



Espoon kaupunki

Business Espoo – näin luotiin yritysten palvelutori

Business Espoo- Näin luotiin yritysten palvelutori

Espoon Kaupunki
espoo.fi

—
Tekstisisällöt: Heli Hidén, yhteistyössä Harri Paa-
nanen, Maarit Viik-Kajander ja Sari Mäkisalo

2021

#MakeWithEspoo tuoteperhe kokoaa Espoossa kokeillen kehitettyjä tuotteita kehittämisen, johtamisen ja konsultoinnin työkaluiksi Kaupunki palveluna (City as a Service) -tavoitteen mukaisesti. Se on vuosina 2017-2021 erilaisissa 6Aika-projekteissa luotujen viitekehysten, käsikirjojen ja työkalujen yhteiskehittämisen sateenvarjo, joka uudistaa toimintaa sosiaalisesti, kulttuurillisesti, ekologisesti ja taloudellisesti kestäväällä tavalla.

Suomen kuuden suurimman kaupungin (Helsinki, Espoo, Tampere, Vantaa, Oulu ja Turku) yhteinen 6Aika-strategia kehittää avoimempia, älykkäämpiä ja kestävämpiä palveluja kaupungeissa vuosina 2014–2022. Keskeistä on ollut kaupungin haasteiden tunnistaminen ja uusien ratkaisujen kokeileminen kaupungin, yritysten, asukkaiden, oppilaitosten ja korkeakoulujen kesken. 6Aika-strategiasta on rahoitettu 64 kaupunkikehittämisen projektia, joiden yhteenlaskettu budjetti on noin 95 miljoonaa euroa.

Sisällysluettelo

Luku 1	
Palvelutori: konseptin lähtökohdat	6
Luku 2	
Tausta ja tavoitteet	10
Luku 3	
Verkon organisaatiot, palvelut ja yhteistyömuodot	18
Luku 4	
Asiakkaat ja asiakasohjaus	30
Luku 5	
Palvelukokonaisuudet	35
Luku 6	
Markkinointiviestintä	42
Luku 7	
Toimintamalli ja johtaminen	46
Luku 8	
Kyvykkyyksien rakentaminen	56
Luku 9	
Yhteiskehittäminen ja roolit yritysten palvelutorilla	62
Luku 10	
Muotoutumisen opit ja haasteet	69
Luku 11	
Nykytila ja seuraavat askeleet	74



Kuva: Business Espoo

Esipuhe

Strategiamme Espoo-tarinan ytimessä on kestävän tulevaisuuden tekeminen yhdessä asukkaiden, asiakkaiden ja kumppaniemme kanssa. Verkostotoiminta ja jaettu johtajuus on ollut myös Business Espoon kehittämisen tärkeimpiä avaimia.

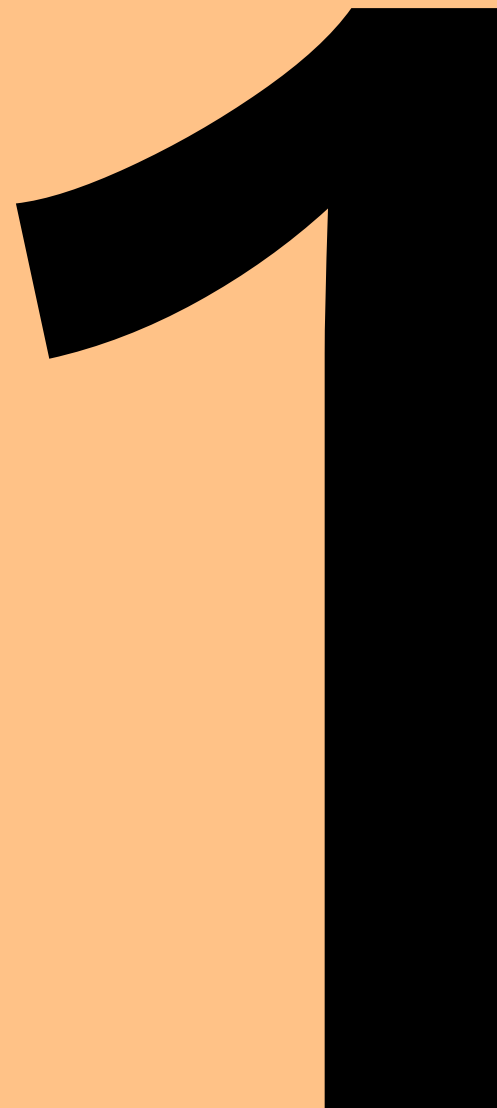
Business Espoon toimintamallia on rakennettu Aalto yliopiston Designing for Services -kurssilla, tuotantotalouden opiskelijoiden voimin, 6Aika-strategian hankkeessa sekä sisäisten ja ulkoisten konsulttien kanssa. Tapa toimia on ollut avoin, ja syötettä on haettu monimuotoisesti niin palvelumuotoilun kuin hackathonienkin avulla. Business Espoon ainutlaatuinen yhteiskehittämistyö on toteutettu kaikkien toimijoiden kanssa yhdessä määritellen, päättäen ja tehden.

Tässä Make with Espoo -tuoteperheeseen kuuluvassa käsikirjassa on kuvattu Business Espoon muotoutumista erityisesti kaupungin roolin näkökulmasta. Kaikki kaavioiden ja kuvioiden materiaalit ja tekstit ovat alkuvaiheen määrittelyjä. Työ on jatkunut, organisaatioiden tehtävät ovat muuttuneet ja moni asia on kehittynyt. Käsikirjassa kuvattu perustyö on kannatellut jatkuvaa uudistumista erinomaisesti. Business Espoosta syntyi näillä eväillä tulevaisuuskestävä ja vaikuttava verkosto.

Me Espoossa luomme uusia menestystarinoita törmäyttämällä erilaisia toimijoita, toimintoja ja verkostoja. Business Espoo on ollut yksi näistä menestystarinoista. Lämmin kiitos kaikille verkoston muotoutumisessa mukana olleille ja tähän käsikirjaan haastatetuille asiantuntijoille, joiden huomioita näkyy myös suorina sitaatteina läpi teoksen. Erityisesti kiitos kehittämiskonsultti Heli Hidénille, joka on pääosin kirjoittanut tämän käsikirjan ja työtä säästämättä tukenut Business Espoon syntymistä yhdessä elinkeinojohtaja Harri Paanasen, erityissuunnittelijan Maarit Viik-Kajanderin ja markkinointipäällikkö Sari Mäkisaloon kanssa.

Päivi Sutinen

palvelukehitysjohtaja
Espoon kaupunki



Palvelutori: konseptin lähtökohdat

Espoon keskeisenä arvona on asukas- ja asiakaslähtöisyys. Kaupungin yhtenä strategisena tavoitteena on olla vastuullinen edelläkävijä ja kehittää Kaupunkia palveluna (City as a Service). Tämä tarkoittaa kaupunkiyhteisön toiminnan kehittämistä sosiaalisesti, kulttuurisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestäväällä tavalla. Kaupungin kehittäminen palveluna vahvistaa kestäväää tapaa tuottaa ja uudistaa palveluita asukkaiden ja kumppanien kanssa hyödyntämällä tietoa, innovaatioita ja digitalisaatiota. Kaupungin rooli on monipuolistunut palvelujen järjestäjästä ja tuottajasta asukkaiden, yhteisöjen, yritysten sekä tiede- ja innovaatiotoimijoiden aktiiviseksi kumppaniksi. Ideana on ajatella kaupunkia yhteisönä, joka rakentaa yhdessä kumppaneiden kanssa polkuja kestävälle kasvulle. Palvelutori on yksi tapa koota asukkaiden ja asiakkaiden palvelut yhteen paikkaan. Espoossa ensimmäisenä käynnistyi Ison Omenan palvelutori, jonka oppeja on hyödynnetty Business Espoon – eli yritysten palvelutorin – kehittämisessä.

Ison Omenan palvelutori

Palvelutorikonsepti on malli siitä, miten voidaan tarjota kuntalaisten keskeiset palvelut yhdessä paikassa yli toimialarajojen. Espoon kaupungin ensimmäinen palvelutori avattiin elokuussa 2016 kauppakeskus Iso Omenassa ja se osoitti heti toimintansa alussa, että kymmenen julkisen palvelun yksikön sijoittaminen yhteisiin tiloihin kannattaa. Ison Omenan palvelutorin palveluja ovat kirjasto, asiointipiste, nuorisopalvelut, työllisyyden palvelutori, neuvola, terveysasema, mielenterveys- ja päihdepalvelut, Kela, HUS:n laboratorio- ja kuvantamistoiminnot. Vuonna 2020 palvelutorin toimintamalli laajeni Pohjois-Espooseen. Kalajärven palvelutori tarjoaa alueen asukkaiden käyttöön kirjaston, neuvolan, terveysaseman, asiointipisteen ja hammashoitolan.

Palvelutorin ympärille rakentuneen uuden toimintakulttuurin keskiössä on yhteinen asiakas. Henkilöstö näkee asiakkaan kokonaisvaltaisesti min kuin perinteisissä julkisissa palveluissa, koska on tietoinen muista saatavilla olevista palveluista ja osaa ohjata asiakkaan tarvittaessa tuen piiriin myös ennaltaehkäisevästi.

Palvelutori on myös luonteva paikka kehittää kuntalaispalveluja yhdessä julkishallinnon, yritysten ja kuntalaisten kanssa. Etnografisessa tutkimuksessa löydettiin Ison Omenan palvelutorilta kolme tärkeää yhteiskehittämisen valmiutta:

- **Ympäristö ja tilat:** Suuri julkinen tila on avoin niin tilallisesti kuin toimintatavoiltaan. Yhteiskehittämislle parhaiten soveltuisivat väliaikaiset, siirrettävät pop up -tilat.

- **Ilmapiiri ja toimintakulttuuri:** Ison Omenan palvelutorilla työskentelee kokeiluihin myönteisesti suhtautuva, motivoitunut henkilökunta. Kymmenen eri yksikön henkilöstö luo uutta toimintakulttuuria, jossa palvelun keskiössä on yhteinen, kokonaisuutena nähtävä asiakas. Myös yritykset arvostavat Ison Omenan palvelutorin työntekijöiden näkemystä siitä, millaisille palveluille on tarvetta.
- **Ainutlaatuinen asiakasvirta:** Julkisten palvelujen tuominen sinne, missä ihmiset liikkuvat, on madaltanut asiointikynnystä ja tuonut Ison Omenan palvelutorille myös nuoria ja muita asiakasryhmiä, jotka yleensä on vaikeammin tavoitettavissa. Palvelutorin asiakkaat vaikuttavat olevan keskimääräistä aktiivisempia osallistumaan.

Yhteiskehittämisessä tärkeintä on yhteinen päämäärä, joka täytyy määritellä joko asiakkaiden tai henkilökunnan tunnistamien tarpeiden pohjalta. Yrityksiltä ja muilta kumppaneilta yhteiskehittäminen vaatii oma-toimisuutta ja aktiivisuutta esimerkiksi viestinnässä. Palvelutorin rooli on lähinnä olla kehittämisen mahdollistaja. [1]

Palvelutorimallin lähtökohdat yrityksille

Espoon kaupungin tavoitteena on tukea yrittäjyyttä sekä vahvistaa alueen kiinnostavuutta ja elinvoimaa. Yrittäjyyttä ja yrityksiä tukevat palvelut ovat olleet aiemmin hajallaan monen julkiset toimijan takana ja yhden luukun palvelukanavalle oli selvä tarve. Business Espoon organisaatiot olivat myös huomanneet, että varsinkin kasvuhakuiset yritykset, kuten startupit, eivät tunteneet tai osanneet hyödyntää kaupungin yrityspalveluverkoston palveluita. Kaupunki halusi samalla osallistua uuden startup-keskittymän kehittämiseen ja syventää yrittäjäyhteistyötä. Palveluiden ja erilaisten yhteistapahtumien avulla luotiin uusia mahdollisuuksia verkostoitumiseen.

Business Espoon yrityspalveluverkoston lähtökohtana toimi Ison Omenan palvelutorin malli, jossa monta toimijaa palvelee asiakkaita yhdessä paikassa. Kuten Iso Omenassa, vaikuttavuus ja tehokkuus syntyy yhteistyöstä ja palveluiden sijainnista siellä, missä asiakas muutenkin liikkuu. Business Espoon yritysten palvelutorin fyysiseksi toimipaikaksi valittiin A Grid, uunituore kasvuyrityskeskus Otaniemessä, jonne se oli luontevaa perustaa. Tällä hetkellä A Gridin 25 000 m² tiloissa toimii noin 150 startupia, Aalto Start Up Center ASUC ja ESA-BIC -kiihdyttämöt sekä rahoittajia ja erilaisia innovaatio- ja yritystoimintaa kiihdyttäviä toimijoita. A Gridin tilat mahdollistavat tapahtumien järjestämisen, yhteiskehittämisen ja verkostoitumisen.

Business Espoon tavoitteena on asiakaskeskeiset ja laadukkaat palvelut sekä parempi kustannusvaikuttavuus. Asiakaskeskeisyys saavutetaan vuoropuhelulla, yhteistyöllä ja asiakkaiden palautteita kuuntelemalla. Kustannusvaikuttavuuteen päästään päällekkäisyyksien karsimisella palvelutarjonnasta ja kohdistamalla resursseja ensisijaisesti kaikkein tarpeellisimpiin palveluihin. Palveluita pystytään muotoilemaan yhdessä helpommin, kun asiakas kulkee lähes fyysisestä palvelupolkua pitkin läpi Business Espoon eri organisaatioiden.

