilitoimistolta, vakuutusyhtiöltä ja markkinointiyritykseltä. Jos yritys tarvitsee työvoimaa, yrittäjän velvollisuus on olla selvillä työnantajavelvoitteista (työsuojelu.fi). Alan yrittäjäjärjestöt, yhdistykset ja tapahtumat ovat tärkeitä toimijoita yrittäjän verkostojen, ammattitaidon ja yritystoiminnan kehittämisessä ja turvaamisessa. Turku Science Park Oy palvelee yrittäjää myös jatkossa yrityksen kasvattamisessa ja kehittämisessä.

Turku Science Parkin SparkUp palvelee kasvuhakuisia ja kansainvälistyviä startupeja, joilla on usein haasteena löytää sopivaa rahoitusta ja osaajia, muodostaa markkinointi- ja myyntikanavia tai tehdä asiakashankintaa. SparkUp tuo saman katon alle alueen eri startup-toimijat, tapahtumat ja verkostot. Erilaisissa työpajoissa, kiihdytys- ja intensiiviohjelmissa törmäytetään aloittavien yritysten ideoita ja ihmisiä, vauhditetaan yritysideoiden kehittymistä ja tuotteistamista eri asiantuntijoiden avulla. Myös opiskelijoille on oma kiihdytysohjelmansa. Kasvuhakuisille startupeille tarjotaan tukea tutkimus- ja kehitystoimintansa tehostamiseen, rahoituksen järjestämiseen, yhteistyökumppanuuksien rakentamiseen ja osaavien työntekijöiden löytämiseen. SparkUp tekee tiivistä yhteistyötä ja toimii viestinviejänä alueen yritysten, korkeakoulujen, rahoittajien sekä tutkimus- ja kehitysorganisaatioiden välillä. SparkUpilla on käytössään laaja alueellinen, kansallinen ja kansainvälinen verkosto.

Markkinointi- ja brändäystietopaketit yrittäjille

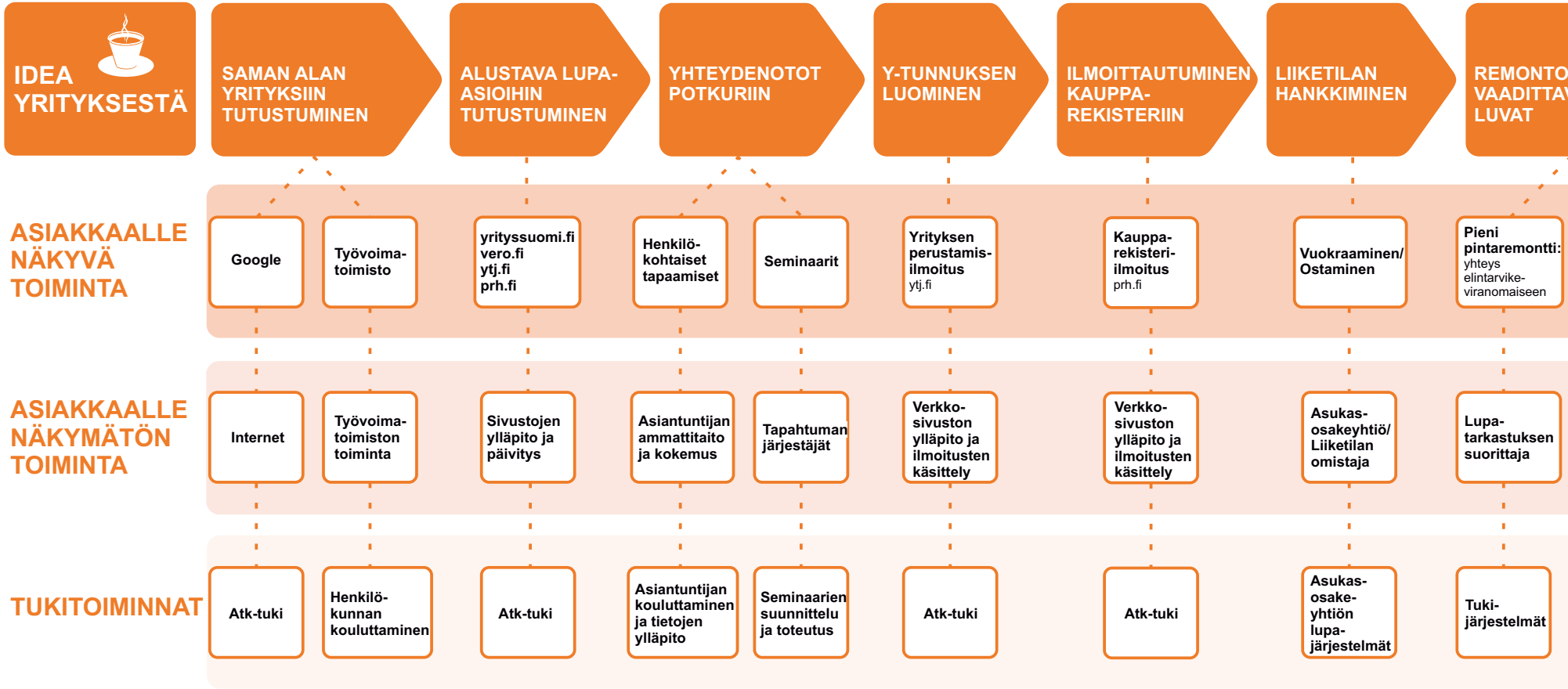
Hankkeessa työstettiin yrityksille suunnattu englanninkielisen markkinointitietouspakettia jaettavaksi Turku Science Park Oy:n kautta. Oppaasta tehtiin laajempi versio sekä lyhyt infopaketti, joka sisältää perustietoa markkinoinnin tueksi, esimerkiksi tietoa asiakasprofiloinnista ja pienten yritysten markkinoinnin mahdollisuuksista sekä digitaalisen markkinoinnin hyödyistä.

Yrityksille tehtiin myös suomenkielinen kirjanen brändäyksen tueksi. Oppaassa käsitellään yrityksen brändäykseen liittyviä asioita tavoitteena antaa yrittäjille selkeää tietoa, mitä seikkoja tulisi ottaa huomioon yrityksen brändiä rakennettaessa. Oppaassa selvitetään muun muassa, miksi brändi luodaan, mitä eri rooleja liittyy brändin rakentamiseen, miten brändistä viestitään sekä mikä on visuaalisen viestinnän merkitys brändiä luotaessa. Oppaat pohjautuvat hankkeen aikana tehtyihin yrittäjien ja brändiasiantuntijan haastatteluihin sekä kirjallisuuskatsauksiin.

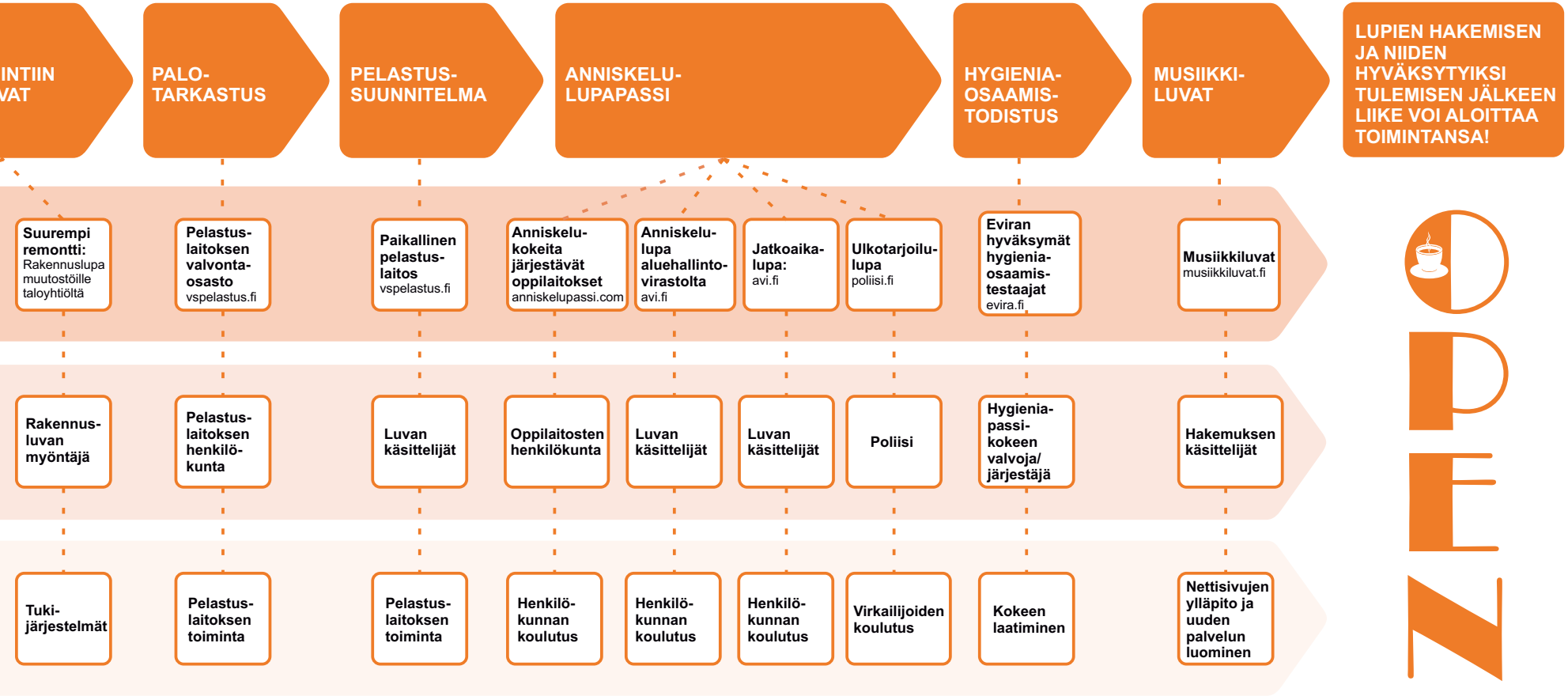
Yrittäjien lupa-asiat

Hankkeessa selvitettiin yrittäjien lupakäytäntöjä kahden eri opiskelijaryhmän toimesta. Tehtävänä oli kartoittaa Turun seudulla eri toimialoille tarvittavia lupia ja lupakäytäntöjä eli mistä lupia haetaan. Toinen opiskelijaryhmistä teki alkavien yritysten palvelupolut ja linkitti niissä tarvittavat luvat palvelupoluista johdettuihin Service Blueprinteihin. Palveluprosesseja kehitettiin parturi-kampaamolle, vaateliikkeelle, rakennusalan yritykselle, kenkien verkkomyymälälle, tapahtumajärjestäjälle ja kahvilalle. Kuviossa 7 olevassa Service Blueprintissä näkyy kahvilayrittäjän koko palvelukokonaisuus tarvittavine lupineen, yrittäjän palvelupolku lähtökohtana.

Toinen ryhmä selvitti ja kirjasi ylös viranomaiset yhteystietoineen. Kartoitettuja yrityksiä olivat kampaamot, kosmetologit, pedikyyrit, manikyyrit, erilaiset sosiaalialan palvelut, fysioterapia ja elintarvikkeiden maahantuonti. Todettiin lupakäytäntöjen kunnissa olevan keskenään erilaisia ja lupien hakemisen tästä syystä aikaa vievää ja hankalaakin. Työn tulokset annettiin Turku Science Park Oy:n käyttöön ja ne on tarkoitus toimittaa tiedoksi Turun seudun kunnille.