Ison Omenan palvelutorin ja Business Espoon yritysten palvelutorin tausta ja tavoitteet ovat lähellä toisiaan, mutta eroavaisuuksiakin on. Ison Omenan palvelutorilla toimii myös ulkopuolisia palveluntarjoajia, mutta sen toiminnasta vastaa kokonaisuudessaan Espoon kaupunki, ja kaupungin johtoryhmä ja toimialojen johtoryhmä laativat palvelutoriin vaikuttavat linjaukset. Iso Omenassa palvelutorin oma ohjausryhmä toteuttaa linjaukset palvelutorikonseptista, päättää palvelutarjonnasta ja yhteisestä taloudesta sekä seuraa ja valvoo palvelutorin tavoitteita [2]. Business Espoon yritysten palvelutorilla kaupunki toimii yhtenä palvelukeskittymän seitsemästä toimijasta. Espoon kaupungin johto ja johtoryhmä laativat Business Espoon toimintaan liittyviä päätöksiä, mutta suoraa päätösvaltaa yritysten palvelutoriin heillä ei ole. Pääsääntöisesti Business Espoo tarjoaa palveluita yrityksille, yrittäjille ja yrittäjiksi aikoville – ei yksityishenkilöille Ison Omenan palvelutorin tapaan. Työllisyyden palveluissa molemmissa palvelutoreissa kohdataan osittain samaa asiakaskuntaa, mutta pääpaino Business Espoon palvelutorin palveluissa on yrityskentän tarpeissa.

Mainitsemisen arvoinen ero näiden kahden palvelutorin välillä on tilan avoimuus: Ison Omenan palvelutori on kaikille avoin tila, jossa suljettuja alueita on hyvin vähän. Business Espoossa taas asiakkaita palvelee henkilökohtaisissa tapaamisissa etukäteen varatuissa neuvottelutiloissa.

1 Yhteenveto "Mikä palvelutori?" ja "Palvelutorikonsepti" kuvauksista Espoon kaupungin verkkosivuilla, [Asiointipalvelut/palvelutori](#)

2 Ison Omenan Palvelutori Innovaatioalustana, 2017. Espoon kaupunki, 6Aika-hanke, Veera Vihula.



Tausta ja tavoitteet

Business Espoo on espoolaisille yrityksille, yrittäjille ja yrittäjiksi aikoville suunnattu palveluverkosto. Business Espoo ei ole yritys tai järjestö, vaan se koostuu seitsemästä yritysmaailman asioihin perehtyneestä toimijasta, joiden palvelut asiakas saa käyttöönsä kätevästi yhdestä paikasta. Palvelutorin verkoston muodostavat Espoon kaupungin elinkeino ja työllisyys, Enter Espoo (entinen Espoo Marketing Oy), YritysEspoo (Espoon Seudun Uusyrityskeskus ry.), Espoon Yrittäjät, Helsingin seudun kauppakamari, Omnia sekä Uudenmaan TE-toimisto.

Business Espoon asiantuntijat toimivat yhtenäisenä yksikkönä huolimatta siitä, että ovat eri työnantajien palveluksessa. Toiminta lähtee ajatuksesta, ettei yrittäjälle ole tärkeää kenen palveluita hän käyttää, vaan se, että hän saa kaikki tarvitsemansa palvelut vaivattomasti samasta paikasta. On tärkeää huomata, että Business Espoo palvelee yrityksiä myös lähialueilta, ja palvelujen alueellinen raja-alue vaihtelee verkoston organisaatioiden välillä. Pääkaupunkiseudun sekä laajemman alueen yrityspalvelujen välinen yhteistyö on tiivistä, ja asiakkaita, eli yrittäjiä ja yrityksiä, palvellaan pääosin kuntarajoista välittämättä.

Verkostolla on yhteisen palvelutarjooman ja palvelukanavien lisäksi yhteinen viestintä ja markkinointi, yhteisiä tapahtumia sekä yhteiset toiminnan johtamisen ja kehittämisen prosessit. Asiakkaat osallistuvat palvelujen kehittämiseen muun muassa palvelumuotoiluprosessien ja hackathonien kautta.

Tulevaisuudessa tavoitteena on tiivistää poikkiorganisatorista yhteistyötä palvelukokonaisuuksien ympärille ja varmistaa näin parempi asiakasohjaus palveluihin. Toinen keskeinen tavoite on viestiä ja markkinoida palveluita entistä kohdennetummin.

Idean lähtökohdat ja tausta

Business Espoon kehittämisen lähtökohtana toimi huomiot yrityspalvelujen hajanaisuudesta. Yrittäjät eivät välttämättä löytäneet tarvitsemiaan palveluja eri organisaatioiden takana olevasta palveluviidakosta ja ohjautuivat palvelujen pariin sattumanvaraisesti. Tämä hajanaisuus johti myös siihen, että asiakkaat olivat usein kaukana itse asiakaspalvelijasta eikä palautetta saatu kerättyä systemaattisesti.

Moni yrityspalveluiden haasteista kulminoitui viestintään. Aiemmin jokainen yrityspalveluorganisaatio viesti lähinnä omista palveluista omilla sivuillaan, mikä johti vaikeuteen ymmärtää kokonaisuutta ja sitä, missä tilanteessa mitään palvelua tarjotaan. Asiakkaiden tarve yhden luukun palvelupisteelle oli selvä, ja tämä yhteinen tavoite näkyi alusta alkaen verkoston asiantuntijoiden motivaattorina.

”Jälkeenpäin on helppo huomata, että onpa ollut asiakkaalla googlaamista”

Toive Business Espoon kaltaisesta yrityspalveluverkostosta kyti jo vuosia ennen seitsemän toimijan siirtymistä saman katon alle Otaniemeen. Voimien yhdistämisestä oli aiemminkin keskusteltu, ja eri toimijoita työskenteli jo samoissa tai lähekkäisissä tiloissa jopa vuosia ennen palvelutorin syntymistä. Esimerkiksi YritysEspoo (Espoon Seudun Uusyrityskeskus ry) ja TE-toimisto toimivat samoissa tiloissa noin 10 vuotta ennen koko verkoston yhteen muuttamista.

Ensimmäiset konkreettiset yhteisen verkoston hahmotelmat luotiin vuoden 2016 lopussa, ja vuonna 2017 Business Espoolle lähdettiin etsimään toimitiloja Otaniemestä. Monen toimijan yhteen muuttaminen tarkoitti huolellista tilasuunnittelua sekä monimuotoisia laskelmia ja hallinnollisia ratkaisuja.

Yritysten palvelutorin konseptointi- ja perustamisvaiheen pääkehittäjänä toimi **Harri Paananen**, Espoon kaupungin elinkeinopäällikkö. Harrin tuore väitöskirja, yhteiskehittämisen johtamista käsittelevä *Balancing Acts – Managing Inter-Organizational Collaboration for Innovation*, sekä Business Espoon sisällyttäminen Espoon kaupungin poikkihallinnolliseen *Innostava ja Elinvoimainen Espoo* (IEE) -ohjelmaan vahvistivat palvelutorin muotoutumista nykyiselleen. Business Espoo toimi IEE-ohjelmassa lopulta erilaisten poikkihallinnollisten toimenpiteiden lippulaivana, ja ohjelma muodostui merkittäväksi vipuvarreksi yrityspalveluverkoston kehittämisessä sekä yhteisten resurssien rahoittamisessa.

Yritysten palvelutorin muotoutuminen oli hyvin iteratiivista ja ketterän kehittämisen mukaista toimintaa. Espoon kaupungin sekä verkoston muiden organisaatioiden jäseniä sitoutettiin aivan uudenvuoden kokonaisuuteen, jonka tueksi ei ollut käytettävissä juurikaan kirjallista materiaalia tai valmiita prosesseja. Apuna organisoitumiseen ja asiakasvalidointiin toimi Aalto Yliopiston *Designing for Services* -kurssin työ keväältä 2018. [1] Kurssityössä opiskelijat jäsensivät Business Espoon yhteistä toimintaa, hahmottelivat kolmen eri verkoston yhteisen työryhmän tapaa toimia, toivat esiin asiakaspalautetta työn alla oleviin palveluihin ja asiakasohjaukseen sekä ideoivat verkoston yhteisiä tapoja toimia ja palvella asiakkaita.

Työstä selvisi, että verkoston organisaatiot olivat innokkaita löytämään uusia tapoja jakaa resursseja ja asiantuntemusta yhteisen yrityspalveluverkoston käyttöön asiakaspalvelun kehittämiseksi. Kurssityössä ehdotettiin, että Business Espoo (tässä vaiheessa työnimenä Espoo Business Services) keskittyisi strategiassaan tapoihin, joilla olisi vaikutusta

kolmeen toiminnan tasoon: sisäinen viestintä ja yhteiset linjaukset, A Gridin yritysten ja muiden toimijoiden sekä Business Espoon välinen asiakas- ja kumppanirajapinta ja koko Espoota palveleva palvelukonsepti. Osa harjoitustyötä tehneen tiimin ehdotuksista koski toimintatapoja ja palveluja, jotka jo olivat osa Business Espoon organisaatioiden tarjoomaa. Havaittiin, että näitä jo olemassa olevia palveluja ei kuitenkaan löytynyt helposti organisaatioiden verkkosivuilta, joten ryhmä korosti raportissaan palveluista viestimisen ja kehittämisen tärkeyttä. Palvelujen löydettävyyttä nähtiin kriittisimpänä kehittämiskohteena verkoston muotoutumisessa.

Kurssityö ohjeisti aloittamaan kehittämisen kahdesta osa-alueesta. Näkyvyys ja saavutettavuus -osa-alueen ehdotettuja toimenpiteitä olivat muun muassa

- palvelujen kartoitus ja yhteenkokoaminen
- asiakkaiden tapaaminen siellä missä asiakkaat muutenkin toimivat
- palvelujen arvon esilletuominen
- palvelujen välillä siirtymisen parantaminen ja asiakaspalvelun tarjoaminen matalalla kynnyksellä

Sisäinen viestintä ja yhteiset linjaukset -osa-alueen ehdotettuja toimenpiteitä olivat

- verkoston sisäisen tutustumisen fasilitointi
- säännöllisesti kokoontuvan työryhmän perustaminen
- yhteisten prosessien tai verkoston yhteistyön pelisääntöjen kokoaminen
- verkoston toiminnan tukeminen

Kahden ensimmäisen osuuden ollessa jo järjestyksessä, kurssityön tehnyt opiskelijatiimi ehdotti siirtymistä konkreettisen yhteisen asiakas- sarvon tuottamiseen, jonka toimenpiteitä olisivat muun muassa

- verkoston palvelujen päällekkäisyyksien poistaminen
- yhteistyön lisääminen muiden julkisten palvelujen kanssa
- konkreettisten ja räätälöityjen palvelupakettien muodostaminen
- verkoston ja verkostoitumisen tukeminen ja yhteinen oppiminen toiminnasta

Aalto yliopiston DfS-kurssin loppuraportti ja siihen johtaneet haastattelut sekä ryhmätyöt antoivat hyvän pohjan Business Espoon muotoutumiselle. Osa opiskelijaryhmän ehdotuksista siirtyi suoraan toiminnan tasolle ja osa ehdotuksista toimi jo aiemmin syntyneiden suunnitelmien ja toiminta-ajatusten vahvistajana. Riippumattoman tahon ulkopuolelta tekemät havainnot ja asiakasyritysten haastattelut tukivat monia verkoston asiantuntijoiden alkuperäisiä ajatuksia ja toiveita verkostolle. Omnia tuli osaksi yrityspalveluverkostoa vasta A Gridin yhteisten tilojen

1 Designing for Services 2018 – Aalto University: ESPOO BUSINESS SERVICES-Towards A Client-Centered Service Offering: Agnesa Vavrinova, Eeva Lehto, Helén Marton, Katariina Kantola, Larissa Weiner, Yen-Tsen Liu



Harri Paananen Espoon kaupungilta on toiminut Business Espoo -verkoston aktiivisena pääkehittäjänä. Kuva: Olli Urpela

valmistumisen jälkeen ja sai työtilat Business Espoon toimistosiiven viereen.

Tulevaisuudessa tiiviimpi vierekkäin istuminen myös Omnian yrityspalvelutiimin kanssa parantaisi oppimisen ja osaamisen palvelukokonaisuuksien yhteistyötä ja kehittämistä.

Business Espoon muodostumisen alkuvaiheessa vuoropuhelua pidettiin yllä Iso Omenan palvelutorin kehittämisestä ja toiminnan koordinoinnista vastaavien ihmisten kanssa. Palvelutorin väki kertoi kokemuksiaan projektin alkuvaiheista ja jakoi tietoa tavoista, joilla yhteisiä työryhmiä hyödynnetään ja budjetti voidaan määritellä. Vaikka toimijat muuttivat yhteisiin tiloihin vaihteittain, Business Espoon johtoryhmä (jory) aloitti säännölliset kokoukset syksyllä 2018. Joryn toiminnan aloitus toimi ikään kuin yrityspalveluverkoston peruskiven muurauksena.

Verkoston tavoitteet

Business Espoo verkoston tavoitteena on palvella asiakkaita laadukkaasti ja vaikuttavasti yhdestä paikasta. Verkoston yhteiset tavoitteet voidaan jakaa karkeasti kolmeen kategoriaan:

1. Business Espoo -verkosto kokoaa palvelut samaan paikkaan niin fyysisesti kuin digitaalisestikin

- Yhteinen verkkopresenssi
- Yhteinen palvelukanava
- Yhteistyö palveluiden tuotannossa
- Jaetut tila- ja muut resurssit
- Yhtenä tiiminä toimiminen

2. Viestinnän koordinaatiolla lisää näkyvyyttä

- Ydinviestit

- Tehokas ohjaus verkoston muiden toimijoiden palveluihin
- Yhteiset kampanjat ja tapahtumat

3. Asiakas keskiöön

- Sijainti yrittäjyyskeskuksessa tuo välittömän kontaktin asiakaskuntaan
- Asiakkaat osallistuvat palveluiden kehittämiseen mm. hackathonien kautta

Business Espoo on laatinut yhteiset mittarit tavoitteiden saavuttamisen seuraamiseksi. Koska verkosto on vasta muodostettu, osa tavoitteista saavutetaan aiemmin kuin toiset. Esimerkiksi asiakasohjauksen muodostaminen ja kehittäminen vaati yhteisten palvelujen määrittelyn, kokoamisen ja järjestämisen sopiviin kokonaisuuksiin. Yhteisen palvelukanavan tavoitteen saavuttaminen on hyvä esimerkki verkoston yhteistyön askeleista. Jotta yhteinen palvelukanava ja asiakaspalvelu voi olla olemassa, täytyy verkoston jäsenten tuntea omat ja toistensa palvelut sekä ymmärtää riittävällä tasolla palveluiden välinen kytkentä.