Kuvio 7. Kahvilayrittäjän Service Blueprint.


INTIIN
VAT
PALO-
TARKASTUS
PELASTUS-
SUUNNITELMA
ANNISKELU-
LUPAPASSI
HYGIENIA-
OSAAMIS-
TODISTUS
MUSIIKKI-
LUVAT
LUPIEN HAKEMISEN JA NIIDEN HYVÄKSYTYIKSI TULEMISEN JÄLKEEN LIIKE VOI ALOITTAA TOIMINTANSA!
Suurempi remontti: Rakennuslupa muutostöille taloyhtiöltä
Pelastus-laitoksen valvonta-osasto vspelastus.fi
Paikallinen pelastus-laitos vspelastus.fi
Anniskelu-kokeita järjestävät oppilaitokset anniskelupassi.com
Anniskelu-lupa aluehallinto-virastolta avi.fi
Jatkoaika-lupa: avi.fi
Ulkotarjoilu-lupa poliisi.fi
Eviran hyväksymät hygienia-osaamis-testaajat evira.fi
Musiikkiluvat musiikkiluvat.fi
Rakennus-luvan myöntäjä
Pelastus-laitoksen henkilö-kunta
Luvan käsittelijät
Oppilaitosten henkilökunta
Luvan käsittelijät
Luvan käsittelijät
Poliisi
Hygienia-passi-kokeen valvoja/ järjestäjä
Hakemuksen käsittelijät
Tuki-järjestelmät
Pelastus-laitoksen toiminta
Pelastus-laitoksen toiminta
Henkilö-kunnan koulutus
Henkilö-kunnan koulutus
Henkilö-kunnan koulutus
Virkailijoiden koulutus
Kokeen laatiminen
Nettisivujen ylläpito ja uuden palvelun luominen
OPEN

2.2 Yritysten palvelumuotoiluosaamisen lisääminen

Vaikka palvelumuotoilu on sanana lyönyt hyvin läpi yritysten tietoisuudessa ja se herättää kiinnostusta, ei kaikille yrittäjille ole selvää, että mitä se oikein on. Hankkeen yhtenä tavoitteena oli yritysten palvelumuotoiluosaamisen lisääminen (Kuva 11).

Kuva 11. Hackathon-seminaarin paneelikeskustelu.

Seminaarit ja työpajat palvelumuotoiluosaamisen lisääjinä

Yritykset ovat saaneet tietoa palvelumuotoilun menetelmistä ja yhteiskehittämisen mahdollisuuksista työpajoissa ja avoimissa seminaareissa. Työpajoissa on käytetty erilaisia palvelumuotoilun ideointi- ja työskentelymenetelmiä. Niissä yritykset ovat päässeet osallistumaan yrittäjien palvelupolkujen ja palvelutuotannon (Service Blueprint) tekemiseen. Avoimet seminaarit ovat sisältäneet esimerkiksi palvelumuotoilutoimisto Palmun luennon, menetelmiä asiakasymmärryksen hankkimiseksi sekä opiskelijoiden esittelyjä palvelumuotoilun avulla aikaansaaduista tuloksista. Yksi seminaari kohdistui Hackathonien eli avointen kehittämistapahtumien mahdollisuuksiin ja hyötyihin. Seminaarissa pohdittiin, mitä yhteisinnovoinneista jää käteen käytännössä ja miten kehitellyt ideat elävät jatkossa.

Avoin osallisuus ja asiakkuus kärkihankkeen Turun osatoteutuksen sekä Selko-hankkeen yhteisenä loppuseminaarina oli ”Tulevaisuuden Turku liiketoiminnan kasvuympäristönä”. Tilaisuudessa pohdittiin liiketoiminnan mahdollisuuksia Turun seudulla. Tilaisuuden keynote-puheenvuoroissa pohdittiin yrityksen brändin rakentamista sosiaalisen median ja modernin HR:n asiantuntijan Susanna Rantasen johdolla ja ennakoitiin yrittäjyyden tulevaisuutta puhujana tulevaisuudentutkija futuristi ja tietokirjailija Elina Hiltunen.

YouTube-videot asiakasymmärryksen hankkimiseksi

Hankkeessa havaittiin tarve välittää helposti tietoa palvelumuotoilusta ja asiakasymmärryksen lisäämisestä yrittäjille. Hankkeessa tehtiin kymmenen lyhyttä yrityksille suunnattua YouTube-videota asiakasymmärryksen hankkimismenetelmistä palvelun parantamiseksi (Kuva 12). Esitellyt menetelmät ovat kysely, roolipeli, prototyponti, kuvakäsikirjoitus, käyttäjäprofiilit, varjostus, luotain, vertailuanalyysi eli benchmarking, samankaltaisuuskaavio sekä Service Blueprintin tekeminen. Runsaan minuutin pituiset videot kuvaavat hauskalla tavalla kunkin menetelmän käytön kahvilaympäristöön sovellettuna.*

Kysely on tavanomaisin ja tutuin tapa saada palautetta palvelun käyttäjältä heti palvelutapahtuman jälkeen. Roolipelin avulla yrittäjä asettuu asiakkaan saappaisiin ja saa siten itse omakohtaisen kokemuksen tarjoamastaan palvelusta. Prototypoinnin avulla yrittäjä voi nopeasti ja kustannustehokkaasti kokeilla ideoimaansa palvelua suoraan asiakkaille keveiden protojen avulla. Kuvakäsikirjoituksen avulla yrittäjä pääsee pureutumaan palvelupolkuun ja sen ongelmakohtiin ja poistamaan sieltä toimimattomat kohdat.*

Käyttäjä- ja asiakasprofiilit ovat keskeinen asiakastutkimuksista saadun asiakastiedon esittämisen menetelmä. Niiden avulla kartoitetaan eri käyttäjäryhmien asiointikäyttäytymisestä ja siten yrittäjä pystyy parantamaan palveluaan. Käyttäjäprofiilien avulla voidaan luoda vaihtoehtoisia palvelukonsepteja ja mitata niiden potentiaalista arvoa ennen palvelun viemistä markkinoille.[14]

Varjostuksessa yrittäjä varjostaa palvelun käyttäjää saaden ymmärrystä asiakkaan käyttäytymisestä ja palvelun saavutettavuudesta. Menetelmä tuo tietoa palvelukokonaisuudesta, siitä miten ihmiset todellisuudessa kuluttavat palvelua ja miten se heille tuotetaan. Luotain on itsedokumentoinnin väline, jonka avulla asiakas dokumentoi saamaansa palvelua esimerkiksi kirjoittamalla päiväkirjaa tai kuvaamalla saamaansa

Kuva 12. Palvelumuotoiluvideoita Youtubeen.

* https://www.youtube.com/watch?v=3lM_AnAt4Us&list=PLEjmSdkTnYQsdXkby5P6ofsEGgMDK5bDn

palvelua ja palveluympäristöä palvelumuotoilijan ennalta määrittämien tehtävien avulla.[15]

Vertailuanalyysi eli benchmarking on tutkimista, havainnointia, vertailua, arviointia ja kiinnostusta muiden organisaatioiden toiminnasta. Sen tavoitteena on oppiminen siitä, miten itse voisi toimia paremmin ja mahdollisesti välttää muiden virheet.[16] Samankaltaisuuskaavio auttaa tutkimustiedon jäsentelyä. Tutkimusaineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja ryhmitellään ne yhteisten teemojen alle. Ryhmittely nostaa esiin käyttäjille olennaisia asioita ja sitä kautta auttaa yrittäjää ymmärtämään asioiden asiayhteyksiä.[17]

Service Blueprintin eli palveluprosessin tekeminen hahmottaa asiakkaan palvelupolun ja palvelutuotannon kokonaisuudessaan. Kuvauksesta käy ilmi palvelun näyttämö eli frontstage eli asiakkaan kokemat asiat sekä backstage eli palveluntuottajan toiminta näkyvän palvelun taustalla. Tämä palvelumalli on visuaalinen kuvaus palvelun tuottamisesta, siihen vaadittavista resursseista ja asiakkaiden kytkeytymisestä tuotantomalliin. Muista prosessikuvaustavoista poiketen mallissa palveluketjun eri toiminnot esitetään asiakkaan näkökulmasta ja kronologisessa järjestyksessä.[18]

Palvelumuotoilu tutuksi pienyrittäjille

Palvelumuotoilu liitetään usein suuriin yrityksiin ja organisaatioihin, jotka ovat jo tottuneet hyödyntämään palvelumuotoilua. Selko-hankkeessa oli yhtenä tavoitteena saada palvelumuotoilu tutuksi pienyrityksille, jotta hekin voisivat tutustua palvelumuotoiluun matalalla kynnyksellä, näkisivät sen mahdollisuudet ja oppisivat hyödyntämään palvelumuotoilua osana liiketoimintansa parantamiseksi.

Hankkeessa suunniteltiin pienille yrityksille suunnattu palvelumuotoilupaketti. Tarkoituksena oli suunnitella valmiit markkinoitavat palvelumuotoilupaketit, joita yritykset voisivat helposti ostaa. Projektia lähdettiin kehittämään yhdessä Turun ammattikorkeakoulussa toimivan opiskelijoiden osuuskunnan kanssa. Osuuskunnan kanssa käytiin useita kehityspalavereita ja sitä kautta saatiin myös mentoriapua liiketoimintaan liittyen palvelupaketin kehittämiseksi.

Palvelumuotoilulle ominaista on se, että palvelu voidaan räätälöidä aina täysin asiakaslähtöisesti, tällöin myös tuntihintaan perustuva hinnoittelu voi olla monelle yrittäjälle kynnyskysymys palvelun hankkimiseksi. On usein hyvin asiakaskohtaista, mitä yritys tarvitsee, joten tässä mielessä tavoitteeksi tuli muotoilla valmiit palvelupaketit. Tarjoamalla selkeitä kiinteähintaisia palvelupaketteja yrittäjää on helpompi lähestyä ja hänellä on matalampi kynnys ostaa palvelumuotoilua. Voi kuitenkin olla, ettei valmiista pakettivaihtoehdoista aina löydy valmiiksi asiakkaan tarpeisiin sopivaa ratkaisua.

Palvelupakettien sisältöä lähdettiin suunnittelemaan käänteisesti, pohtien mitkä olisivat ne syyt, miksi yritykset eivät haluaisi ostaa palvelumuotoilua. Yritykset saattavat ajatella palvelumuotoilun olevan kallista tai ne eivät ymmärrä mitä se on, eivätkä siksi kiinnostu. Toinen suuri tekijä on varmastikin ajan puute. Palvelumuotoilu osallistaa myös yrittäjää, jolloin yrittäjällä tulisi olla työaikaa käyttää palvelujensa kehittämiseen.

Palvelumuotoilupaketti muotoutui palvelumuotoiluprosessin mukaisesti. Prosessiin sisältyy useita vaiheita kuten määrittely, tutkimus, konseptointi, testaus ja arviointi.[9]

Myytävät palvelumuotoilupaketit määriteltiin seuraavasti:

1. SELVITÄ-paketti, joka syventää asiakasymmärrystä. Käytettäviä menetelmiä ovat muun muassa kysely, haastattelu, havainnointi, käyttäjäprofiilit ja itsedokumentointi.