Verkoston yhteisenä tavoitteena on koko ajan ollut tarjota yrityksille, yrittäjille ja yrittäjiksi aikoville palvelut yhdestä paikasta niin fyysisesti kuin digitaalisestikin. Tämä tavoite on saavutettu. Lähtökohtana on ollut tuoda nimenomaan asiakas keskiöön ja palvella asiakasta hänen tarpeidensa ja liiketoimintansa vaiheen mukaisesti, välittämättä niinkään mikä organisaatio palvelua tuottaa.

Business Espoon yhteisten tavoitteiden rinnalla verkoston organisaatioilla on ollut myös omat spesifit tavoitteet oman perustoimintansa kehittämisen tai palveluiden saavutettavuuden suh-

teen. Organisaatiot ovat toivoneet lisää näkyvyyttä yrityspalveluilleen verkoston yhteisen viestinnän kautta nimenomaan niille asiakkaille, joita ei aiemmin ole täysin tavoitettu. Näkyvyyden ohella myös tiettyjen palvelujen saavutettavuuden toivottiin lisääntyvän verkoston yhteisen toiminnan kautta. Varsinkin laajan palvelutarjooman organisaation tavoitteena oli tuoda yrityspalveluja paremmin saavutettaviksi osana verkoston tarjoamaa. Esimerkiksi Omnian tarjoamat osaamisen kehittämisen palvelut tukevat varsinkin PK-yrityksiä. Pienillä yrityksillä ei välttämättä ole pitkälle vietyjä osaamisen kehittämisen prosesseja, vaan ne ovat vajavaisia tai yhden ihmisen vastuulla, jääden ajan puutteen vuoksi pahimmassa tapauksessa jopa tekemättä. Osaamisen kehittäminen nousee esiin tärkeänä osana yrityksen kehittymistä ja kehittämistä.

Kaupungin rooli ja tavoitteet verkostossa

Business Espoolla ei ole varsinaista omaa strategiaa, vaan ryhmittymä toteuttaa Espoo-tarinaa, joka on Espoon kaupungin narratiivimuotoon kirjoitettu strategia. Espoo-tarinassa korostuu asiakas- ja asukaslähtöisten palvelujen tarjoaminen verkostomaisesti kumppaneiden kanssa. Tähän Espoo-tarinan keskeiseen tavoitteeseen Business Espoon toimintamalli vastaakin selvästi. Kaupunki toimi Business Espoon muodostumisen veturina ja ratkaisevassa roolissa palvelutorin kehittämisessä. Kaupungin rooli verkostossa ei aina ole ollut täysin selkeä, joten roolin muuttuminen ja tilanteeseen sopeutuminen on vaatinut verkoston muilta jäseniltä ymmärtämystä.

”Kaupungin rooli Business Espoossa on keskeinen, ilman kaupunkia verkostoa ei olisi”

”Kaupungin rooli on olla yhteenkokoaja, yhteenkerääjä, innostaja ja mahdollistaja”

Lähtöoletuksena verkoston muodostamisessa oli kaupungin suuri vetovoima. Siksi verkoston muodostamisessa, yhteiskehittämisessä ja jatkotoimenpiteissä kaupungin piti allokoida suunniteltua enemmän resursseja muun muassa yhteiskehittämisen fasilitointiin ja Business Espoon yhteisten toimintojen henkilöresursseihin. Esimerkiksi kaksi virallisesti osa-aikaisesti Business Espoon palveluksessa olevaa henkilöä, viestintäpäällikkö ja palvelukehityspäällikkö, saivat palkkansa kaupungilta, mikä mahdollisti heidän 50 % työpanoksensa suoraan Business Espoole. Henkilöresurssien lisäksi kaupunki panosti verkostoon muun muassa tilaratkaisujen kautta ja tarjoamalla viestinnän alustaksi omat verkkosivut. Kaupunki on rahoittanut verkoston toimintaa myös erilaisissa kertaluonteisissa projekteissa ja kokeiluissa, esimerkiksi chatbotin käyttöönotossa, graafikkopalveluissa sekä erilaisten tapahtumien järjestämisessä.

Verkostomainen yhteistyömalli on monelle toimijalle uusi ja pian huomattikin, että verkostajohtamiseen pitää panostaa niin ajallisesti kuin oikein kohdistetuilla resursseilla. Kaupunki oli luonnollinen valinta johtajan tai pääkoordinoijan rooliin, sillä verkoston jäsenet kokivat kaupungin olevan se kaikenkattava yleishyödyllinen toimija, jolla on vastuu alueen yrittäjyyden ja elinvoiman parantamisessa ja vahvis-

tamisessa. Toisaalta kaupungilla on moneen toimijaan jonkinasteinen omistajuussuhde, mikä teki sen roolin omistajaohjaajana osalle organisaatioista helpoksi. Varsinkin organisaatioissa, joissa kaupunki on suuressa omistajan roolissa, on ollut helppo luottaa kaupungin voimaan ja jopa valtaan verkoston luomisessa ja kehittämisessä. Omistajan kannalta myös resurssien käyttäminen tehokkaammin, päällekkäisyyksien poisto, synergiaetujen lisääminen ja tytäryhtiöiden keskinäinen yhteistyö on selkeitä verkoston luomisen lähtökohtia ja tavoitteita. Kolmella verkoston toimijalla ei ole kaupungin kanssa omistajuuteen tai päätösvaltaan liittyvää suhdetta, mutta varsinkin verkoston muotoutumisen alkuvaiheessa kaupungilta odotettiin omistajan kaltaista johtajuutta. Vaikka verkoston alullepanijan roolin takia kaupungille kasautui myös vastuuta ja odotuksia, selkeät yhteiset tavoitteet ja avoin tasavertainen ilmapiiri on helpottanut ja myös poistanut ennakkoluuloja kaupunkia kohtaan. Kaupungin kannalta strategisella tasolla voidaan ajatella, että yrityspalveluverkostolla on ennakoitu tulevia palvelurakenteen muutoksia, kuten työllisyyspalvelujen siirtymistä, voimakkaammin kuntien vastuulle.

”Minulla saattoi aluksi olla ennakkoluuloja siitä, saneleeko kaupunki kaiken, mutta nämä ennakkoluulot karsiutuivat heti ensimmäisessä palaverissa.”

Business Espoon alkuperäisenä yhteenkokoajana kaupunki nähtiin luonnollisena verkoston luotsina ja toimijana, joka kykeni myös resursoimaan työvoimaa verkoston kehittämiseen. Kaupunki resursoi Business Espoon muodostamiseen fasilitointiapua sekä palvelujen kartoitukseen ja palvelukokonaisuuksien muotoiluun kehittämiskonsultointia osana 6Aika kasvun ekosysteemit -hanketta. Tämä tarkoitti suurta palvelumuotoilutyötä, koko verkoston osallistumista ja Espoon kaupungin palvelukehityksen henkilöresursseja. Tavoitteena työssä oli selvittää, miten kaupunki voi tukea varsinkin kasvuhakuisia yrityksiä heidän liiketoimintansa kasvattamisessa muun muassa palveluin sekä kytkien yrittäjiä tarpeellisiin verkostoihin kaupungissa ja kaupunkien välillä. Samalla hanke pyrki kartoittamaan miten kaupunki voi yhdistää kasvuhakuiset yritykset tiiviimmin TKI-toimintaan ja toimijoihin. Hankkeen tavoitteisiin päästiin muun muassa palvelukokonaisuuksien kehittämisen, verkostotapahtumien, hackathonien ja koulutusten avulla. [2]

3

Verkoston organisaatiot, palvelut ja yhteistyömuodot

Business Espoo koostuu seitsemästä organisaatiosta, joilla kaikilla on erilaiset lähtökohdat toimintaansa. Jokaisella toimijalla on tavoitteena yrittäjien ja yritysten menestyminen Espoon alueella, mutta muuten lähtökohdat ja taustat vaihtelevat esim. seuraavissa asioissa:

- palvelut
- tavoitteet
- asiakkaat
- toimintatapa ja strategia
- rahoitus ja omistajuus
- henkilöstömäärä, tapa organisoida työtä
- viestintä

Business Espoon verkoston organisaatioiden toimintaa voi tarkastella monesta näkökulmasta, alla on kootusti jokaisen organisaation esittely lyhyesti.

BUSINESS ESPOO - Verkoston organisaatiot

YLEISET PALVELUT



Espoon kaupungin elinkeino ja työllisyys -tulosyksikkö Vastaa kaupungin elinvoimaisuuden ja kilpailukyyn kehittämistä ja siihen liittyvistä kumppanuuksista ja kaupunkimarkkinoinnista, työllisyyspalveluiden järjestämisestä ja niiden kehittämisestä, sekä yrityspalveluiden verkostoimisesta kehittämisestä ja koordinoinnista. Vastaa vastuisiinsa liittyvästä seutuyhteistyöstä, kaupunkitason linjauksista, kehittämisestä ja edunvalvonnasta.



Enter Espoo houkuttelee Espooseen yrityksiä, investointeja ja vierailijoita sekä auttaa innovaatio- ja matkailuekosysteemien toimijoita menestymään.



Omnia vastaa yritysten osamisen kehittämisestä sekä tarjoaa erilaisia palveluita työllistämisen ja työllistymisen tarpeisiin. Tarjoaman keskipisteenä ovat erilaiset koulutuspalvelut, rekrytointipalvelut sekä maahan-muuttajille suunnatut palvelut. Lisäksi tukee yrityksiä uuden henkilöstön rekrytoimisessa ja harjoittelupaikkojen löytämisessä.



Te-palveluiden yrityspalvelut tarjoaa työvoiman kysynnän ja tarjonnan kohtaamiseen tähtääviä palveluita. Auttaa yrityksiä, työnantajia ja yrittäjiä aikovia.



Yritysespoolo tarjoaa yrittäjyyden elinkaari palvelut; uusyrityskeskus, joka tarjoaa maksutonta yritysneuvontaa sekä yrittäjyyttä suunnitteleville että jo toimiville yrityksille.

JÄSENPALVELUT



Espoon Yrittäjien tavoitteena pk-yritysten toimintaedellytysten ja monipuolisen elinkeinorakenteen turvaaminen, yrittäjyyden edistäminen, yrittäjien edunvalvonta sekä hyvinvoinnin ja sosiaalisen yhteisöllisyyden tukeminen.

KAUPPAKAMARI

Helsingin seudun Kauppa-kamari vahvistaa yritysten menestystä ja tukee Espoon kaupunkia elinkeino- ja kilpailukypöpolitiikan toteutuksessa. Tavoitteena turvata Espoon alueelle sijoittuville yrityksille kilpailukykyinen toiminta-ym-päristö.

Business Espoon muodostumisen yhteydessä jokaisen organisaation roolia verkoston osana määriteltiin yllä olevan kuvan mukaisesti sekä alla olevan tarkemman ylätasoon profiililistauksen mukaisesti. Organisaatiot tunsivat toistensa toimintaa jo etukäteen ja olivat tehneet yhteistyötä eri tavoin. Yhteistyön syvyys, vahvuus ja jatkuvuus kuitenkin vaihteli suuresti. Selvää oli, että toimijat tunsivat toisten verkoston organisaatioiden perustehtäviä vain osittain ja pintapuolisesti. Vasta organisaatioiden toimintojen ja roolien määrittämisellä päästiin alustavaan ymmärrykseen kunkin toimijan perustehtävästä, mitä palveluja ja kyvykkyys- toimija tuo verkostoon, ja toisaalta mitä toivoo sieltä saavansa.

Perustehtävien kartoituksessa törmätään helposti tilanteeseen, missä tehtävistä ja toiminnoista kerrotaan markkinoinnillisesti eikä välttämättä todellisen palveluvalikoiman kautta. Verkoston sisäistä luottamusta on kasvatettava, jotta päästään todelliseen yhteiseen tarjontaan ja keskusteluun asiantuntijoiden välisestä yhteistyöstä. Johdon esimerkkiä ei voi tässä korostaa tarpeeksi; jos organisaation johto esittää palvelutarjonnan onnistumisineen ja puutteineen realistisesti, on jokaisen työntekijän sen jälkeen helppo lähteä keskustelemaan yhteistyömahdollisuuksista avoimesti ja rehellisesti.

Riittävä tietoisuus toisten palveluista on kasvanut verkoston muotoutuessa. Yhteiskehittämisestä ja kyvykkyyksistä puhuttaessa voidaan nähdä selvästi kaupungin rooli verkoston muodostumisessa ja verkoston toiminnassa. Jotta keskustelussa päästään tilanteeseen, jossa käytetään sanaa ”me” koko ver-

kostosta puhuttaessa, on annettava tilaa sekä ohjatulle ryhmätyöskentelylle että epäviralliselle jutustelulle.

Määrittelyn alkuun kartoituksilla

Business Espoon organisaatioiden tehtävää määritellessä käytettiin erilaisia keinoja ja profilointeja. Aluksi ymmärrystä haettiin asiakasnäkökulmalla julkisen tiedon kautta. Jokaisen organisaation verkkoviestinnästä haettiin pääkohdat, joissa palvellaan yrityksiä, yrittäjiä ja sellaisiksi aikovia. Suurta datamäärää lajiteltiin erilaisiin kategorioihin asiakkaan näkökulmasta esimerkiksi määritellen henkilökohtaiset, kasvokkain tarjotut palvelut sekä verkkomateriaalit, tai mihin liiketoiminnan vaiheeseen palvelua tarjotaan. Kartoitus antoi hyvän lähtökohdan ensimmäiseen yhteiseen määrittelyvaiheeseen, jossa realistisesti selvitettiin asiakkaille saatavilla olevat palvelut. Realistinen palvelujen määrittely oli monimutkaista, sillä tarjolla on esimerkiksi palveluja, joita tarjotaan vain pienelle kohderyhmälle, sekä palveluja, joista ei vielä ole selkeästi viestitty asiakkaille.