2. KEHITÄ-paketti, jossa löydetään ratkaisuja ongelmakohtiin. Käytettäviä menetelmiä ovat muun muassa aivoriihi, moodboardit, mindmapit, sarjakuvat ja Business Model Canvas.

3. TESTAA-paketti, joka vie löydetyt ratkaisut testattaviksi. Käytettäviä menetelmiä ovat fyysinen prototyyppi, skenaariot ja Service Blueprint.

Kunkin palvelupaketin ratkaisuehdotusten ja testausten määrä rajattiin. Ajatuksena oli, että kun tuloksien määrä on etukäteen rajattu, niin kummallekaan osapuolelle, asiakasyritykselle eikä muotoilupalvelun tarjoajalle tule yllätyksiä; yritys ei odota enempää eikä palvelumuotoilijoille tule yllättäviä lisätyötunteja. Tämä voi kuitenkin olla haasteellista, koska tulokset ja ratkaisut voivat vaihdella hyvinkin paljon eri asiakasyritysten kohdalla. Toinen yritys saattaa tarvita useita työläitä ratkaisuja, kun taas toinen pari nopeammin tuotettavaa ratkaisua.

Palvelumuotoilupaketit visualisoitiin taulukkomuotoon (kuva 13). Taulukossa haluttiin korostaa erityisesti pakettien sisällöllisiä eroja, mutta samalla oli tärkeää, että asiakasyritys ymmärtää, että edelliset paketit sisältyvät aina seuraavaan. Taulukkoon ei haluttu liikaa tekstiä ja haluttiin korostaa, mitä milläkin paketilla saa tulokseksi.

1. SELVITÄ SYVENNÄ ASIAKASYMMÄRRYSTÄSI	2. KEHITÄ LÖYDÄ RATKAISUT ONGELMAKOHTIIN	3. TESTAA VIE RATKAISUT TESTATTAVAKSI
asiakasymmärryksen hankinta ✓ 500€ +alv	asiakasymmärryksen hankinta ✓ ongelmakohtien ratkaisu ✓ 1200€ +alv (Hinta sisältää 1. paketin)	asiakasymmärryksen hankinta ✓ ongelmakohtien ratkaisu ✓ palveluratkaisujen testaus ✓ 3500€ +alv (Hinta sisältää 1. ja 2. paketin)
Alkukartoitus Asiakasymmärryksen hankita sopivilla menetelmillä Kerätyn tiedon analysointi ja kiteyttäminen sanoin ja kuvin	Ideoidaan ratkaisuja valittuihin ongelmakohtiin ja löydettyihin haasteisiin Kuvaillaan ratkaisuideat sanoin ja kuvin Valitaan parhaat ratkaisuideat	Kerätään palautetta asiakkailta ja tehdään parannuksia ratkaisu-ideoihin Tunnistetaan ratkaisuideoiden haasteet ja positiiviset puolet
↓ Tulos: 3-5 palvelun ongelmakohtaa asiakkaan näkökulmasta tunnistettu	↓ Tulos: 3-5 ratkaisuideaa valmiina testattavaksi asiakkaille	↓ Tulos: 3-5 toimivaa ja valmista ratkaisua palvelun parantamiseksi

Kuva 13. Palvelumuotoilupaketit 1-3.

3. Monituottajuus ja innovatiivisten ratkaisujen yhteiskehittäminen

Hankkeen alussa kartoitettiin Turun alueen lukuisia yrityspalveluita tarjoavia organisaatioita ja niiden välisiä yhteyksiä. (Kuvio 8.) Turun seudulla on Turku Science Park Oy:n ohella lukuisia yrityspalveluita tarjoavia organisaatioita, kuten korkeakoulut ja oppilaitokset, yritysjärjestöt ja –yhdistykset, TE-toimisto, verohallinto, rahoituslaitokset, vakuutusyhtiöt, tilitoimistot sekä lakiasiantoimistot sekä kaupunki ja ympäristökunnat. Useiden yhteiskehittämistyöpajojen avulla syntyi uusia ratkaisuja ja toiminnan kehittämisideoita. On tärkeää saattaa toimijat yhteen ja osallistaa sidosryhmät uusien ratkaisujen luomiseksi.

3.1 Oppilaitosyhteistyön merkitys

Tero Keva
Erityisasiantuntija, korkeakouluyhteistyö
Turku Science Park Oy

Turun kuudessa korkeakoulussa opiskelee noin 40 000 opiskelijaa, mikä muodostaa uutta luovan, monialaisen ja kansainvälisen osaamispotentiaalin kaupunkikehitykselle ja alueen elinkeinoelämälle.

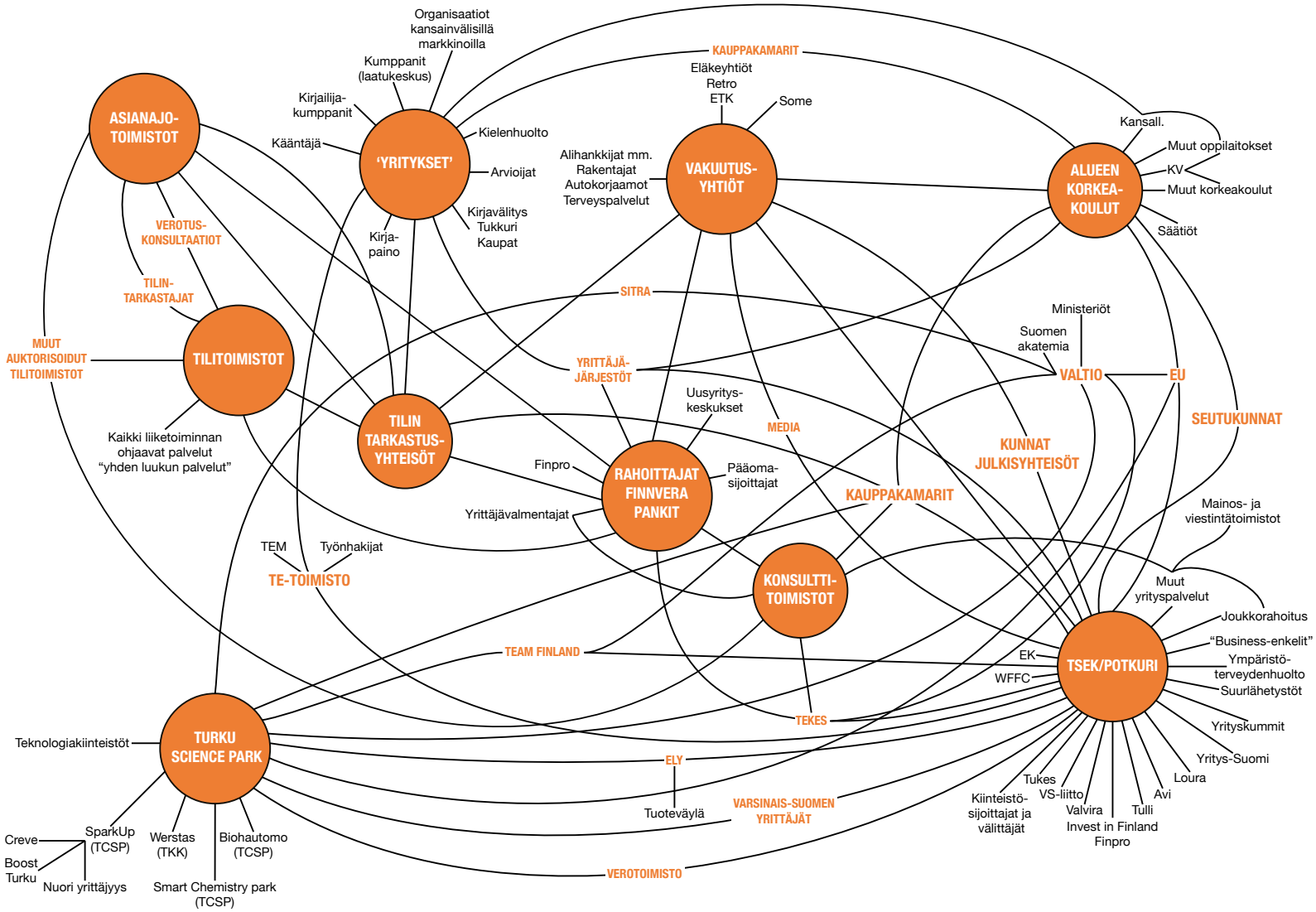
Turku Science Park Oy:n tehtävänä on tutkimuslähtöisen yritystoiminnan vauhdittaminen yhdistämällä korkeakoulut, yritykset ja julkinen sektori niin sanotun Triple Helix -mallin[19] mukaisesti. Toiminnan painopisteenä on myös yrittäjyyden ja yritystoiminnan edistämisessä ja seudun 11 kunnan välisen elinkeinopoliittisen yhteistyön toteuttamisessa. Monelle yrittäjäksi aikovalle tutuksi on tullut myös Turun seudun Yritysneuvonta Potkuri.

Perinteisen Triple Helix -mallin perusajatuksena on, että innovaatiotoiminnan kolme keskeistä osapuolta ovat yritykset, korkeakoulut ja julkishallinto. Yliopistojen ja korkeakoulujen rooli korostuukin kolmantena päätekijänä elinkeinoelämän ja julkisen hallinnon rinnalla. Ne hoitavat opetuksen ja tutkimuksen lisäksi monia, erityisesti alueen kehittymiseen liittyviä tehtäviä yhteiskunnassa. Turun seudulla korkeakoulut tarjoavat tiedeyhteisön ja opiskelijoiden määrän ansiosta alueen kilpailukyvyn, elinvoimaisuuden ja vetovoimaisuuden näkökulmasta erinomaisen potentiaalin innovaatio- ja yritystoiminnan edistämiseen.

Turku Science Park Oy:lle korkeakoulu-yritysyhteistyön tärkeimpänä tavoitteena on valjastaa niin opiskelijat kuin opettajat Turun seudulla toimivien yritysten avuksi edistämään niiden kasvua, kansainvälistymistä ja kilpailukykyä. Samalla pystytään myös edistämään opiskelijoidemme mahdollisuutta työllistyä alueelle sekä kehittämään korkeakoulujen ja Turun seudun yrityspalveluiden palveluprosessia vastaamaan paremmin yritysten tarpeisiin. Elinkeinorakenteen murroksen myötä suuret yhtiöt ovat menettäneet merkitystään työllistäjinä, joten erityisesti pk-yritysten mahdollisuutta työllistää korkeakouluista valmistuvia pyritään tukemaan. Korkeakoulujen ja elinkeinoelämän välistä toimintaa tuleekin tiivistää, jotta eri alojen opiskelijat pääsevät toimimaan monialaisissa projektiryhmissä ja saavat paitsi kattavampaa projektiosaamista myös ymmärrystä muista aloista ja työelämän pelisäännöistä.

Miksi korkeakoulujen ja yritysten kannattaa tehdä yhteistyötä?