Verkoston laajan palveluvalikoiman vuoksi palvelukartoituksessa pyrittiin löytämään selkeitä otsikoita, ryhmitelyjä ja yksinkertaistuksia. Koko verkoston palvelukartoitus osoittautui suhteellisen vaikeaksi ja välillä raskaaksi tehtäväksi. Kartoitustehtävää olisi helpottanut tavoitteiden ja tavoitellun lopputuloksen toistaminen vieläkin useammin. Monen toimijan tavoitteenä on auttaa yrittäjiä menestymään, mutta mitä tavoite konkreettisesti tarkoittaa palvelujen tasolla on vaikeampi määrittää. Esimerkiksi kaupungin palvelujen kohdalla huomattiin, että

osa palveluista ei ole saatavilla kaikille ja ne ovat jatkuvien palveluiden sijaan tapauskohtaisia. Moni kaupungin palvelu tapahtuu kulis- seissa ns. ”back-office tehtävinä”, kuten vaikka yritysten esiin nostaminen tiedotuksessa tai tietyn markkina-alueen kansainväliseen vierailuun liittyvä tapauskohtainen yritys- yhteistyö. Tässä kaupungin palvelut eroavat monesta YritysEspoon palvelusta, jotka ovat helpommin määriteltäviä ja viestittäviä, kaikille tarjottuja jatkuvia palveluja.



Espoon kaupungin elinkeino ja työllisyys -tulosyksikkö edistää kaupungin elinvoimaisuutta verkostomaisella toimintatavalla.

- A. Elinkeinopoliittikka
- B. Strategiset kaupunki-kehitysprojektit
- C. Kaupunkimarkkinointi
- D. Työllisyyspalvelut, ja niiden kehittäminen
- E. Vastuusiinsa liittyvä seutu- yhteistyöstä, kaupunkitason linjauksista, kehittämisestä ja edunvalvonnasta.



Houkuttelee Espooseen yrityksiä, investointeja ja vierailijoita sekä auttaa innovaatio- ja matkailuekosysteemien toimijoita menestymään.

- A. Kansainvälinen kaupunki-investointi- ja matkailu- markkinointi
- B. Yritysten houkuttelu sekä asettumispalvelut
- C. Törmäytys-, myynti- ja kasvutapahtumat sijoittajille, yrityksille ja tapahtumajärjestäjille
- D. Vierailujen koordinaatio ja mediavierailut
- E. Kongressien ja tapahtumien houkuttelu
- F. Espoon ekosysteemien ja yritysten palvelujen kehitystyö



Toimii yritysten henkilöstön osaamisen kehittämiskumppanina vahvistaen henkilöstön ammatti-osaamista ja esimiestaitoja, kehittää yrittäjyystaitoja sekä auttaa työnantajia osaavan työvoiman hankinnassa. Auttaa myös uusien urapolkujen löytämisessä.

- A. Koulutuspalvelut
- B. Opiskelijat
 - ammattiosaajat
 - alan vaihtajat
- C. Yritysten HR-kumppanuus
 - Henkilöstön osaamisen ja esimiestyön vahvistaminen
 - Rekrytointipalvelut
- D. Yrittäjäpalvelut
 - Yrittäjien yhteisö & työtilat LUOVIVA
 - Tuotetestausalusta OMNIASHOP
 - Yrittäjyysosaamisen kehittäminen
- E. Maahanmuuttaja- palvelut OSKE
- F. Kehittämishankkeet



TE-palveluiden yritys- palvelut tarjoaa työvoiman kysynnän ja tarjonnan kohtaamiseen tähtääviä palveluita. Auttaa yrityksiä, työnantajia ja yrittäjiä aikovia.

- A. Työllisyyspalvelut
- B. Aloittavan yrittäjän palvelut ja neuvonta, esim. starttiraha
- C. Yrittäjäneuvonta ja - palvelut
- D. Yrittäjäkoulutukset
- E. Työnantaja-, rekrytointi- ja työlupapalvelut
- F. Yrityksen kehittämispalvelut



Yrittäjyyden elinkaari- palvelut; uusyrityskeskus, joka tarjoaa maksutonta yritysneuvontaa sekä yrittäjyyttä suunnitteleville että jo toimiville yrityksille.

- A. Yritysneuvontapalvelut elinkaaren eri vaiheissa
- B. Yrityksen kehittäminen, Bisnesklinikat
- C. Verkostoitumispalvelut, tapahtumat, koulutukset, sidosryhmäyhteistyö
- D. Ohjeet, oppaat, laskurit
- E. Lupa-asiat, rahoitustarpeet, liiketoimintasuunnitelma, rahoitus- ja myyntilaskelmat

JÄSENPAVELUT



Tavoitteena pk-yritysten toimintaedellytysten ja monipuolisen elinkeino- rakenteen turvaaminen, yrittäjyyden edistäminen, yrittäjien hyvinvoinnin ja sosiaalisen yhteisöllisyyden tukeminen.

- A. Yrittäjien edunvalvonta
- B. Ohjeet ja neuvontapalvelut yrittäjäksi aikoville ja yrittäjille
- C. Työnantaja- ja HR-palvelut
- D. Asiakirjapankki
- E. Puhelinneuvontapalvelut yrittäjille (verotus, työsuhteet, sopimukset, taloushallinto, lakiasiat)
- F. Koulutuspalvelut yrittäjille
- G. Tapahtumat

KAUPPAKAMARI

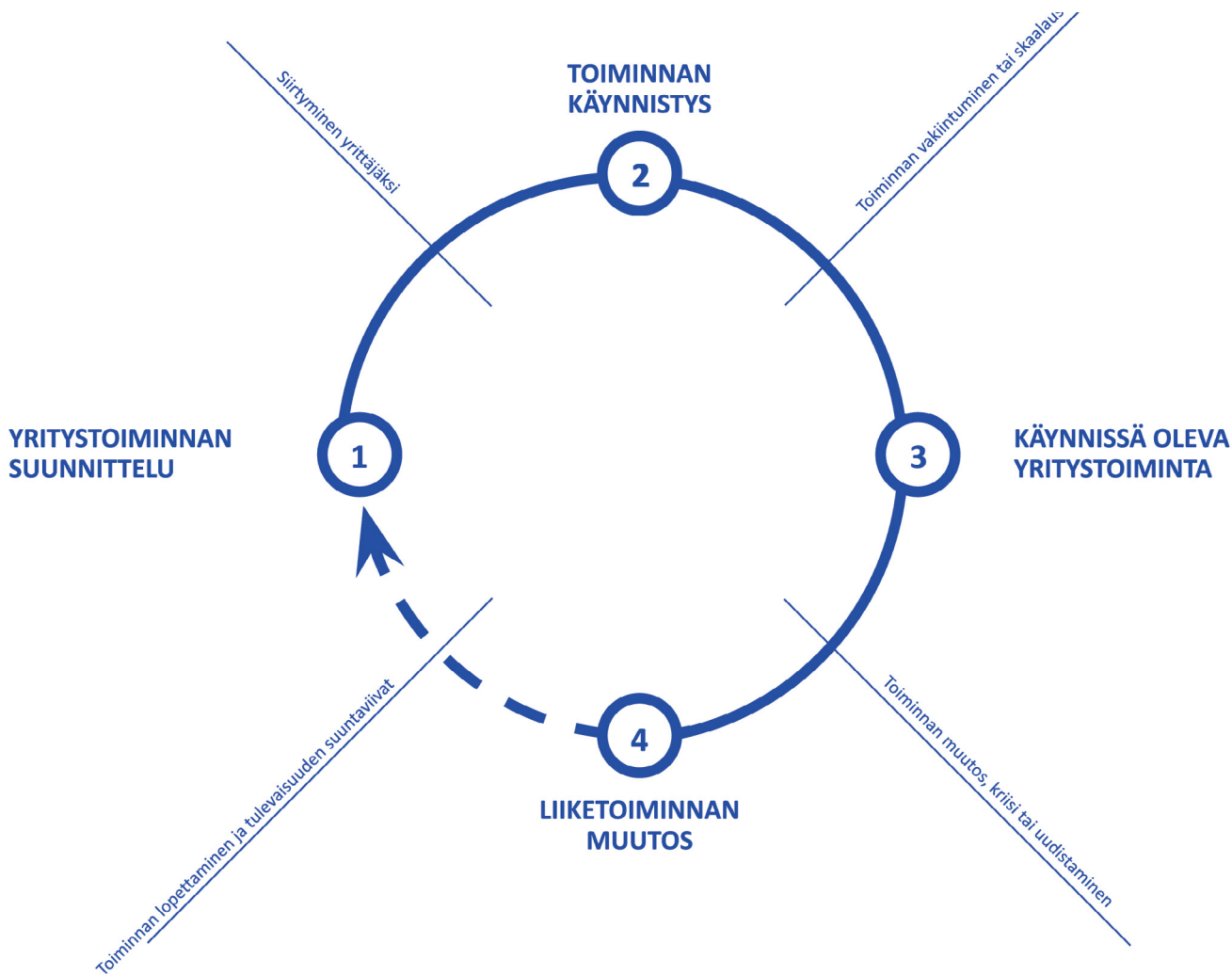
Vahvistaa yritysten menestystä ja tukee Espoon kaupunkia elinkeino- ja kilpailukyky- politiikan toteutuksessa. Tavoitteena turvata Espoon alueelle sijoit- tuville yrityksille kilpailukyky- nen toiminta- ympäristö.

- A. Yrittäjien edunvalvonta
- B. Oppaat ja neuvontapalvelut (IPR, laki, kv-työvoima)
- C. Asiakirjapankki, kustannus- toiminta ja julkaisut
- D. Koulutukset, klubit, tapahtumat
- E. Työnantajapalvelut
- F. Kansainvälistymispalvelut ja kv-verkostoituminen
- G. Sidosryhmäyhteistyö, ver- kostoituminen, asiantuntija- haku

Verkoston toiminnot yritysten elinkaaren vaiheissa

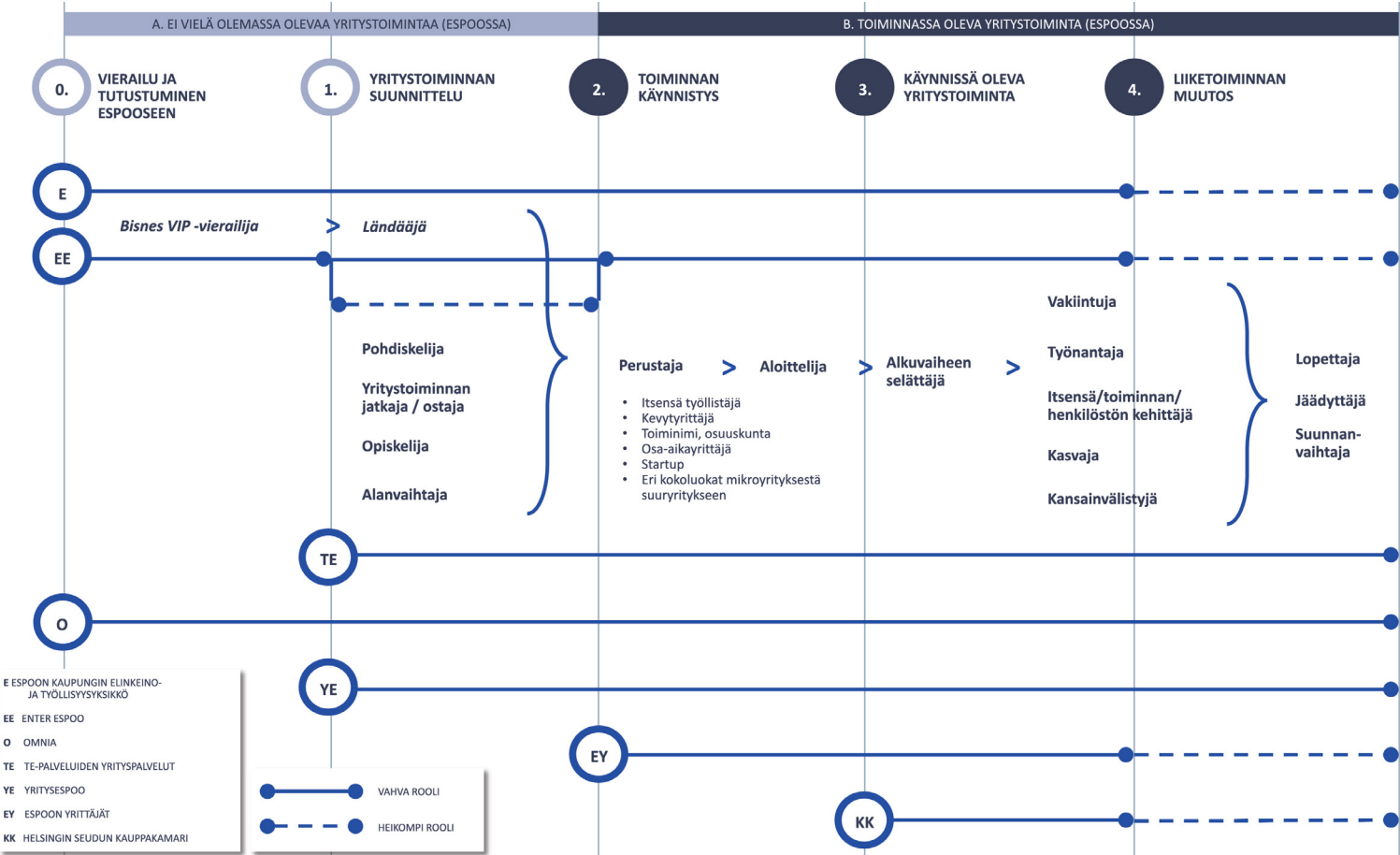
Yrittäjiä ja yrityksiä palvellessa on selvää, että palvelutarpeet ja asiakasroolit muuttuvat yritysten elinkaaren mukana. Business Espoon palvelukartoituksessa tämä oli palvelukartoituksen ja asiakassegmentoinnin lisäksi kuin kolmas taso. Asiakasohjauksen ja yhteisen palvelun laadun takaamiseksi pitää ymmärtää asiakkaan palvelutarpeiden muutokset ajan ja tilanteen mukaan. Yritysten elinkaaren mallintamiseen on monenlaisia pohjia. Verkoston muotoutuessa käytettiin alla olevaa hyvin yksinkertaista elinkaarimallia, jossa ajatuksena on, että yrityksen elinkaari voi olla myös jatkuva kehä, jossa syntyy uutta liiketoimintaa.

ELINKAARIMALLI - Palvelua kaikissa yritystoiminnan vaiheissa

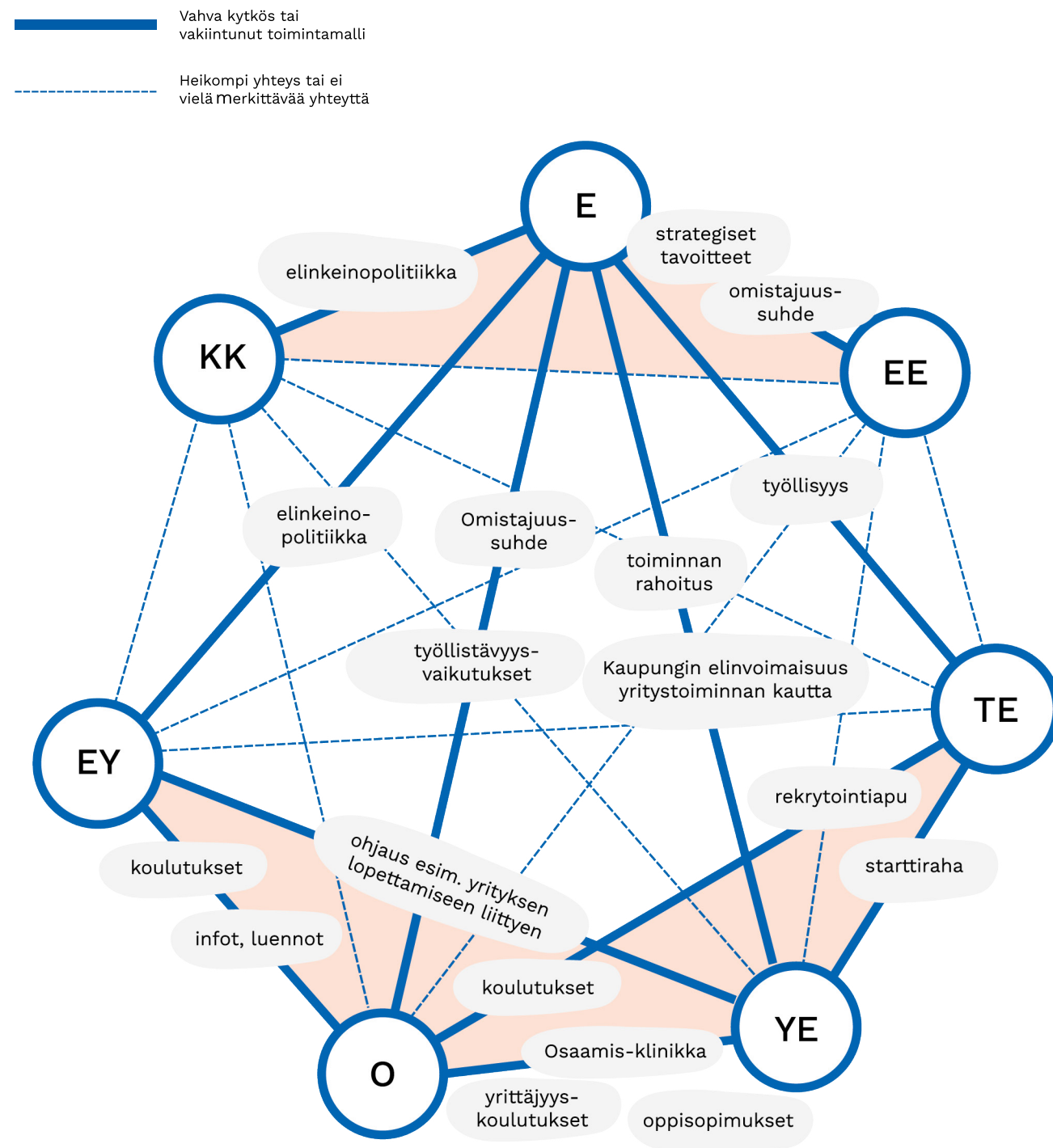


Business Espoon organisaatioiden palvelut jaettiin yksinkertaistaen yrityksen elinkaaren vaiheen mukaisesti. Samalla kartoitettiin alustavasti erilaisia asiakassegmenttejä, joita elinkaaren vaiheessa palvellaan. Tällaiset yksinkertaistukset ja esimerkit olivat hyvin tärkeitä yhteisten asiakkaiden kartoittamisen ja segmentoimisen kannalta.

Toimijoiden sijoittuminen yrityksen elinkaarelle



Organisaatioiden väliset yhteistyömuodot ennen Business Espoo -verkoston muodostamista



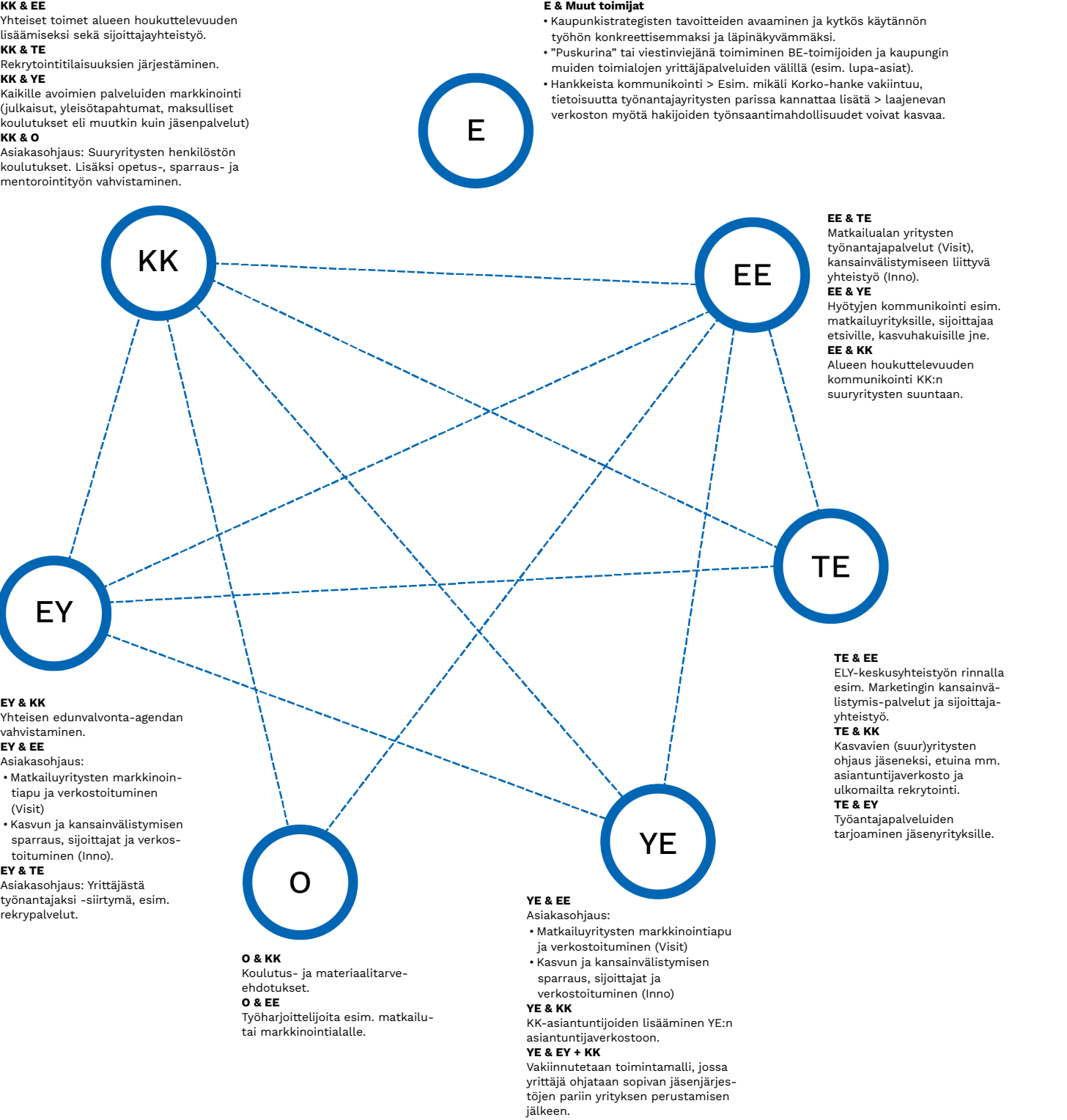
E	= ESPOON KAUPUNKI	O	= OMNIA
EE	= ENTER ESPOO	EY	= ESPOON YRITTÄJÄT
TE	= TE-PALVELUT	KK	= HELSINGIN SEUDUN KAUPPAKAMARI
YE	= YRITYSESPOO		

Organisaatioiden väliset yhteistyömuodot

Kaikki seitsemän organisaatiota ovat tehneet yhteistyötä jo kauan ennen Business Espoon muodostumista. Esimerkiksi YritysEspoo, TE-toimisto ja Espoon Yrittäjät toimivat samoissa tiloissa jo 10 vuotta ennen Business Espoon perustamista. Organisaatioiden välillä on sekä ”heikkoja” että ”vahvoja” yhteyksiä: osaa pystytään sanoittamaan selvästi ja ne ovat asiakkaillekin näkyvissä, osaa taas on vaikeampi kuvata. Haaste kuvaamisessa syntyy, kun tehdään kertaluonteista yhteistyötä yksittäisten asiantuntijoiden välillä tai yksittäisen tapahtuman järjestämisessä. Vastaavasti verkoston sisällä tunnetaan organisaatioiden palveluita ja yhteistyömuotoja vaihtelevasti.

Ensimmäisessä vaiheessa kartoitettiin organisaatioiden nykyisten, ennen Business Espoo verkoston muodostamista vallitsevien yhteistyömuotojen pääkohtia ja vahvuuksia. Organisaatioiden välillä oli vahvoja yhteyksiä omistajuuden ja rahoituksen muodossa. Esimerkiksi Enter Espoo on täysin ja YritysEspoo suurelta osin Espoon kaupungin omistama. Toisaalta edunvalvonta elinkeinopolitiikassa toimi yhdistävänä tavoitteena, jossa yhteys organisaatioiden välillä on vahva, vaikka toimenpiteet joilla haasteisiin reagoidaan voivatkin olla yksittäisiä. Vahvat yhteydet liittyivät päivittäisiin ja lakisääteisiinkin tehtäviin, kuten starttirahaneuvontaan ja -prosessiin, joka kulkee YritysEspoon ja TE-toimiston välillä osana perustehtäviä. Oheisessa timanttikuvassa näitä on tuotu esiin esimerkkien avulla. Kuvasta voi nähdä, että punaiset alueet ovat vahvoja yhteyksiä, jotka jakavat verkoston tiiviin yhteistyön määrässä kahtia. Business Espoon muotoutumisessa nämä yhteydet nähtiin pohjana, jonka päälle rakennetaan alkuperäistä monimuotoisempaa yhteistyötä. Yhteistyön kehittämistä luotsasivat jokaisen organisaation johtajat. Yksinkertaistavan ja potentiaalia osoittavan kuvauksen rakentaminen oli kannattavaa uudenlaiseen toimintamalliin lähdettäessä. Timanttimalli todentaa, että jo nyt tehdään paljon yhdessä ja mahdollisuuksia uusiin yhteistyötapoihin on. Emme rakenna tyhjästä, vaan olemme jo nyt kokonaisuus, jolla on mahdollisuuksia toimia vielä tiiviimmässä yhteistyössä.

Potentiaaliset uudet organisaatioiden väliset yhteistyömuodot – pohjautuen ideointiin verkoston muotoutumisen alkutilanteessa



E = ESPOON KAUPUNKI
EE = ENTER ESPOO
TE = TE-PALVELUT
YE = YRITYSESPOO
O = OMNIA
EY = ESPOON YRITTÄJÄT
KK = HELSINGIN SEUDUN KAUPPAKAMARI

Toisessa vaiheessa kartoitettiin ja visioitiin tulevia yhteistyömuotoja organisaatioiden välillä. Nämä toimivat yhteisen ajattelun ja ideoinnin lähtölaukauksena. Tässä kuvassa on vain muutamia esimerkkejä yhteistyöstä. Näistä osa on jo lähtenyt liikkeelle ja osa saatetaan ottaa käyttöön tulevaisuudessa.

Syötettä visiointiin saatiin palvelukartoituksen työpajoista ja ryhmätöistä. Tässä kohtaa verkoston toiminnan vahvistamisessa on tärkeää kuulla niin verkoston asiantuntijoita kuin johtajiakin. Business Espoo on hyvä esimerkki asiantuntijaverkostosta, jossa johtajillakaan ei ole mahdollisuutta tuntea jokaista palvelua syvällisesti, vaan johtajien tehtävänä on luoda suuntaa ja auttaa asiantuntijoita kehittymään ja menestymään omalla alueellaan.