Turkulaisten korkeakoulujen ja yritysten välinen yhteistyö on edistynyt viime vuosina voimakkaasti, koska sitä on suunnitelmallisesti edistetty eri toimijoiden taholta. Tärkein asia kehityksessä onkin ollut yhteisen tahtotilan syntyminen alueen toimijoiden välille. Korkeakoulujen ja elinkeinoelämän välisen toiminnan lähentäminen on nyt



Kuvio 8. Yrityspalveluita tarjoavia organisaatioita ja niiden välisiä yhteyksiä.

hyvin ajankohtaista, koska Varsinais-Suomessa on tällä hetkellä käynnissä poikkeuksellisen voimakas teollisuuden rakennemuutos, nk. positiivinen rakennemuutos.[20] Alueen kasvu vahvistuu ja työvoiman tarve lisääntyy ainakin 2020-luvun puoliväliin saakka. Meri- ja autoteollisuuden tuotanto kasvaa voimakkaasti ja lääketeollisuus sekä rakentaminen ovat myös nousussa. Alueella tarvitaankin arviolta 15 000–30 000 uutta työntekijää lähivuosien aikana. Tämä luo paineita korkeakouluille ja myös julkisille organisaatioille, sillä lähitulevaisuuden positiiviset muutokset edellyttävät yhä enemmän osaavaa työvoimaa yritysten käyttöön. Osaamisen merkitys perimmäisenä kilpailukykytekijänä onkin noussut korostetusti esille positiivisessa rakennemuutoksessa; uudet laivatilaukset, autonvalmistuksen tuotantosopimukset ja muut merkittävät kaupat sekä kansainväliset osaamiskeskittymät on viime kädessä saatu Varsinais-Suomeen maailmanluokan huippuosaamisella.

Yritykset kaipaavat uusia tuote- ja palveluinnovaatioita sekä prosessi- ja resurssitehokkuutta kilpailukykynsä säilyttämiseksi ja uusien markkinoiden valloittamiseksi. Erityisesti pk-yritykset kaipaavat tukea kasvunsa vauhdittamiseksi. Korkeakoulu-yritysyhteistyössä on tuotteistettu korkeakouluopiskelijoiden monialainen osaaminen osaksi Turun seudun yrityspalveluja ja parannettu opiskelijayhteistyön tunnettuutta ja hyödynnettävyyttä alueella. Käytännön toimintaa edistetään osana Opiskelukaupunki Turku -prosessia[21] , jossa tuetaan alueen korkeakoulujen yhteisen Korkeakoulukumppani-palvelun[22] kehitystyötä ja viestintää. Korkeakoulukumppani-palvelun kautta saatuja yritystoimeksiantoja välitetään korkeakouluille ja näiden eri alojen opiskelija-tiimeille.

Yritysten lähtökohdista toimeksiantojen tavoitteena on kehittää yritysten palveluja, tuotteita tai toimintaprosesseja. Samalla voidaan myös edistää opiskelijoiden työllistymistä alueelle. Yritystoimeksiantojen rinnalla edistetään muutakin opintojen aikaista työelämäyhteistyötä mm. yritysvierailujen kautta ja tuetaan opiskelijalähtöisen yrittäjyyden polkua.

Korkeakoulujen ja yrityskehitysorganisaatioiden yhteistyö yritystoimeksiantoprojektien palveluprosessissa on kehittynyt ja alueen yritykset toivottavasti tuntevat paremmin opiskelijayhteistyön mahdollisuuksia. Työtä on kuitenkin vielä tehtävä. Palvelujen tuotteistus on edennyt pitkälle ja yrityksille pystytään tarjoamaan selkeät, mutta riittävän monipuoliset palvelutuotteet alueen korkeakoulujen tuottamina ja yrityskehitysorganisaatioiden tukemana.

Korkeakoulut ovat alueemme yrityksille tärkeitä yhteistyökumppaneita. Yritykset korostavatkin korkeakoulujen merkitystä yhtenä alueemme kilpailukykytekijöistä. Erityisesti pk-yritykset pitävät yhteistyötä olennaisena keinona täydentää omaa osaamistaan ja saada tuoreita näkemyksiä oman toimintansa kehittämiseen.

On tärkeää, että yrityksiin tulee uteliaita, joustavia, rohkeita ja monipuolisia työntekijöitä, jotka uskaltavat laittaa itsensä likoon. Parasta olisi, jos opiskelijat kasvaisivat tähän jo opiskeluaikanaan – ja nimenomaan yhdessä yritysten kanssa. Yritysten ja korkeakoulujen yhteistyö konkretisoituu usein opiskelijoiden harjoittelussa, opinnäytteissä tai yrityksiltä saaduissa toimeksiannoissa. Käytännössä yhteistyö voikin olla melkein mitä tahansa innovaatioiden kehittämisestä tapahtumien järjestämiseen.

Käytännön esimerkkeinä yhteistyöstä ovat mm. seuraavat Turun ammattikorkeakoulun

Selko-hankkeen käynnistämät kokeilut: Turun seutukunnan kuusi koulutusorganisaatiota käynnistivät helmikuussa 2017 viikoittaisen päivystyksen Turun seudun yrityspalvelupiste Potkurissa. Päivystykseen osallistuivat seuraavat koulutusorganisaatiot: Turun Ammatti-Instituutti, Turun aikuiskoulutuskeskus, Raseko, Turun Ammattikorkeakoulu, Turun yliopisto ja Åbo Akademi. Päivystyksen tavoitteena oli palvella koulutusyhteistyöstä kiinnostuneita yrityksiä ja auttaa heitä löytämään oikeat tahot omiin tarpeisiinsa. Idea yhteispäivystyksestä nousi esiin Turun ammattikorkeakoulun Selko-hankkeen organisoimassa työpajassa tammikuun 2017 loppupuolella. Ideaa lähdettiin viemään eteenpäin Turku Science Parkin johdolla, joka yhteistyössä Potkurin ja koulutusorganisaatioiden kanssa sai pikaisesti toiminnan pystyyn. Yhteispäivystyskokeilu ei saavuttanut yrittäjiä tavoitteen mukaisesti, joten yhteistyötä päätettiin jatkaa järjestämällä Potkurin asiakkaille tietoiskusarja yrittäjiä kiinnostavista aiheista. Tietoiskut käynnistyivät syyskuussa 2017 ja ne kestävät toukokuuhun 2018 saakka. Syksyllä 2017 Osallistujia on ollut keskimäärin noin 20/tietoisku, joten vastaanotto on ollut positiivinen ja selvästi tällaiselle yhteistyölle on ollut tarvetta.

Tulevaisuus onkin yhteistyössä - Turku Science Parkin rooli välittäjäorganisaationa yritysten ja koulutusorganisaatioiden kasvaa tulevaisuudessa. Turun Ammattikorkeakoulun Selko-hankkeen käynnistämä yhteistyö alueen koulutusorganisaatioiden ja Potkurin yhteistoiminnasta onkin osoitus käytännönläheisestä toiminnasta, joka ei vaadi resursointia vaan toimijoiden yhteistä tahtotilaa ja aitoa yhteistyötä.

Miksi yrityksen tulisi osallistua korkeakouluyhteistyöhön ja opiskelijan yritysyhteistyöhön?

Korkeakoulu-yritysyhteistyö on muutakin kuin harjoittelu, opinnäytetyö tai gradu – esimerkiksi erilaiset projektit, erikestoiset leirit, hackathon-tapahtumat tai ideointityöpajat.[23] Käytännössä yhteistyö voi yrityksen näkökulmasta siis olla melkein mitä tahansa innovaatioiden kehittämisestä tapahtumien järjestämiseen. Tärkeintä on yrityksen tarve yhteistyölle, tällöin yhteistyön onnistuminen hyödyntää parhaiten jokaista osapuolta – niin yritystä, opiskelijaa kuin opettajaakin.

Yrityksen näkökulmasta yhteistyö opiskelijoiden kanssa avaa yrityksille mahdollisuuden hyödyntää tuoretta näkemystä ja ratkaista sille ajankohtaisia ongelmia. Yritystoiminnan kehittämisen näkökulmasta korkeakoulu-yritysyhteistyö voi tuoda arvokkaita uusia ideoita ja se on myös oiva tapa löytää ja testata uudet, parhaat osaajat yrityksen uusiksi työntekijöiksi. Imagollisesti yrityksen tunnettuus lisääntyy ja se saa arvokkaita verkostoja käyttöönsä.

Opiskelijan näkökulmasta yritysyhteistyö antaa huomattavaa lisäarvoa opinnoille, se vahvistaa oppimista ja työelämätaitoja. Opiskelija ymmärtää ja hahmottaa paremmin työelämän edellyttämiä kokonaisuuksia ja näin opiskelijat voivat tarvittaessa myös laajentaa myöhemmin osaamistaan tarvittavilla osa-alueilla. Yritysyhteistyö on oiva tilaisuus oppia ja testata opiskelijan omia projektityövalmiuksia, joita nykyajan työelämä yhä enenevissä määrin edellyttävät työntekijöiltään. Tärkein asia on kuitenkin mahdollisuus saada realistinen käsitys työelämästä, joka parhaimmassa tapauksessa rohkaisee opiskelijoita astumaan työelämään.

Tiivistetysti konkreettisia esimerkkejä yhteistyöstä

Ideointityöpajassa opiskelijat ideoivat yritykselle nopeita ja ehkä villejäkin ideoita esimerkiksi yritystoiminnan kehittämiseen, tuotteistamiseen, markkinointiin tai näkyvyyteen. Ideointipalvelu tarjoaa yritykselle joukon eri alojen opiskelijoita, joiden kanssa voi yhdessä lähteä heittelemään vapaasti ideoita ja sitä kautta saada uusia virikkeitä liiketoimintaan.

TUULETUS: Uusia ideoita kolmessa tunnissa

Case: Auton vapaapäivä -tapahtuma
Tarve: Kansainvälisen ja vuosittain järjestettävän Auton vapaapäivä -tapahtuman sisällön suunnittelu
Toteutus: Kaksi ideointi-iltaa, joissa mukana 9 eri alan opiskelijaa Turun AMK:sta
Tulos: Innovaatiotyökalujen avulla ideoitu suunnitelma tapahtumalle
Palvelun kesto: 3hx2, tulokset parissa päivässä

Pidempikestoiset ja laajemmat opiskelijaprojektit ideoiden toteuttamiseen, jolloin pelkät ideat ja ideointi eivät riitä, vaan vaaditaan toimintaa ja tekoja. Opiskelijaprojektit tarjoavat yritysten käyttöön monialaisen ryhmän tekijöitä, jotka lähtevät suunnittelemaan ja toteuttamaan yrityksen kaipaamia toimenpiteitä perustuen yritysten tarpeeseen. Projektin kautta voi toteuttaa mm. markkinointitutkimuksia, messuosaston suunnittelun, nettisivujen suunnittelun ja rakentamisen jne.