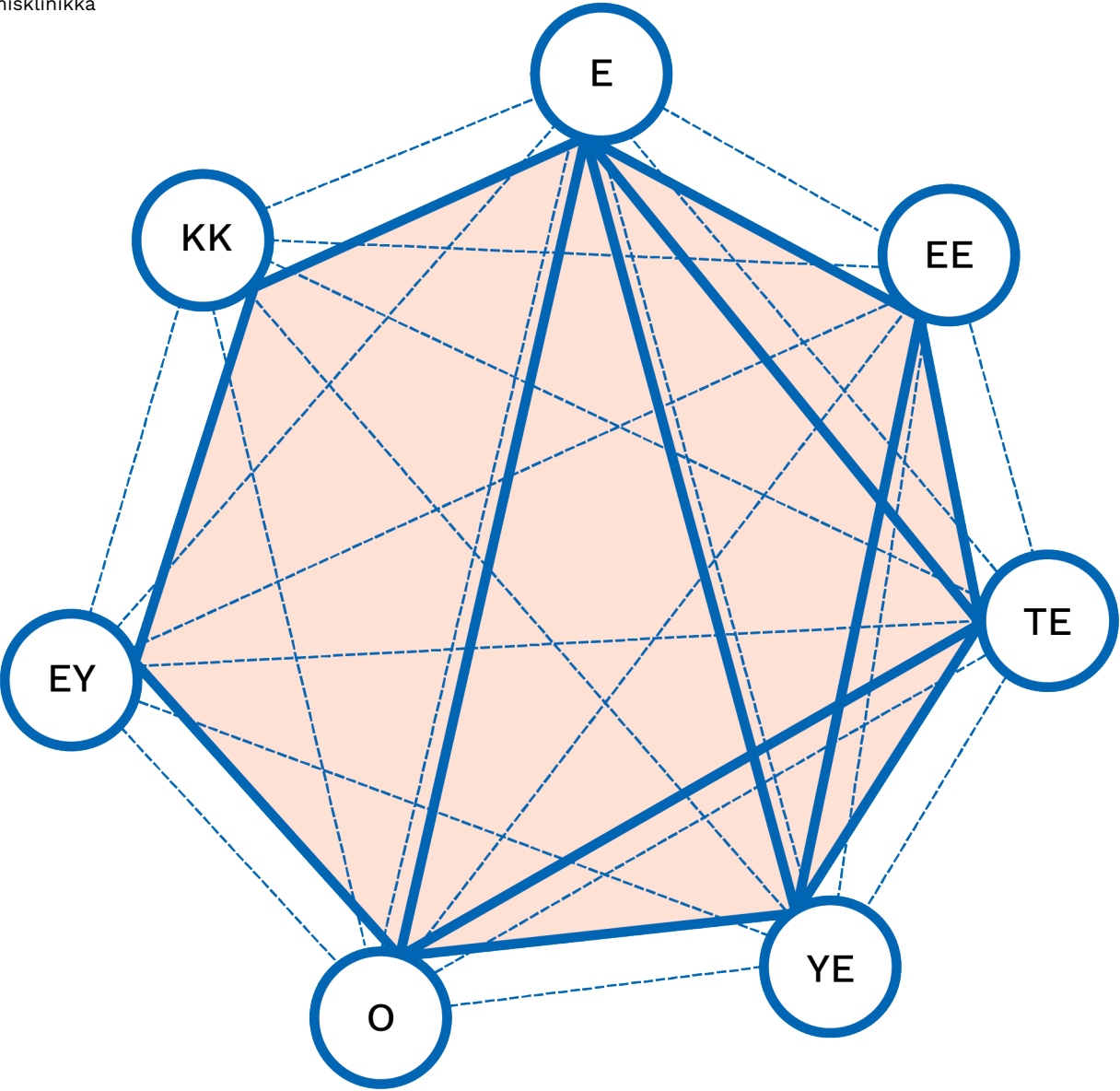
Verkoston muotoutuessa ja asiantuntijoita motivoitaessa oli tärkeää tuoda heidän asiantuntijuuttaan esiin ja ottaa heidät mukaan toiminnan suunnitteluun mahdollisimman monessa vaiheessa. Koska asiantuntijoiden tehtävät, työkokemus ja kentän laajuus vaihtelivat suuresti, haasteena työpajoissa oli kokeneempien asiantuntijoiden motivointi ja toisaalta uudempien tai osaamisensa laajuudesta epävarmempien asiantuntijoiden rohkaiseminen. Rohkaisemisen ja motivoinnin keskiössä sekä fasilitaattorilla että johdolla oli suuri merkitys. Verkoston organisaatiot olivat rakenteiltaan erilaisia, toiset operatiivisia palveluntuottajia ja toiset kehittämisorganisaatioita. Organisaatioiden erilaiset toimintatavat ja roolit tuovat toimintatapojen kartoitusvaiheeseen helposti kitkaa.

Verkostossa syntyneet uudet organisaatioiden väliset yhteistyömuodot

Kaikki organisaatiot mukana:
Chatbot Bertta
Boost your Business with Business Espoo

E, O ja TE:
Yhteiset rekrytaphtumat

E, EE ja EY:
Kasvuohjelma startupeille
O ja YE:
Osaamisklinikka



E = ESPOON KAUPUNKI	O = OMNIA
EE = ENTER ESPOO	EY = ESPOON YRITTÄJÄT
TE = TE-PALVELUT	KK = HELSINGIN SEUDUN KAUPPAKAMARI
YE = YRITYSESPOO	

Kolmannessa vaiheessa ryhdyttiin hahmottamaan uusia, jo syntyneitä tai juuri muotoutumassa olevia yhteistyömuotoja verkoston organisaatioiden välillä.

Palvelutorimaisen verkoston ytimessä ovat synergiaedut, uudet yhteiset palvelut tai päällekkäisyyksiä karsivat palvelut – ajattelua pyrittiin vahvistamaan tällä tyhjällä timanttikaaviolla. Esimerkiksi osaamisklinikka oli uusi yrittäjien osaamista vahvistava palvelukokeilu, johon YritysEspoo ryhtyi Omnian kanssa yrityspalveluverkoston muotoutumisen alkutai-paleella. Tärkeää oli tässä vaiheessa laajentaa jokaisen asiantuntijan kokonaisnäkemyistä ja tuoda yhteisen tekemisen pienetkin vaikutukset esiin. Tällaista kuvausta voisi hyvin päivittää ja näyttää yhteisen tekemisen kehittymisen viestinnässä verkoston sisäisessä keskustelussa. On tärkeää tuoda esille selkeästi mitä tavoitteita verkostomaisella tekemisellä on jo saavutettu, jotta asiantuntijat tuntevat yhteisen tekemisen mielekkyyden pitkällä aikavälillä. On luonnollista, että verkoston uudenlainen tekeminen turhauttaa; sen koetaan vain lisäävän tekemistä oman perustuksen lisäksi. Asiantuntijoiden motivoinnin täytyy kuitenkin perustua ammattitaitoa arvostavaan selkeään tavoitteiden saavuttamiseen ja niistä viestimiseen.

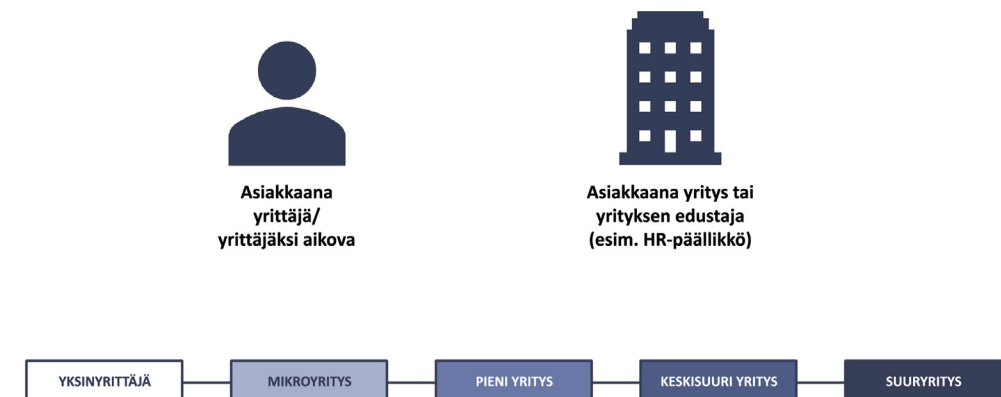
Yksi keino on näyttää vaikka tällaisen timanttimallin avulla uusia tai paranneltuja yhteisiä palveluja. Uudenlaisissa yhteisissä palveluissa tarkoitetaan yleensä nykyisten palvelujen yhteistyön lisäämisen, päällekkäisyyksien poistamisen tai synergiaetujen näkökulmaa, ei niinkään aivan uusia kokonaistarjontaa lisääviä palveluja.

4

Asiakkaat ja asiakasohjaus

Business Espoon vahvuus ja ainutlaatuisuus syntyy verkoston toimijoiden laajasta toimintakentästä. Verkoston muodostamisessa käytettiin usein ilmaisua ”palveluja löytyy A:sta Ö:hön”. Laajan verkoston ainutlaatuisuus tulee esiin kun kartoitetaan asiakkaita.

Asiakkaat voidaan segmentoida monella tavalla, voidaan valita esim. kaksi päälinjaa ja yrityksen kokoon liittyvät jaottelut:



Aluksi asiakkaita koottiin erilaisiin ryhmiin edellä mainitussa palvelukartoituksessa julkisilla verkkosivuilla näkyvien yhteisten nimittäjien mukaan. Alkuperäinen jaottelu ei kuitenkaan toiminut selkeästi ja siksi asiakkaita jaoteltiin eri näkökulmista ja esimerkkiasiakkaiden kautta. Palvelutarjonnan ja asiakassegmenttien laajuus aiheutti tarpeen yksinkertaistamiselle ja aiheen tarkastelemiselle palvelumuotoilun keinoin. Palvelukartoituksen, ryhmätöiden ja keskustelujen jälkeen yhteiset asiakkaat jaettiin alustavasti seuraavanlaisiin asiakasryhmiin. Myös ero asiakkaan ja sidosryhmien välillä tehtiin verkoston yhteinen näkökulma edellä. Asiakkaiden määrän, painotuksen ja segmenttien ero organisaatioissa vaihteli niin suuresti, että yhteisen segmentoinnin muodostaminen vaati suurta yksinkertaistamisen ja keskeneräisyyden sietämistä.

YRITTÄJÄKSI AIKOVA - Pohdiskelija (Aikuis)opiskelija - Alanvaihtaja - Yritystoiminnan jatkaja ja/tai ostaja	YRITTÄJÄ- JA YRITYSTYYPIT - Perustaja - Aloittelija - Startup - Alkuvaiheen selittäjä - Kasvuyritys (Scaleup) - Kansainvälistyjä - Vakiintuja - Työnantaja - Itsensä, toiminnan tai henkilöstön kehittäjä ja kouluttaja - Suunnanvaihtaja - Lopettaja - Jäädäyttäjä
MAAHANMUUTTAJA	Maahanmuuttaja, joka ei välttämättä vielä identifioi itseään täysin suomalaisiksi/integroituminen käynnissä. Samat tarpeet kuin suomalaisilla yrittäjillä, mutta erot muodostuvat näistä asioista: Ei välttämättä tunne vielä kulttuuria, lainsäädäntöä, toimintatapoja, verkostoja, tarvitsee mahdollisesti koulutusta...
LÄNDÄÄJÄ	”Talent attractionin lopputulos” eli Espooseen houkuteltu ulkomainen osaaja, joka aloittaa/siirtää yritystoimintansa Espooseen tai työllistyy alueelle. Samat tarpeet kuin suomalaisilla yrittäjillä, mutta erot muodostuvat näistä asioista: Ei tunne kulttuuria, lainsäädäntöä, toimintatapoja, verkostoja... Tarvitsee myös muun elämän palvelut (esim. asuminen, terveydenhuolto, lasten kv-koulut).
TÄRKEÄT SIDOSRYHMÄT (muut kuin yritykset)	- Sijoittajat ja rahoittajat - Bisnes VIP -vierailijat - Kokous-, kongressi- ja matkanjärjestäjät - Mentorit ja sparraajat - Työnhakijat ja työntekijät - Oppilaitokset ja koulutustahot - TKI-toimijat - Espoon kaupungin muut yrittäjärelevantit palvelut - Muut palveluntarjoajat ja yhteistyökumppanit - Lainsäätäjät ja viranomaiset - Muut lähikunnat ja 6Aika-kaupungit

HUOMIOITAVAA
Espoon alueella korostuvat korkeakoulutetut, konsultointityyppistä työtä tekevät yksinyrittäjät.

HUOMIOITAVAA
Asiakas voi olla muukin kuin yrittäjä itse (esim. henkilöstöpäällikkö, kv-asioista vastaava...)

Jotta verkoston asiakaspalvelun, palvelujen kartoittamisen ja kokonaisuuksien luonnissa päästiin eteenpäin, myös asiakkaita piti ymmärtää tarkemmin. Lisäksi yhteys asiakkaisiin vaihteli paljon organisaatioiden kesken. Esimerkiksi YritysEspoossa yrittäjiä neuvotaan henkilökohtaisesti jatkuvasti ja siksi asiakasryhmän tilanne tunnetaan hyvin. Toisissa organisaatioissa asiakaspalvelu voi olla välillistä, esim. vaikutetaan kasvuhakuisten yritysten toimintakenttään laajasti tai mahdollisuuksiin kohdata sijoittajia, jolloin asiakkaita palvellaan joukkona ja ohjaamalla muiden toimijoiden palveluihin. Koska asiakaspalvelu organisaatioiden välillä ja toisten organisaatioiden asiakkaiden tunteminen vaihteli suuresti, haettiin yhteistä tартtumapintaa kuuden esimerkkiasiakkaan kautta. Näitä eri asiakassegmenttejä edustavia esimerkkiasiakkaita haastellen selvitettiin mihin haasteisiin ja tarpeisiin Business Espoo jo nyt tarjoaa palveluja ja mihin se voi tulevaisuudessa vaikuttaa. Haastatelluista syntyi esimerkkiprofiileja asiakkaista, joihin lisättiin heidän palvelussaan mukana olleet verkoston organisaatiot.

ESIMERKKIPROFIILIT 1/2 – yrittäjäasiakkaat



TARPEET & TAVOITTEET

- **Yrittäjästä työnantajaksi** > Tavoitteena kasvat-
taa liiketoimintaa palkkaamalla lisää osaajia.
- **Toiminnan monimuotoistaminen** > Esim. kon-
sultointi ulkomaille (verotusasiat yms.)

HAASTEET & ESTEET

- **Kasvun esteeksi koetaan työllistämisen
vaivalloisuus** > Esim. ei tunneta palkkaamista
helpottavia tukia tai koulutuksia eikä ole aikaa
selvitellä niitä.
- **IT-alan rekryhaasteet** > Esim. soveltuvan
osaajapoolin löytäminen.

IDEAT & MAHDOLLISUUDET

- **Törmäytykset tehokkaasti ja fasilitoidusti** >
Avuksi esim. matchmaking-työkalu.
- **Myös luonnollinen törmäytys ilman keinote-
koisia tapahtumia** > Esim. coworking -tilat
yksinyrittäjille partnereiden löytämiseksi.
- **Markkinointiapu** > Kuinka yksinyrittäjä voi
saada jalkaa oven väliin isompien toimijoiden
kanssa.



TARPEET & TAVOITTEET

- **Palveluiden markkinointi ja näkyvyyden
lisääminen.**
- **Verkostoituminen** > Yhteistyömahdollisuu-
det ja ristiinmyynti muiden alan toimijoiden
kesken.

HAASTEET & ESTEET

- **Pienyrittäjälle rekrytointi riskialtista**, samoin
työnhakijalle epävarmuuden ja kausiluonteis-
uuden vuoksi. Soveltuvia työntekijöitä vähän.
- **Haastavat lait ja säädökset** > Esim. milloin
muutut matkanjärjestäjäksi.

IDEAT & MAHDOLLISUUDET

- **Yrittäjyyskasvatus ja -tiedotus** > Mahdolli-
suuksien esittely jo opiskelu/ kouluttautumis-
vaiheessa ja yrittäjyyttä vaihtoehtona pohties-
sa, mukaan lukien kevytyrittäjyyden muodot.
- **Markkinointimateriaalien käännöspalvelut** >
Visit-verkostoon liittyessä yrittäjä tarvitsee
apua kieliversioiden tuottamiseksi.



TARPEET & TAVOITTEET

- **Ensimmäinen askel** > Kuinka löytyvät esim.
Duunipolku ja Mastermind?
- **Henkilökohtainen neuvonta ja ohjaus** > Motivoi
ja sitouttaa pohdiskelijaa.
- **Konkreettisten steppien esiintuominen.**

HAASTEET & ESTEET

- **Epäonnistumisen pelko** > Kannustus ja eteen-
päin puskeminen tärkeää, ettei jää ajatustensa
kanssa yksin.
- **”Maahanmuuttaja”-termi haastava** > Kuka hän
on? Vältetään lokerointia (myös viestinnälli-
sesti).

IDEAT & MAHDOLLISUUDET

- **Verkostoituminen ja vertaismentorointi** >
Samassa tilanteessa olevat jakavat ajatuksia,
ideoita ja kokemuksia.
- **Mentorointipaketti** > Kokenut, saman alan
yrittäjä sparraa tulokkaita osallistavasti.
- **Yrityspalveluiden viestintä ja markkinointi** >
Ketä BE haluaa puhutella? Millaisella kuvas-
tolla palveluita markkinoidaan?

ESIMERKKIPROFIILIT 2/2 - yritysasiakkaat



TARPEET & TAVOITTEET

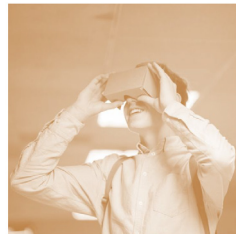
- **Työllistävyys ja paikallisenä työnantajana toi-
miminen**, ml. oppisopimukset/harjoittelut.
- **Henkilöstön räätälöidyt koulutukset** > Esim.
pätevyyydet, tutkimukset ja kielikoulutus.
- **Vakiintuneen liiketoiminnan ylläpito.**

HAASTEET & ESTEET

- **Tiedon siirtyminen toimijalta toiselle** > Esim.
oppisopimuksen aloittamiseen liittyen.
- **Maahanmuuttajien työllistämiseen liittyvä
byrokratia ja lupa-asiat** > Esim. työluvan
saaminen ja päätösilmoitus takkuu ja lisää
epävarmuutta palkkaamisesta.

IDEAT & MAHDOLLISUUDET

- **Yrittäjäverkoston kehittäminen yli toimiala-
rajojen sekä vaikutusmahdollisuudet oman
alueen kehityssuunnitelmiin ja kaavoitukseen.**
- **Fasilitteetit** > Esim. sijoittuminen alueelle,
toimitilat ja niiden hankinta.
- **Tukea muutosjohtamiseen ja -valmentami-
seen** > Esim. fuusiotilanteissa.



TARPEET & TAVOITTEET

- **Kasvuhakuisuus ja kv-markkinat jo toiminnan
lähtökohtana** > Pohjana mm. AaltoES ja
yrityshautomot ja -kiihdyttämöt. Verkostot
rakennettu tämän pohjalle sekä omin voimin.
- **Toiminnan skaalaus ja uudet markkina-alueet.**

HAASTEET & ESTEET

- **Rekryhaastena osaajien löytäminen tai löytä-
minen** > Vaatimuksina mm. spesifit osaamis-
tarpeet ja kohdemarkkina-alueen tunteminen.
Nyt käytössä esim. kv-rekryalustat.
- **Toiminta yli kaupunkirajojen** > Ei liian tiukkaa
eroa esim. HKI/Espoo välille yrityspalveluissa.

IDEAT & MAHDOLLISUUDET

- **Tärkeimpänä kv-osaajien houkuttelu ja yh-
teentörmäyttäminen yritysten kanssa.**
- **Mitä jos verkostoja ei ole valmiiksi** > Suomen
sisällä helppo törmätä toimijoihin, mutta
kv-kontakteihin ja sijoittajiin tarvitaan vipu-
vartta. Tärkeää tapahtumien korkea taso ja
aidot jatkoysteistyömahdollisuudet.



TARPEET & TAVOITTEET

- **Suora vuoropuheluuyhteys kaupungin kanssa** >
Esim. infra, rakentaminen, hankevalmistelut,
palvelukehitys, lobbaus.
- **Ekosysteemiyhteistyö** > Verkostoituminen ja
törmäytys paikallisten toimijoiden kanssa.

HAASTEET & ESTEET

- **Työllistämisen haasteet** > Systeemiajattelijoi-
den rinnalle tarvitaan käsillä tekijöitä; päteviä
”duunareita” vaikea löytää. Lisäksi perheellisil-
le kv-työntekijöille ratkaiseva tekijä Suomeen
tulossa on palvelut englanniksi (erit. koulut/
päiväkodit).

IDEAT & MAHDOLLISUUDET

- **Keskeinen rooli ekosysteemin ja TKI-toimin-
nan kehittäjänä** > Yhteistyö tutkimuslaitosten,
koulujen ja startupien kanssa, innovaatiot,
hackathonit, kilpailut, kokeilut ja pilottihank-
keet, uudet bisnes-mahdollisuudet. Myös
suuryrityksen sisäinen startup- ja sijoitustoi-
minta kasvun mahdollistajana.

Esimerkkiasiakkaiden profiileja tarkastellessa voidaan havaita asiak-
kaiden jo käyttävän monen Business Espoon organisaation palveluita
– ehkä jopa tietämättään. Tämä havainto antoi verkostolle jo alkuvai-
heessa kuvan siitä, kuinka paljon limittäistä työtä tehdään. Profiilien
yksinkertaistettu tilannekuva luo myös pohjan sille, kuinka kutakin
esimerkkiasiakasta voidaan asiakasohjauksen ja yhteistyön avulla tukea
tehokkaammin. Vaikka asiakkaiden tarpeet vaihtelevat suuresti, nä-
kyy esimerkkiprofiileissa myös samoja teemoja, kuten työllistymisen ja
rekrytoinnin haasteet tai toive mentoroinnille tai verkostoitumiselle.
Koska asiakasprofiilit ja haastattelujen koonnit tehtiin vaiheessa, jos-
sa luotiin pohjaa verkoston yhteiselle toiminnalle, palvelutarjonnalle ja
asiakasohjaukselle, aika ei ollut kypsä jokaisen haasteen tai idean tark-
kaan analysointiin. Business Espoon muodostuessa moneen kohtaan on
jo löytynyt ratkaisuja palvelujen, asiakasohjauksen tai viestinnän avulla.
Jotta verkostoa voidaan kehittää ja nykytilannetta arvioida, olisi tärkeää
toistaa asiakashaastattelut sekä analysoida, miten Business Espoo on
pystynyt vastaamaan asiakkaiden haasteisiin ja mitä kriittisiä tarpeita
tulisi tarkastella syvemmin.

Asiakaspalvelu ja asiakasohjaus

Business Espoon päätehtäviin kuuluu luonnollisesti yhteinen asiakaspalvelu ja asiakasohjaus, jotka toimivat kahdella tasolla. Ensimmäinen taso on kaikkien verkostoon kuuluvien asiantuntijoiden vastuulla. Jokainen asiantuntija toimii asiakaspalvelijana ja asiakasohjaajana ohjaamassa asiakasta eteenpäin verkoston muihin palveluihin riippumatta siitä, mitä kautta tai millä asialla asiakas on ottanut yhteyttä. Tämä ensimmäinen taso on verkostomaisen toiminnan todellinen helmi eli mahdollisuus palvella asiakasta vaikuttavalla, tehokkaalla ja laadukkaalla tavalla. Toisaalta tämä on myös se vaikeampi ja monimutkaisempi taso, joka vaatii pitkäjänteisyyttä ja verkostokyvykkyyttä jokaiselta asiantuntijalta. Olennaista on se, että asiantuntija, jonka kanssa asiakas on tekemisissä osaa markkinoida koko Business Espoon palvelutarjontaa. Jokaisen asiantuntijan täytyy tuntea riittävän hyvin verkoston tarjonta ja rohkeasti auttaa asiakasta eteenpäin, vaikka satojen erilaisten palvelujen kirjoa ei olekaan mahdollista tuntea läpikotaisin. Asiakaspalvelun ja asiakasohjauksen toinen taso on tärkeä osa yrityspalveluverkoston toimintaa. Asiakkaille selvästi näkyvä perinteisen palvelun tapa on myös helpompi mitata ja analysoida. Toisella tasolla Business Espoon asiakaspalvelu ja asiakasohjaus toimii seuraavissa kanavissa: yhteinen info-sähköposti-osoite, yhteinen asiakaspalvelunumero ja yhteinen asiakkaita neuvova ja ohjaava chatbot Bertta. Sähköpostiosoitetta ja infopuhelinta hallinnoi yhteinen asiakaspalveluhenkilö, joka ohjaa asiakkaita eteenpäin oikeille asiantuntijoille ja organisaatioille. Koska Business Espoolla ei vielä ole yhteistä asiakastietokantaa, ohjaus tapahtuu yksinkertaisella sähköpostiohjauksella eteenpäin jokaisesta organisaatiosta koostuvan asiakaspalvelutiimin jäsenille. Nykyisellään asiakaspalveluohjaus on hyvin yleistä eteenpäinohjausta, jossa ei heti aluksi analysoida yhteyttä ottavan asiakkaan kokonaistilannetta. Asiakaspalvelu on tunnistettu kehittämiskohde, jota kehitetään ja jonka resurssointia parannetaan. Chatbot Bertta on ollut suosituin asiakasohjaaja, jolle esitetään moninaisia kysymyksiä. Bertan opettaminen vaatii jokaiselta organisaatiolta panostusta, jotta chatbot osaa auttaa asiakasta erilaisissa tilanteissa.



Palvelukokonaisuudet

Business Espoon palveluja pyrittiin ensin kartoittamaan asiakkaan ja löydettävyyden näkökulmasta, eli esimerkiksi mitä palveluja löytyy organisaatioiden julkisilta verkkosivuilta. Excel-tiedostoksi taulukoidun palvelukartoituksen avulla pidettiin työpaja koko verkoston henkilöstölle, jossa palveludataa korjattiin, muokattiin ja täydennettiin palveluilla, joista ei välttämättä julkisesti oltu viestitty. Verkoston toimijat pääsivät samalla tutustumaan toisiinsa sekä luomaan avointa ja asiantuntijuutta arvostavaa yhteishenkeä. Työpajassa huomattiin, että omien palvelujen listauksen ja määrittelyn nykytila ja sen haastavuus vaihtelivat suuresti. Eri organisaatiot järjestivät jälkeensä omia palvelukartoitustapaamisiaan, jotta työtä saatiin eteenpäin. Isosta palvelukartoituksesta tehtiin palvelumuotoilun keinoin ensimmäisiä alustavia palvelupaketteja tai ”kaatoluokkia”, joihin palveluja oli jaoteltu.

KOKONAISPALVELUTARJOOMA - PALVELUKARTOITUKSEN VÄLIVAIHE -Palveluteemat



Kaatoluokat oli aluksi tarkoitettu jäsenyyksen välivaiheeksi, jotta palvelukokonaisuuksien hahmottuminen helpottuisi. Tätä kokonaispalvelutarjonnan ensimmäistä versiota tarkasteltiin eri näkökulmista ja nimenomaan asiakaslähtöisesti. Asiakaslähtöinen ajattelu palvelujen ryhmittelyssä vaati paljon yksinkertaistuksia ja tukikysymyksiä, kuten ”onko tämä palvelu, jonka saan Business Espoon sivulta tai asiantuntijalta?” Esimerkiksi viestintä ei ole palvelu itsessään vaan tukipalvelu kaikille muille palveluille, eikä siksi sovellu asiakaslähtöisen palvelukokonaisuuden nimeksi. Samoin maahanmuuttajille suunnatut palvelut ovat suurimmaksi osaksi samoja palveluja kuin muillekin yrittäjille tarjottavat palvelut eivätkä asiakaslähtöisesti oma kokonaisuutensa. Tätä kokonaispalvelutarjoomaa korjailtiin ja tarkasteltiin eri kulmista, ja lopulta syntyi palvelupaketeiksi eli palve-



lukokonaisuuksiksi 5 pääteemaa, jotka pitivät kaikki Business Espoon yrityspalveluverkoston palvelut sisällään.

Kun koko verkoston palvelut oli saatu jaoteltua viiteen palvelukokonaisuuteen, pidettiin jälleen koko verkoston yhteinen työpaja. Jotta palvelupaketit pystyttiin testaamaan asiakaslähtöisesti ja ottamaan ensimmäiset verkoston yhteiset asiakasohjauksen askeleet, tehtiin kokonaisuuksiin kuvitteellisia asiakastapauksia. Asiakkaan tilanteen ja tarpeen mukaan esimerkkiasiakasta kuljetettiin paketissa organisaatiolta toiselle ja luotiin yhteyksiä pakettien välille. Tämän, kuten kaikkien aiempienkin harjoitusten yhteydessä tapahtui paljon muutakin verkoston yhteistyötä ja palveluja parantavaa toimintaa. Esimerkkejä positiivisista ilmiöistä työpajojen aikana oli verkoston asiantuntijoiden tutustuminen, eri palvelujen mahdollisten puutteiden tai viestintätarpeiden huomaaminen sekä asiakasohjauksen tulevien polkujen oppiminen. On tärkeää, että suurta verkoston palvelukartoitusta tehdessä annetaan tilaa myös yhdessä oppimiselle ja keskusteluille. Työpajoissa ja matalan kynnyksen keskusteluissa on mahdollista tehdä suuria askeleita verkostokyvyyden kehittämiseen.