PROJEKTIÄSSÄT: Ideoinnista toteutukseen neljässä kuukaudessa

Case: Markkinatutkimus
Tarve: Matkailualan yritys halusi kasvattaa venäläisturismin osuutta, kartoittaa markkinointikanavia ja turistien toiveita
Toteutus: Koottiin 4 hengen ryhmä venäläisistä opiskelijoista, joka selvitti turistien toivomia palveluja ja potentiaalisia markkinointikanavia, tuotti yrityksen kanssa markkinointimateriaalia ja markkinointikampanjan
Tulos: Projektisuunnitelma ja markkinointimateriaalia
Palvelun kesto: 4kk, toimeksiantajalta noin 20h (5h/kk)

Innostavat opiskelijaleirit yritystoiminnan vauhdittamiseen ovat oiva tapa synnyttää uusia innovaatioita luovassa ympäristössä. Yritys saa mahdollisuuden tarjota monialaiselle opiskelijaryhmälle tehtävän tai haasteen, jota ryhmät lähtevät ratkomaan innovaatiomenetelmien avulla.

CHALLENGE: Innovatiivisia esityksiä vuorokaudessa

Case: Kv-opiskelijat yritysten avuksi
Tarve: Miten kv-opiskelijoiden osaamista voitaisiin hyödyntää paremmin pk-yritysten kansainvälistymisessä
Toteutus: Nopeaa ideointivaihetta ja jatkokehittämistä seurasi finaali, jossa 4-5 opiskelijan tiimit esittivät ideansa yleisölle sekä tuomaristolle
Tulos: Yhteenveto työstetyistä ideoista
Palvelun kesto: Vuorokausi

Kilpailujen kautta uutta sisältöä tekemiseen: Turun korkeakouluissa opis-

kelee 40.000 innovatiivista ja idearikasta opiskelijaa, joiden ideakapasiteetti kannattaa hyödyntää. Erilaiset liiketoiminnan tehostamiseen liittyvät kilpailut ovat motivoiva tapa tehostaa yrityksen toimintaa: niiden kautta yritys saa uusia ja raikkaita ideoita sekä mahdollisesti hyvää näkyvyyttä alueella.

HACKATHON: Liiketoimintakonsepteja ja prototyyppejä päivässä

Case:	”#open data makes you move” hackathon
Tarve:	Tapahtumassa etsittiin vastauksia muun muassa seuraaviin kysymyksiin: Mikä liikuttaa sinua? Ja miten siitä voisi tehdä bisnestä?
Toteutus:	Yhden päivän tapahtuma, jossa oli mahdollista oppia avoimesta datasta ja tutustua sen luomiin liiketoimintamahdollisuuksiin, verkostoitua ja visioida tulevaisuutta vapaa-ajan näkökulmasta.
Tulos:	Avoimen datan pohjalta kehitettyjä uusia vapaa-aikaan liittyviä liiketoimintakonsepteja ja prototyyppejä.
Palvelun kesto:	Päivä

3.2 Yrittäjäjärjestöjen näkökulma monituottajuuteen ja yhteistyöhön

Johanna Vainio
Varsinais-Suomen Yrittäjät

Yritys- ja yrittäjyyspalvelut muodostavat melko hajanaisen kentän. Tarvitaan uudenlaiseen ajatteluun perustuvaa eri toimijoiden välistä yhteistyötä etenkin yhdistettäessä julkisia ja yksityisiä yrityspalveluita. Yrittäjäjärjestön näkökulmasta on tärkeää miettiä työnjakoa sekä sitä, miten yrityspalveluorganisaatioiden välistä yhteistyöstä ja erikoistumista olisi mahdollista selventää ja kohdentaa nykyistä paremmin sitä tarvitseville yrityksille ja yrittäjille. Päällekkäistä tekemistä tulisi karsia.

Parhaimmillaan julkisten ja yksityisten yrityspalveluiden yhdistäminen sujuu edistämällä toimijoiden erikoistumista ja yhteistyötä kunkin erikoisosaamisen yhdistämisessä. Verkottuminen niin yrityspalveluyksiköiden kuin niiden palveluja käyttävien yritysten kesken on ydinasemassa.

Palvelujen kehittämisessä digitaalisilla työkaluilla on yhä vahvempi ja tärkeämpi rooli. Niillä mahdollistetaan tehokkaampi verkostoituminen, palvelun nopeus sekä kustannustehokkuus.

Varsinais-Suomen Yrittäjät peräänkuuluttaa hyvin markkinoitua yhden luukun periaatteella toimivaa palvelua, jonka kautta ensikontaktin ottaminen sekä eteenpäin ohjaaminen tapahtuu mahdollisimman sujuvasti. Palvelun lisänä tulisi toimia yrityspalveluiden yhtenäinen sähköinen tietopankki sekä nettisivusto.

Koordinointivastuu tulisi olla yhdellä toimijalla, nyt kentällä toimii useita eri toimijoita ilman yhtenäistä koordinointia. Monituottajuus onnistuu parhaiten markkinatietoa hyödyntävässä, verkottuneessa ympäristössä, esimerkiksi kunnan tai muun julkisen toimijan myöntämän yrityspalvelusetelin avulla. Julkisen sektorin ei siis aina tarvitse osallistua palveluiden tuottamiseen, vaan ainoastaan järjestämiseen ja mahdolliseen koordinointiin.

Selko-hanke on pyrkinyt vastaamaan näihin haasteisiin. Työnjakoon on toteutettujen työpajojen kautta pureuduttu yhteiskehittämisen näkökulmasta. Turku Science Park on selkeyttänyt Selko-hankkeen aikana aloittavien yrittäjien palvelupolkua ja perustanut Turun seudun Yrityspalveluyhdistys ry:n. Yritysneuvonta Potkurin kautta aloittavat yritykset ohjataan yhdistyksessä mukana oleville yksityisille palveluntarjoajille kuten pankit, laki- ja tilitoimistot ja vakuutusyhtiöt.

3.3 Työpajat ja seminaarit jatkuvan kehittämisen välineinä

Hankkeen aikana toimintaa kehitettiin osallistavien työpajojen ja osallistavien seminaarien kautta, valikoidusti tarpeiden ja tavoitteiden mukaan. Palvelumuotoilun menetelmiä käyttäen ideoitiin palveluita, tehtiin nopeita kokeiluja sekä työstettiin Service Blueprintejä ja liiketoimintamalleja. Yritykset ja organisaatiot työskentelivät yhdessä, mukana oli myös korkeakouluopiskelijoita eri oppilaitoksista. Kehitystyön siihenastisia tuloksia jaettiin avoimissa työpajoissa ja avoimissa seminaareissa. Tuloksia syntyi vaiheittain. Työpajojen ja seminaarien välissä syvennettiin asiakasymmärrystä testaamalla ja viemällä eteenpäin palvelukonsepti-ideoita. Seuraavissa työpajoissa ja avoimissa seminaareissa ehdotuksia esiteltiin ja jatkettiin edelleen kehittämistä saatujen palautteiden pohjalta.

Hankkeessa toteutettiin neljä avointa seminaaria sekä yhdeksän kehittämistyöpajaa, joissa yhteistyössä eri organisaatioiden kanssa pohdittiin yrityspalvelujen hyviä puolia sekä pullonkauloja, ideoitiin uusia ratkaisuja palveluille sekä työstettiin myös organisaatioiden sisäisiä toimintamalleja käyttäen apuna liiketoimintamalleja, lähtökohtana toiminnan ja toimintakentän selkeyttäminen ja tiedottaminen ulospäin sekä yrityksille että toisille toimijoille. Tarkemmat tiedot seminaareista ja työpajoista löytyy liitteessä 1.

Lisäksi viimeisen vajaan puolentoista vuoden aikana aloittavien yritysten yritysneuvojat kokoontuivat kuukausittain hankkeen tulosten tarkastelemiseksi ja eteenpäin viemiseksi. Nämä kokoukset olivat tärkeitä yhteiskehittämisen foorumeita uusien palvelukonseptien esittelyyn ja palautteen saamiseen, seminaari- ja työpajasisältöjen tarkasteluun sekä yhteistyön vahvistamiseen.

3.4 Yrityspalveluyhdistyksen toiminnan kehittäminen

Turun seudulle perustettiin Turku Science Park Oy:n johdolla yrityspalveluyhdistys, jonka tavoitteena on tehostaa julkisten ja yksityisen yrityspalvelujen yhteistyötä ja auttaa asiakasyrityksiä löytämään helposti luotettavia ja asiantuntevia yksityisiä palveluntarjoajia tarpeisiinsa. Yrityspalveluyhdistyksen toiminnan alulle saattaminen ja suunnittelu olivat useamman seminaarin ja työpajan, erityisesti kahdeksannen Selko-työpajan aiheena (Kuva 14). Työpajaan osallistui sekä yksityisiä yrityspalveluiden tarjoajia, että Turku Science Park Oy:n henkilöstöä. Pajassa saatiin laajaa näkemystä yhdistyksen toiminnan suunnitteluun. Kokemuksistaan kertoi yrittäjyysasiantuntija Antti Kokkila Prizztech Oy:stä. Työpajassa käsiteltiin uutta yrityspalveluyhdistystä ja kasvupalvelulakia. Pohdittiin myös asiakashallintaa, yhdistyksen sääntöihin liittyviä asioita, yhdistyksen palvelujen markkinointia, toiminnan kehittä-

Kuva 14. Yrityspalveluyhdistyksen toimintaan keskittyvä työpaja.

mistä jatkossa asiakaslähtöisesti sekä toimintamallin mahdollisia haasteita.

Turun seudun Yrityspalveluyhdistys ry on perustettu ja sen jälkeen rekisteröity virallisesti vuoden 2017 vuoden lopulla. Yhdistyksen hallitus järjestäytyi vuoden 2018 alussa ja aloittaa jäsenhankinnan seitsemän perustajajäsenen lisäksi. Näiden asiantuntijoiden on tarkoitus tuottaa mentorointia aloittaville ja alkutaipaleella oleville yrittäjille, jotka ovat olleet yritysneuvonta Potkurin asiakkaita. Potkurin yritysneuvojat antavat asiakkaalle niin sanotun asiakaslähetteen arvioimansa tarpeen mukaan. Tällöin ensitapaaminen yksityisen toimijan kanssa on maksuton. Osapuolet sopivat sen jälkeen palvelun ”hintapolitiikasta”.

Aloittavien yritysten toimintamalli on esitelty liitteessä 2 olevassa Service Blueprintissä. Siinä on kuvattu palvelun suunniteltu tuotantoprosessi lähtökohtana asiakkaan palvelupolku, yrityksen perustamisen ideasta vaihe vaiheelta aina jälkipalveluun saakka. Service Blueprintissä on merkitty punaisella uudet palvelut, esimerkiksi yhteydenotto noin kymmenen kuukautta yrityksen perustamisen jälkeen, yrityspalveluyhdistykseltä saatavat palvelut sekä tuleva chattikanava. Uudet palvelut on otettu tai otetaan käyttöön vaiheittain ja niiden toimivuudesta kerätään palautetta palvelun edelleen kehittämisen pohjaksi.

3.5 Jatkuva kehittäminen

Palvelumuotoilu on jatkuvaa kehittämistä. Hankkeen aikana on paneuduttu asiakasymmärryksen ja yhteiskehittämisen merkitykseen yrityspalveluiden toiminnan kehittämiseksi. Jatkuvan kehittämisen malli on uudenlaisen käyttäjäkeskeisen ja osallistavan kehittämisen ajattelutavan omaksumista oman ja organisaation työskentelyn pohjaksi. Työskentelymallin avulla perinteisiä rakenteita herkistetään uudenlaisten asenteiden ja käytäntöjen vastaanottamiseen.

Palveluita tulee kehittää iteratiivisesti, ne eivät ole koskaan valmiita, etenkään maailman muuttuessa yhä nopeammin uusien teknologioiden kehityksen seurauksena. On tärkeää hankkia systemaattisesti asiakasymmärrystä sekä ideoida sen pohjalta ratkaisuja yhteistyössä eri sidosryhmien kanssa. Tähän tarjoavat palvelumuotoilun asiakasymmärryksen hankintamenetelmät hyvät välineet. Avoimet työpajat ja seminaarit ovat tärkeitä kanavia keskusteluille, avoimelle yhteiskehittämiselle ja ideoinnille. Palvelumuotoilun menetelmiä käyttäen voidaan uusia palveluideoita kokeilla nopeasti ja kevyesti (protoilu), ennen kuin toimintaa lyödään lopullisesti lukkoon.

Yhteistyö palveluiden kehittämiseksi korkeakoulujen sekä oppilaitosten opiskelijoiden kanssa on mahdollisuus palveluiden muotoilemiseksi käyttäjälähtöisiksi myös tulevaisuudessa. Opiskelijaryhmät voivat opintojaksojensa puitteissa oppia palveluiden kehittämisestä ja tuottaa yrityspalveluille tietoa asiakkaiden tarpeista sekä näiden pohjalta olla mukana ideoimassa yhdessä yritysten, palveluntarjoajien sekä muiden sidosryhmien kanssa ratkaisuja yhä paremmiksi palveluiksi.

Turun seudulla on monipuolinen yrityspalveluverkosto, jonka toiminnan jatkuva kehittäminen on tärkeää yritysten kasvun tukemiseksi. Asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen ja yhteistyö eri sidosryhmien välillä antavat mahdollisuuksia entistä parempien palveluiden toteutumiselle.

Lähteet

[1] https://6aika.fi/avoin-osallisuus-ja-asiakkuus-karkihanke-aoa/

[2] https://www.youtube.com/watch?v=SlJHr1M_Nro

[3] Harri Jalonen, Jaakko Haltia, Sasu Tuominen & Arto Ryömä. 2017. Arvonluonnin pelikirja urheilun ja liiketoiminnan rajapintaan. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 47.

[4] Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM). http://tem.fi/aineeton-arvonluonti/muotoilu

[5] European Commission. Brussels, 23.9.2013. SWD (2013) 380 final. Commission Staff Working Document.
Implementing an Action Plan for Design-Driven Innovation

[6] Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM). http://tem.fi/aineeton-arvonluonti/muotoilu; Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM). Muotoile Suomi. Kansallinen muotoiluohjelma 2013-2020, 50-55. http://tem.fi/documents/1410877/2901871/Kansallinen%20muotoiluohjelma/57768a95-f3a9-4397-88a4-6cdae8f20e01

[7] Service Design Network (SDN), Service Design Impact Report: Public Sector, Published by Service Design Network Birgit Mager. October 2016. https://www.service-design-network.org/uploads/sdn-impact-report_public-sector.pdf

[8] Whicher A., Swiatek P. & Cawood G. 2013. An overview of Service Design for the Public and Private Sectors, European Design Innovation Initiative. http://www.academia.edu/6711097/An_Overview_of_Service_Design_for_the_Private_and_Public_Sectors

[9] Tuulaniemi J. 2013. Palvelumuotoilu.

[10] Miettinen S. & Koivisto M. Designing Services with Innovative Methods. 2009, 142-148; Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. 2004, 4-9. Co-creating unique value with customers. In Strategy and Leadership, Vol 32, Iss 3. http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/10878570410699249; Tuulaniemi J. 2013, 25; 27-28; 81-82; Whicher A., Swiatek P. & Cawood G. 2013. An overview of Service Design for the Public and Private Sectors, European Design Innovation Initiative. Viitattu 8.1.2018: http://www.academia.edu/6711097/An_Overview_of_Service_Design_for_the_Private_and_Public_Sectors

[11] http://www.turkusciencepark.com/#; http://businessturku.fi/

[12] Polaine, A; Løvlie, L; Reason, B. 2013. Service Design; Stickdorn, M; Scheiner, J. 2013. This is Service Design; Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu.

[13] Jingjun, (David) Xu. 2016. Retaining customers by utilizing technology-facilitated chat: Mitigating website anxiety and task complexity. In: Information & Management, Volume 53, Issue 5, pages 554-569; Ogonowskia, A; Montandona, A; Bothaa, E & Reynekeb, B. 2014. Should new online stores invest in social presence elements? The effect of social presence on initial trust formation, In: Journal of Retailing and Consumer Services, Volume 21, Issue 4, Pages 482–491; Turel, O., Connelly, C.E. and Fisk, G.M. 2013. Service with an e-smile: Employee authenticity and customer use of web-based support services. Information & Management, 50(2-3), pp. 98; Turel, O. and Connelly, C.E. 2013. Too busy to help: Antecedents and outcomes of interactional justice in web-based service encounters. International Journal of Information Management, 33(4), pp. 674-683.

[14] Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu, 154-155.

[15] Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu, 150-151.

[16] Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu, 138-139.

[17] Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu, 154.

[18] Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu, 212.

[19] Etzkowitz, Henry and Leydesdorff, Loet, The Endless Transition: A 'Triple Helix' of University Industry Government Relations (March 3, 2014). Minerva 36(3) (1998) 203-208. Available at SSRN: https://ssrn.com/abstract=2403723, Dudin, Mihail Nikolaevich and Frolova, Evgenia and Gryzunova, Natalie Vladimirovna and Shuvalova, Elena Borisovna, The Triple Helix Model as a Mechanism for Partnership between the State, Business, and the Scientific-Educational Community in the Area of Organizing National Innovation Development (2015). Asian Social Science. – Vol1. №1.- P. 230- 238. Available at SSRN: https://ssrn.com/abstract=2586591

[20] http://tem.fi/positiivisen-rakennemuutoksen-edistaminen, https://www.varsinais-suomi.fi/fi/ajankohtaista/uutiset/1661-positiivinen-rakennemuutos-varsinais-suomessa

[21] https://www.turku.fi/opiskelijakaupunki

[22] http://korkeakoulukumppani.fi/

[23] https://korkeakoulukumppani.fi/palvelut/palvelulistaus/

Liite 1. Työpajat ja seminaarit

Ensimmäisessä, määrittelyvaiheeseen liittyvässä Selko-työpajassa 1.12.2015, kartoitettiin Turun seudun yrityspalveluita, joita on laaja-alaisesti ja monipuolisesti tarjolla. Työpajassa pohdittiin yhdessä yrittäjien, yksityisten yrityspalveluiden edustajien, Turku Science Park Oy:n henkilöstön, yritysjärjestöjen ja oppilaitosten edustajien sekä opiskelijoiden kanssa, ovatko yrityspalvelut selkeitä asiakkaiden, eli yritysten näkökulmasta. Yhdessä etsittiin vastauksia kysymyksiin: mitä palveluita on tarjolla, mitä puuttuu, ja mitä kannattaa kehittää eteenpäin?

Ensimmäisessä avoimessa ”Yrityspalveluverkoston kehittämisseminaarissa” 22.1.2016 oli puhujana Jari Jokilampi, Suomen Uusyrityskeskukset ry:stä. Jokilampi alusti uusyrityskeskuksen kehittämistyötä esityksessään, samoin kuin Turku Science Parkin toimitusjohtaja Niko Kyynäräinen avauspuheenvuorossa. Lisäksi Turun ammattikorkeakoulun opetushenkilöstö kertoi, mitä palvelumuotoilu on ja miksi sitä tehdään. Seminaarissa esiteltiin syksyn aikana tehtyjen selvitystöiden tuloksia: mikä toimii hyvin käyttäjien eli yrittäjien näkökulmista katsottuna, missä on kehitettävää ja millaista palautetta yrityksiltä on tullut. Kaikki hankkeeseen osallistuneet opiskelijaryhmät Turun ammattikorkeakoulusta, Turun yliopiston Kauppakorkeakoulusta sekä Yrkeshögskolan Noviasta olivat edustettuina seminaarissa esitellen jokainen yhden yrityspalvelu-casen parannusehdotuksineen. Esiteltävät case-tapaukset olivat: StartUp-yritys, aloittava yritys, vieraskielinen aloittava yritys sekä omistajanvaihdosyritys. Lisäksi yksi ryhmä esitteli yritysskenaariot vuodelle 2050.

Toisessa työpajassa 1.2.2016 hyödynnettiin syksyn aikana hankittua tietoa yrityspalveluiden toimivista asioista ja kipukohdista parannettujen palvelupolkujen ja niistä johdettujen Service Blueprintien laatimiseen. Tavoitteena oli katsoa ensin palvelua asiakkaan silmin ja sen jälkeen miettiä koko palvelun tuotantoprosessia Service Blueprintien muodossa. Osallistujat valitsivat jonkun asiakasyritykselle aiemmin tehdyn palvelupolun ja alkoivat kehittää sitä ihanteelliseksi palvelupolkumalliksi. Pohdittiin, mitä palveluita asiakasyritys eri vaiheissa tarvitsee ja miten palvelu voidaan tarjota asiakkaalle. Työpajaan osallistui Turku Science Park Oy:n henkilöstöä, yrittäjiä, yksityisiä palveluntarjoajia sekä yritysjärjestöjen ja koulutusorganisaatioiden henkilöstöä ja opiskelijoita.

Kolmannessa, Turku Science Park Oy:n sisäisessä, työpajassa 9.3.2016 käsiteltiin julkisten toimijoiden liiketoimintasuunnitelmia (Business Model Canvas). Osallistujina oli Turku Science Parkin ja korkeakoulujen henkilökuntaa sekä opiskelijoita. Jokaista työntekijäryhmää pyydettiin pohtimaan asiaa ennakolta oman työnsä pohjalta. Työpajassa täydennettiin resursseja oman osaamisen kannalta, kartoitettiin kumppaneita yksityiseltä sektorilta sekä tunnistettiin asiakassegmenttejä. Työpajan tavoitteena oli tunnistaa oman yksikön osaaminen ja myös nähdä toisten osaaminen – mahdolliset päällekkäisyydet sekä kehittämis- ja yhteistyömahdollisuudet. Liiketoimintasuunnitelmat toimivat myös tukena Service Blueprintien laadinnassa.

Neljänteen työpajaan 28.4.2016 osallistui yrittäjiä, yksityisiä palveluntarjoajia sekä yritysjärjestöjen ja koulutusorganisaatioiden henkilöstöä, Varsinais-Suomen liiton edustaja sekä Turku Science Park Oy:n henkilöstöä. Siinä keskityttiin kartoittamaan kasvuyritysten kehittämistarpeita. Aluksi määriteltiin osallis-

tuvien organisaatioitten tärkeimmät kasvu- ja kehittämispalveluja tarvitsevat asiakassegmentit. Näistä valittiin 11 ryhmää: bioala, cleantech, elintarviketeollisuus, hyvinvointi / sosiaali- ja terveysala, IT-ala, konepaja/perinteinen teollisuusala, luovat alat, lääketeollisuus, meriteollisuus ja alihankkijat sekä peliteollisuus. Näille ryhmille alettiin kehittää yrittäjän kannalta optimaalista palvelupolkua ja niiden pohjalta Service Blueprintejä, huomioiden kehittämistarpeet joita oli aiemmin hankkeen aikana kartoitettu. Tuloksena syntyi kahdeksan Service Blueprintin alkuhahmotelmaa seuraavien alojen yritysten tarpeisiin: bioala, cleantech, elintarvike, hyvinvointiala (pk-yritys), IT-ala, konepaja, lääketeollisuus sekä meriteollisuus ja alihankkijat.

Viidennessä, Turku Science Park Oy:n sisäisessä, työpajassa 8.6.2016 keskityttiin liiketoimintasuunnitelmiin (Business Model Canvas) kahdessa ryhmässä. Toisessa ryhmässä täydennettiin alkavien yritysten ja startupien liiketoimintasuunnitelmia, ja toisessa kasvuyritysten ja kansainvälistyvien yritysten suunnitelmia tavoitteena kahden organisaation yhdistymisen seurauksena tarkemmin määritellä toimintaa ja sen tavoitteita.

Kuudennessa työpajassa 13.9.2016 keskityttiin oppilaitosten ja korkeakoulujen yrityksille tarjoamiin työelämäpalveluihin. Etsittiin vastauksia siihen, miten oppilaitosten yrityspalveluiden tarjonta saataisiin esiin niin, että yrityksen olisi helppo löytää etsimänsä palvelu. Olisi selvitettävä, miten oppilaitokset ja eri toimijat tuntevat toisensa ja kunkin organisaation tarjonnan ja onko tarvetta verkostoitua. Työpajaan osallistui henkilöstöä Turun ammattikorkeakoulusta, Turun ammatillisesta aikuiskoulutuskeskuksesta, Turun ammatti-instituutista, Turun yliopistosta, Åbo Akademista sekä Turku Science Parkista.

Toisen avoimen seminaarin teemana 27.10.2016 oli ”Yksityisten ja julkisten yrityspalveluiden uusi kumppanuusmalli Turun seudulle”. Palvelumuotoilusta oli kertomassa Petri Aaltonen PALMU Oy:stä ja seminaarissa käytiin läpi SELKO-hankkeen siihenastisia tuloksia ja yritysten toiveisiin pohjautuvia tavoitteita tulevalle toiminnalle. Esityksissä käytiin läpi muun muassa ehdotukset aloittavien yritysten optimaaliseksi palvelupoluksi sekä Service Blueprintiksi ja edellisten työpajojen tuloksia. Paneelikeskustelun aiheena oli ”Asiakkaan etu yrityspalveluissa”. Lopussa Turku Science Park Oy:n toimitusjohtaja Niko Kyynäräinen kertoi uuden Turun seudun kumppanuusmallin tavoitteista. Seminaariin osallistui Turku Science Park Oy:n henkilöstöä, yrittäjiä, yksityisiä palveluntarjoajia, yritysjärjestöjen ja koulutusorganisaatioiden henkilöstöä sekä opiskelijoita.

Seitsemännessä työpajassa 26.1.2017 kehitettiin eteenpäin oppilaitosten yrityspalvelutarjotinta ja yrityspalveluverkoston toimintaa. Samalla tutkittiin eri oppilaitosten yrityspalvelujen löydettävyyttä nettisivuilta. Työpajassa tarkasteltiin toisten Turun alueen oppilaitosten sekä korkeakoulujen yrityspalvelusivustoja yrittäjän silmin ja annettiin kehitysideoita sivustojen selkeyttämiseksi sekä ideoitiin, miten oppilaitokset ja korkeakoulut voisivat yhdessä kehittää yrityspalveluita. Korkeakouluyhteistyön erityisasiantuntija Tero Keva Turku Science Park Oy:stä kertoi Korkeakoulukumppanin toiminnasta ja esimerkkejä korkeakoulujen yritysyhteistyöstä. Korkeakoulukumppani on turkulaisten korkeakoulujen yhteinen palvelu, joka välittää tietoa toimeksiannoista sekä korkeakoulujen asiantuntijoista ja palveluista. Työpajassa tehtiin päätös aloittaa uudestaan kuukausittaiset oppilaitosten ja korkeakoulujen yrityspalveluiden henkilöstön tapaamiset. Päätettiin myös kokeilla kuuden Turun seutukunnan koulutusorganisaation viikoittaista yhteispäivystystä yrityspal-

velupiste Potkurin tiloissa. Kokeilussa mukana olevat koulutusorganisaatiot olivat Turun ammatti-Instituutti, Turun Aikuiskoulutuskeskus, Raision seudun koulutuskuntayhtymä Raseko, Turun ammattikorkeakoulu, Turun yliopisto ja Åbo Akademi. Päivystys tapahtuisi siten että jonkun koulutusorganisaation edustaja olisi kaksi kertaa viikossa muutaman tunnin ajan tavoitettavissa Potkurissa. Päivystyksen tavoitteena oli palvella koulutusyhteistyöstä kiinnostuneita yrityksiä ja auttaa niitä rakentamaan mahdollisimman osuvia yhteistyökumppanuuksia koulutusorganisaatioiden kanssa.

Kahdeksannessa työpajassa 9.6.2017 käsiteltiin jälleen ja uutta Turun seudulle perustettavaa yrityspalveluyhdistystä ja kasvupalvelulakia. Toimitusjohtaja Niko Kyynäräinen Turku Science Park Oy:stä piti alustuksen aiheesta. Toimintamallista kertoi yrittäjyysasiantuntija Antti Kokkila Prizztech Oy:stä. Työpajassa käsiteltiin asiakashallintaa, yhdistyksen sääntöihin liittyviä asioita, yhdistyksen palvelujen markkinointia, toiminnan kehittämistä jatkossa asiakaslähtöisesti sekä toimintamallin mahdollisia haasteita. Työpajaosallistujat kiersivät eri pöydissä, joten kaikki saivat sanoa mielipiteensä käsiteltäviin asioihin ja yrityspalveluyhdistyksen toiminnan suunnittelu sai hyvän pohjan. Työpajaan osallistui yksityisiä palveluntarjoajia, yrittäjäjärjestöjen ja koulutusorganisaatioiden edustajia ja opiskelijoita sekä Turku Science Park Oy.n henkilökuntaa, jotka toimivat puheenjohtajina eri pöydissä.

Yhdeksännessä työpajassa 12.10.2017 jatkotyöstettiin Turku Science Park Oy:n liiketoimintasuunnitelmia (Business Model Canvas) aloittavien yritysten, kasvu- ja kehitysyritysten ja kansainvälistyvien yritysten ryhmissä. Tavoitteena oli täsmentää ja selkeyttää Turku Science Park Oy:n palvelulupauksia eri asiakassegmenteille ja päivittää aiemmin hankkeen aikana tehtyjä liiketoimintasuunnitelmia nykyisen organisaation toiminnan kirkastamiseksi ja brändin rakentamisen tueksi. Tavoitteena oli, että palvelut olisivat helposti löydettävissä ja hahmotettavissa sekä asiakkaiden näkökulmasta katsottuna, että yhtiön sisällä. Aloittavien yritysten ryhmä tutki myös asiakasnäkökulmaa Potkurin fyysisestä saavutettavuudesta ”Astu asiakkaan saappaisiin” –kävelyllä, josta on kerrottu kappaleessa 1.4 alaotsikon ”Selko-hankkeen asiakasymmärryksen hankintamenetelmät” alla.

Kolmannessa avoimessa seminaarissa 23.11.2017 pohdittiin hackathonien mahdollisuuksia, mitä yhteisinnovoinneista jää käteen käytännössä ja miten kehitellyt ideat elävät jatkossa. Asiantuntijoina kuultiin yhteiskehittämistä toiminnassaan hyödyntäneitä yrityksiä sekä järjestäviä tahoja. Seminaarin esiintyjät olivat Mikko Järvilehto (Innovaatiomestarit Oy), Joonas Ojala (Kakola Yhtiöt Oy), Tomi Leppälahti (Avoltus Oy), William Hammersley (Elisa Oyj) ja Henna Knuutila (Turun AMK) sekä Sonja Hyrynsalmi (Turku Science Park Oy). Hackathonien tuloksina todettiin syntyvän uudenlaista yrittäjyyttä ja uudenlaisia innovaatioita jo olemassa oleviin ratkaisuihin.

Hankkeen loppuseminaari, ”Tulevaisuuden Turku liiketoiminnan kasvuympäristönä”, pidettiin 6.3.2018 yhdessä Turun osatoteutuksen kanssa. Tästä seminaarista on kerrottu kappaleessa 2.1.

Liite 2. Service Blueprint

			Jos liikehuoneisto täytyy varata tässä vaiheessa			Käynti Potkurin neuvojalla	
FYYSISET PALVELU-TODISTEET		Google-yrityksen perustaminen, Science Parkin nettisivut	Mahdolliset sopimukset	Osoitteet ja ajankohdat netissä selkeästi, TE-toimiston ohjeistus, Turku-posti, tilaisuudet	Nettisivusto www.turku-businessregion.com / osoite, puhelinnumero.	Asiakastietolomake, liiketoimintasuunnitelma, rahoitusvaihtoehtoja. Minustako yrittäjä? -Selko-opas	Nettisivusto www.turkusciencepark.com, chattikanava joka auki esim. klo 10-14
ASIAKKAAN TOIMINTA	Asiakas on saanut liikeidean, ajatus oman yrityksen perustamisesta	Tiedonhankinta yrittämisestä, kartoitusta mahdollisuuksista	Mahdollisesti liiketilasta alustava varaus / yhteydenotto	Osallistuminen Potkurin startti-infoon	Ajanvaraus Potkurin yritysneuvojalle puhelimitse / sähköpostitse	Asiakastietolomakkeen täyttäminen (taustatiedot, mm. koulutus, ammatti jne.) Ensimmäinen käynti Potkurissa, Liiketoimintasuunnitelman teko, rahoitusvaihtoehtojen miettiminen	Yhteys chattikanavan kautta kysymysten selvittämiseksi
ASIAKKAALLE NÄKYVÄ PALVELUNTARJOAJAN/ PALVELUNTARJOAJIEN TOIMINTA tai netin kautta tapahtuva asiakkaan kohtaaminen /nettisivujen tarjoama palvelu		Science Parkin nettisivut, Ilmoitus Potkurin startti-infosta		Yritysneuvojan pitämä startti-info tai startti-info netissä, myös englanniksi.	Puhelinkontakti / sähköposti.	Potkurin asiantuntijan apu	Chattiviesteihin vastaaminen
ASIAKKAALLE NÄKYMÄTÖN PALVELUNTARJOAJAN/ PALVELUNTARJOAJIEN TOIMINTA		Startti-infon tilan ja pitäjän aikavaraus. Sivustojen päivitys, tapahtumista tiedottaminen		Järjestelyt startti-infoa varten, nettisivustojen päivitys	Ajanvarausjärjestelmän ylläpito, ajanvarauksesta vastaava henkilö varaa ajan yritysneuvojille		Työvuorot chattikanavan ylläpitämiseksi
TUKIPROSESSIT	Portaalit joissa tietoa löydettävissä, hakukoneet	Sivustojen ja järjestelmän ylläpito, Portaalit joissa yrittäjyystietoa löydettävissä, hakukoneet	Mahdollisesti lakimiehen neuvonta	Järjestelmän ylläpito			Chattikanavajärjestelmän ylläpito

Punainen = tulevat parannukset
Sininen = Yksityisten tai yhteisöjen/Science Parkin kumppanien tarjoamat palvelut

		Koskee 10-15 %			Hakemuksen täyttäminen TE-toimiston sivuilla. Mahdollisesti käynti Potkurin tai TE-toimiston neuvojalla		
Liiketoimintasuunnitelman kommenttityökalu	Palautekysely	Yrityssuomi.fi-sivusto, v. 2018 suomi.fi/yritystoiminta -sivusto (luvat ja ohjeet niiden hakemiseen) Liiketoimintasuunnitelma.com -sivusto; Potkurin liiketoimintasuunnitelmamalli	Tarjoukset, sopimukset, laina-anomukset	Lainalupaus / Lainapäätös	Liiketoiminta- ja rahoitussuunnitelma, kannattavuuslaskelmat, todisteet yrittäjävalmiudesta.	Päätös ja ohjeistukset maksatuksen hakemiselle postitse TE-toimisto.	Perustamisilmoitus ytj.fi-sivusto
Pyyntö yritysneuvojalle liiketoimintasuunnitelman ja laskelmien kommentoimiseen suunnitelma 1.0:n kautta.	Asiakas saa sähköisen palautekyselyn Potkurista ja vastaa siihen	Liiketoiminnan ilmoituksen tai luvanvaraisuuden tarkistaminen. Lupien hakeminen	Tapaamiset eri pankkien / rahoituslaitosten kanssa. Rahoituksen kilpailuttaminen, laina-anomus	Rahoituksen saaminen.	Starttirahan hakeminen. Tarvittaessa ajanvaraus yritysneuvojalle / TE-toimistolle tai chattikanavan kautta kysymys	Starttirahapäätöksen saaminen. Ohjeet maksatuksen hakemiselle	Yrityksen perustaminen ja Y-tunnuksen hankkiminen, ilmoitus tarvittaville viranomaistahoille.
Potkurin yritysneuvoja kommentoi pyydettäessä liiketoimintasuunnitelmaa sähköisen työkalun avulla		Yrityssuomi.fi-sivusto	Tapaamiset eri pankkien / rahoituslaitosten kanssa	Sopimuksen hyväksyminen ja allekirjoitus, Pankin tai Finnveran lupaus lainasta.	Tarvittaessa yritysneuvojalta/ TE-toimiston virkailijalta neuvoja starttirahan hakuun.		Paperiversion täyttäminen netissä (tai Potkurissa)
Kommentointityökalun ylläpito ja päivitys	Tietty henkilö Potkurista lähettää yrittäjälle. Vastausten käsittely aloittavien yrittäjien palaverissa n. kerran/kk	Linkkien ylläpito ja päivitys yrityssuomi.fi -sivustoon / v. 2018 suomi.fi/yritystoiminta -sivustoon	Tarvittaessa Finnveralle lausunto rahoitushakemuksesta - yrittäjän / yrityksen liiketoimintasuunnitelman analysointi.		Yrittäjän / yrityksen liiketoimintasuunnitelman analysointi. Kilpailijatilannearvio. TE-toimiston pyynnöstä arvio liiketoiminnan harjoittamisen edellytyksistä.	Päätöksen teko ja laillisuustarkistukset TE-toimistossa. Päätöksen lähettäminen asiakkaalle postissa	Ilmoituksen käsittely tarvittavissa viranomaistahoissa, kirjaus rekistereihin
	Feedbackly -järjestelmä	Sivuston ylläpito, viranomaisten taholta lupien myöntäminen ja tarkistaminen. Lainsäädäntö.	Ohjeistus lausuntoihin		Anomusten sähköinen käsittely ja TE-toimiston sivuston ylläpito	Ohjeistus päätösprosessiin	Rekisteritietojen ylläpito

Pilottiprojekti yritysasiakastiedon avaamiseksi TEM-konsernin alla olevien organisaatioiden kesken.

Käynti Potkurin neuvojalla				Jos liiketilaan tarvitaan muutoksia	Jos liiketilaan tarvitaan muutoksia	
Lähete Yrityspalveluyhdistyksen verkoston toimijoille	Sopimukset	Toimitilahakemisto Turku Science Parkin sivuilla. Ilmoitus lehdessä “ vuokrataan liiketilaa”. Sopimus, todistus vuokratakuun talletuksesta	Käyttöönottoilmoitus. Esim. omavalvontasuunnitelma elintarvikeviranomaisille, liikehuoneiston asiapaperit, lainsäädännölliset tositteet. Rakennuslupa	Rakennuslupakuvat	Rakennuslupakuvat. Naapureiden kuulemiskaavake	Sopimus mahdollisista muutostöistä, mahdolliset vakuutukset
Ajanvaraus Potkurin yritysneuvojalle. Yrityksen pohjatietojen/yksityiskohtien tarkistus.Tietoa sopimuskäytänteisiin. Neuvontaa yksityisten yrityspalveluiden tarpeesta.	Yhteydenotto yksityisiin palveluntarjoajiin: tilitoimistot, markkinointi, vakuutukset, pankit. Käynti ensimmäisessä maksuttomassa neuvontatapaamisessa yrityspalveluyhdistyksen jäsenyrityksessä (ensimmäinen neuvontakäynti ilmainen)	Liiketilan kartoitus. Esisopimuksen allekirjoitus ja vuokratakuun maksaminen.	Tarkistus kunnan rakennusvalvon-taviranomaiselta/ kunnan elintarvike tai terveydensuojeluviranomaiselta (onko käyttötarkoitukseen sopiva liikehuoneisto). Käyttöönottoilmoituksen tekeminen ja esim. omavalvontasuunnitelman toimittaminen elintarvikeviranomaisille	Arkkitehdin tai rakennusinsinöörin palkkaus	Tarkistus (soitto, s-posti) kunnan rakennusvalvontavirastolta ja pelastuslaitokselta voidaanko tilassa toteuttaa tarvittavat muutokset, tarvitaanko lisäselvityksiä. Naapureiden kuuleminen.	Liiketilan vuokrasopimuk-sen allekirjoitus ja vuokratakuu. Sopimus mahdollisista muutostöistä ja niiden hoitamisesta
Neuvonta kehen palveluntarjoajiin olisi hyvä olla yhteydessä. Lähete/lähetteet sopiville yksityisille palveluntarjoajille	Neuvottelut ko. asiantuntijoiden kanssa	Toimitilahakemisto Turku Science Parkin sivuilla. Liiketilaa vuokralla-ilmoitukset	Kunnan viranomaisen vastaus / mahdollinen käynti kohteessa	Insinööri / arkkitehtitoimistosta neuvottelu	Kunnan rakennusvalvontaviranomaisen ja pelastusviranomaisen vastaus / mahdollinen käynti kohteessa. Mahdollisesti kunta hoitaa naapureiden kuulemisen.	Tapaaminen pankissa (yrittäjä ja yritystilojen omistaja), talletus pankissa
Sopivien palveluntarjoajien kartoitus Yrityspalveluyhdistyksen riveistä, apu sopivien asiantuntijoiden löytämisessä		Linkitys Science parkin sivustoilta. Välitystoimistojen / liiketilan omistajien tarjontaan netissä	Tarkistus huoneiston sopivuudesta	Liiketilan kuvien suunnittelu ja piirtäminen	Tarkistus muutosten sopivuudesta, mahdollisesti naapureiden kuuleminen	Pankkivirkailijan järjestäminen vuokratakuun talletustapaamiseen
Yrityspalveluyhdistyksen toiminta ja sitä kautta eri palveluntarjoajaverkosto (jatkossa n. 100 palveluntuottajaa). YPREK-järjestelmä	Yrityspalveluyhdistyksen toiminta ja sitä kautta eri palveluntarjoaja verkosto	Omistaja laittanut liiketilan vuokralle	Lainsäädäntö, rakennusmääräykset	Yhteydenpito tarvittaviin viranomaisiin, lainsäädännön vaatimusten noudattaminen	Lainsäädäntö, rakennusmääräykset	Pankin ajanvaraus + muut järjestelmät

Jos liiketilaan tarvitaan muutoksia	Jos liiketilaan tarvitaan muutoksia	Palotarkastus ja loppu-katselmus				
Kauppakirja tai muu todiste omistusoikeudesta. Lupahakemus. Rakennus-lupakuvat	Urakkasopimus sis. LVI, KVV ja rakennusteknisten töiden vastaavat työn-johtajat	Kokouspöytäkirja	Työnantajavelvoitteet työsuojelu.fi -sivustolla	Turku Science Parkin net-tisivustot, oppilaitosten, järjestöjen ja yksityisten palveluntarjoajien yritys-palvelusivustot	Uutiskirje, jossa linkki kyselyyn	Yhteydenotto
Rakennusluvan anominen ja saaminen (omistaja anoo muutoksia / sovit-taessa omistajan nimissä yrittäjä anoo)	Yrittäjä remontoi itse / palkkaa ulkopuolisen tekijän ja palkkaa vas-taavat mestarit	Yhteydenotto KVV ja LVI sekä rakennustarkas-tajaan sekä palotarkas-tajaan. Palotarkastus ja loppukatselmus	Työntekijöiden rekrytointi	Koulutuksiin ja verkos-toitumistapahtumiin osallistuminen	Saa uutiskirjeen, jossa linkki kyselyyn (miten yritys on lähtenyt liikkeelle, onko kehittämisideoi-ta, kysely- neuvonta eteenpäin oikeaan paikkaan, palvelun ke-hittäminen). Saa kyselyn n. 10 kk yrityksen rekisteröinnistä mikäli on antanut luvan kyselylle.	Jos menee huonosti / hyvin asiakas saa yh-teydenoton Potkurista/ yrityksestä että voiko tarjota apua
Lomakkeiden täyttäminen ja palauttaminen, ajanva-raus ja käynti rakennusval-vonnassa	Neuvottelut tehtävistä töistä	LVI, KVV, palotar-kastajan sekä raken-nustarkastajan käynti toimitilassa	Työsuojelu.fi -sivusto	Oppilaitosten, Turku Science Parkin, yrittä-jäjärjestöjen tai yritys-kummien järjestämät koulutukset tai vertais-ryhmä- mentorointitapah-tumat		Yhteydenotto asiakkaaseen
Hakemusten käsittely ja ilmoitus osapuolillle	Oikeiden asiantuntijoiden järjestäminen	Kirjaus rakennusvalvon-nan tietokantaan	TE-toimistojen työnanta-japalvelut	Markkinointi oikealle kohderyhmälle, ilmoittau-tumis- ja tilajärjestelyt	Uutiskirjeen / kyselyn lähettäminen erikseen ja vastausten käsittely	Yhteydenottolistojen päivitys
Lainsäädäntö, rakennus-määräykset	Yhteydenpito tarvittaviin viranomaisiin, lainsää-dännön vaatimusten noudattaminen	Rekisterin ylläpito		Yhteistyö, ilmoittautumis-järjestelmät	Linkki, tiedot löydettävissä YPREKistä / YRINETistä (asia-kaspalaute) Potkurin katsomalle palveluntuottajalle	