Viiden palvelupaketin sisään saatiin sekä alkuperäisestä suuresta palvelu-

datasta että yhteisistä työpajoista tunnistettuja palvelulistauksia. Listauksista tehtiin paketeille oma dokumentti, jossa oli lyhyesti avattu paketin sisältämiä asioita neljässä kategoriassa: ”neuvonta ja palvelut”, ”hankkeet”, ”taloudellinen tuki” ja ”kumppanit”.

Tässä vaiheessa tehtiin ensimmäinen asiakastestaus paketeille. A Gridissä pidetyssä open house -tapahtumassa paikalle tulleet startupit ja muut yrittäjät ja yrittäjäyhteisön jäsenet saivat kommentoida paketteja ja merkitä heille hyödyllisimmät palvelut ja muut esitellyt sisällöt kaikissa viidessä kategoriassa. Tämä keskustelu ja kategorioinnin testaus oli todella antoisaa. Jokaisesta palvelupaketista löytyi yrittäjille tärkeää tarjontaa ja palvelukokonaisuuksia pidettiin helposti ymmärrettävinä ja selkeinä. Kasvuyritysten keskuudessa palvelutarjooma sai kiitosta ja suurimmalle osalle osallistujista näiden palvelujen olemassaolo oli uutta. Vaikka yhtenäinen kategorisointi oli vielä alkutekijöissään, asiakaspalautteesta selvisi, että pakettien kanssa ollaan oikealla polulla.

Selkeästi konseptoidut palveluryhmät

Viiden palvelukokonaisuuden ympärille luotiin omat, eri organisaatioiden asiantuntijoista koostuvat palveluryhmät.

Samalla syntyi vielä kuudes kokonaisuus yrittäjien ja yritysten muutostilanteiden palveluille. Business Espoon viestintäryhmä muotoili palvelupaketin sisäisistä nimistä lopulta asiakkaalle selkeät ja palveluita tarkemmin kuvaavat palvelukokonaisuuksien nimet: *ideasta yrittäjäksi, tavoitteena kasvu, osaamisen kehittäminen, apua rekrytointiin, kansainvälistyminen ja ohjeita muutostilanteisiin*.

Business Espoon ensimmäisen toimintavuoden aikana verkoston palveluja katsottiin myös Espoon kaupungin sisäisen palvelujen tuotteistamisen (Patu) projektin kautta. Verkostossa juuri tehty suuri palvelumuotoilutyö ja palvelukokonaisuuksien muodostaminen toimivat patu-työn syötteenä. Koska myös asiakkaiden segmentointi oli tehty osana palvelumuotoilua, saatiin niitäkin tarkastella valmiina ratkaisuin. Patu-työ oli hyödyllinen lisä verkoston kannalta – samalla testattiin tehty työ eri näkökulmasta ja päädyttiin samoihin ratkaisuihin esim. palvelukokonaisuuksien suhteen. Yrityspalveluverkoston

palveluja ei pysty jakamaan tarkkoihin asiakassegmentteihin, vaan tarpeet palveluille vaihtelevat ja risteävät yritystyypeistä riippumatta. Samalla selvisi, että monen toimijan välisiä palveluohjauksia ja palvelukokonaisuuksia oli mahdoton hinnoitella samalla tavalla kuin monia muita kaupungin tarjoamia palveluita. Palvelujen tuotteistamisen projektissa havaittiin, että yksinkertaisten koko Business Espoon kattavaa yhteistä palvelua on vain palveluohjaus ja viestintä sekä markkinointi ja yhteiset tapahtumat. Muuten palvelut omistaa ja niistä vastaa aina yksi tai muutama organisaatio.

Palvelukokonaisuuksien työkalut ja kehittäminen

Business Espoon palvelumuotoiluprosessin ja palvelujen kartoituksen kanssa tehtiin paljon työtä myös palvelujen tarkemman määrittelyn osalta. Osa organisaatioista oli kuvannut tarkasti palvelunsa verkkosivuillaan, osalle taas ei ollut aiemmin tehty tarkempia

palvelukuvauksia. Tämä johtui osittain organisaatioiden peruspalvelujen luonteesta, esimerkiksi Espoon kaupungin elinkeino- ja työllisyyspalvelut ovat suurimmilta osilta muiden organisaatioiden toimintaa ja palvelutarjontaa tukevia, taustavaikuttamista ja yksittäisiä toimenpiteitä, joita yrittäjät ja yritykset eivät saa jatkuvana palveluna kaupungilta.

Palvelukokonaisuuksien tavoitteena oli ensisijaisesti helpottaa palvelujen löydettävyyttä ja selkeyttä asiakkaan näkökulmasta. Koko verkoston palvelut ja palvelukokonaisuudet vietiin lopulta Business Espoon verkkosivuille. Tässä työssä tärkein työvaihe oli palvelukokonaisuuksien avaaminen, palvelujen lajittelu pääotsikoiden alle ja niiden kuvaaminen selkeästi ja asiakaslähtöisesti. Jokaiselle palvelukokonaisuuden ryhmälle valittiin koordinaattori, joka auttoi ryhmää kokonaisuuksien eteenpäin viemisessä. Tässä tärkeää oli jokaisen ryhmäläisen asiantuntemus, kyky ottaa tehtävästä omistajuutta, työajan resursointi, motivaatio ja verkostokyvykkyyden taso. Työ oli polveilevaa ja eteni eri kokonaisuuksissa eri tavoin ja omissa aikatauluissaan. Työssä korostui se perusajatus, että jokainen verkoston asiantuntija on paras kertomaan organisaationsa palveluista myös asiakkaille, ja asiantuntijat tuottivatkin pohjan verkkoon vietävistä palvelukuvauksista. Business Espoon verkoston viestijät tekivät näistä samalla asiakaslähtöisellä ”yhteisellä kielellä” julkaistavat tekstit. Asiantuntijoiden sitouttaminen sisällöntuottajiksi on uudenlainen tapa, joka vaatii sopeutumista.

Toinen tärkeä osa palvelukokonaisuuksien sisällön tarkentamiseen oli palveluista viestiminen verkoston sisällä. Jo kartoituksen alkuvaiheessa tutkittiin erilaisia tapoja toteuttaa ”palvelukortisto”, josta jokainen asiantuntija löytäisi palvelun kuvauksen ja voisi sen avulla ohjata asiakasta eteenpäin. Kattavan palveluluettelon tekeminen osoittautui erittäin haastavaksi ja epämotivoivaksi. Siksi palveluja kuvattiin kokonaisuuksien alle muodossa, joka sopi verkoston sisäisiin infotilaisuuksiin ja koulutuksiin. Myöhemmin näitä sisäisiä palvelukuvauksia paranneltiin, ja niiden pohjalta muotoutui Business Espoon uusittu verkkosivu, joka toimi palveluluettelona myös verkoston asiantuntijoille.

Seuraavalla sivulla olevassa kuvassa näkyy esimerkkinä Tavoitteena kasvu -palvelukokonaisuuden sisältö otsikkotasolla neljän yläkategorian alla. Jokainen palvelukokonaisuus jaoteltiin 4-5 juuri siihen palvelukokonaisuuteen sopivalla yläkategorialla palvelun löytymisen helpottamiseksi. Mikään palvelukokonaisuus ei toimi siilossa vaan kaikki kokonaisuudet ovat linkittyneitä toisiinsa – esimerkiksi tavoitteena kasvu -palvelukokonaisuus linkittyy tiiviisti kansainvälistyminen - ja apua rekrytointiin - palvelukokonaisuuksiin.



 Liiketoiminnan sparraus ja koulutukset	 Verkostoituminen	 Rahoitus	 Kaupunki kumppanina
• Henkilökohtainen neuvonta • Tilaisuudet ml. Markkinointiklinikka • Markkinointi- ja myyntikoulutukset • Yhteistyökumppaneita ja verkostoja ml. Kasvuohjelmat ja yrityskummit	• Tapahtumat • Sijoittaja- ja matching tapahtumat • Digitaaliset alustat • Visit Espoo –tapahtumat • Ohjaus innovaatiokeskitymiin	• Henkilökohtainen neuvonta • Tilaisuudet ja tapahtumat ml. Rahoitusklinikat • Digitaaliset alustat	• Espoon kaupungin kaavoituspalvelut ja yritystontit • Hankinnat ml. Hankintaklinikka • Kaupungin kokeilu- ja kehittämisalustat

Tärkeässä asemassa palvelukokonaisuuksien kehittämisessä ja verkoston sisäisessä oppimisessä ja tiedottamisessa olivat verkoston kuukausittaiset infotilaisuudet. Näissä keskityttiin välillä kokonaistarjontaan ja välillä erillisiin palvelukokonaisuuksiin. Samalla verkoston sisäiset asiakasohjaustukemaan tarkoitetut tiedot paranivat. Palvelukokonaisuuksia esiteltäessä oli tärkeä päästä konkreettiselle nykytasolle verkoston sisäisessä keskustelussa, kysymyksissä ja vastauksissa. Vaikka jokaisen organisaation strategian ja markkinointihenkisten esitysten näkeminen oli tärkeää, olivat nämä konkreettiset esittelyt mahdollisesti vielä toivotumpia. Infotilaisuuden kuuntelijat oppivat palveluista ja infotilaisuuksien pitäjät kertomaan tarjoamista palveluista kytkien niitä muihin palveluihin. Sisäisissä infotilaisuuksissa tärkeänä osana on lisäksi ollut nykyhetken päälimmät aiheet, kuten covid-19-tilanteesta aiheutuneet muutokset tai vinkit niistä palveluista, jotka yrittäjiä kriisitilanteessa auttavat. Tässäkin toiminnassa korostuu asiantuntijan kyky kertoa sekä omista palveluistaan että toisten

organisaatioiden palveluista kokonaisuuden esiintuomiseksi.

Työ yhteisten palvelukokonaisuuksien eteen ei koskaan lopu, sillä palvelut muuttuvat jatkuvasti ja uusia palveluja tulee samalla kuin toisia poistuu. Tärkeää verkoston työskentelyssä on päästä tasolle, missä palveluista tiedetään yhdessä tarpeeksi. Näin asiakasohjaus sujuu laadukkaasti ja nopeasti, päällekkäisyyksiä pystytään poistamaan ja tunnistetaan palvelutarjonnan aukot ja kehityskohteet.

Uusia yhteisiä palveluja ja kokeiluja

Business Espoossa on syntynyt monenlaisia uusia yhteisiä palveluja ja kokeiluja. Suurin vaikuttavuus syntyy kuitenkin yhteisestä asiakaspalvelukanavasta, palvelukokonaisuuksien asiakaslähtöisestä tarjonnasta ja yhteisestä asiakasohjauksesta. Jo valmiiksi laajaan palveluvalikoimaan ei sinänsä ole tarkoituksena keksiä uusia palveluja kuin kohtiin, joissa on selviä aukkoja. Näitä aukkoja täytetään myös asiakasohjaus-

ta tehostamalla. Tavoitteena ei myöskään ole tarjota kaikkia palveluja osana Business Espoon yrityspalveluja, vaan asiakasta voidaan tarvittaessa ohjata eteenpäin.

Palvelukokonaisuudet on muodostettu asiakaslähtöisesti ja niiden perusteella Business Espoon verkkosivut toimivat yhdessä Chatbot Bertan kanssa verkoston digitaalisena palvelukanavana. Chatbot Bertta on hyvä esimerkki uudesta palvelukanavasta, jota tarjoaa koko verkosto. Uudenlainen digitaalinen palvelutapa on myös Business Espoon YouTube-kanavalla julkaistavat BE-studiot. Palvelukokonaisuuksista esimerkiksi ideasta yrittäjäksi -kokonaisuuden palvelut ovat olleet selkeitä ja yhteistyötä on tehty ennen Business Espootakin. Vaikka uusia palveluja ei niinkään ole syntynyt verkoston muotoutuessa, kokonaisuus on tiivistynyt, jäsentynyt ja nyt toiminta tapahtuu vielä isomman organisaatiojoukon kesken. Asiakasta osataan myös ohjata esimerkiksi EEN:n (Enterprise Europe Network) tarjoamiin kansainvälistymisen palveluihin nyt helpommin.

Yhteisiä tapahtumia ja uusia kokeiluja

Esimerkkejä uusista palveluista ja kokeiluista löytyy eri tasoilta. Omnian ja YritysEspoon yhteistyössä syntynyt osaamisklinikka tarjoaa osaamisen kehittämisen räätälöityä palvelua yrittäjille. Yhteiset tapahtumat ovat yhdistäneet organisaatioiden voimat uudella tavalla – esimerkiksi rekrytointipalvelujen kohdalla on syntynyt suosittuja suuria rekrytapahtumia. Kaikki organisaatiot koottiin yhteen kertomaan Business Espoon palvelutarjoomasta Boost your Business -tapahtumasarjassa. Espoon kaupungin digikokeiluna toteutettu yhteinen tapahtumakalenteri kokosi Business Espoon ja sen yhteistyökumppanien tapahtumia ja koulutuksia yhteen, jotta yrittäjät löytäisivät itselleen relevantit tapahtumat helpommin. Muista yhteisistä kokeiluista voi mainita mm. tutkijatiimeille tarjottu yrityspalvelu ja yrittäjäyyskoulutus. Suurena yhteisenä verkoston uutena palveluna toteutettiin yksinyrittäjien tuen hakuprosessi.

”Tapahtumat on tärkeitä, niiden kautta ollaan saavutettu paljon, palvelut on saaneet kasvot esim. Boosteissa, missä ollaan saatu yrityskontaktia ja asiakkaita”

”Tapahtumat, boost your business, tosi positiivinen spontaani reaktio asiakkailta, ne on sellaista uudenlaista tekemistä”

Kaupungin kannalta uutta on entistä aktiivisempi viestintä tarjolla olevista palveluista. Moniin muihin toimialoihin verrattuna tilanne yrityspalveluissa on erilainen kaupungin näkökulmasta. Kaupunki nimenomaan haluaa lisää yrityksiä käyttämään Business Espoon palveluja – vaikuttavuus kaupungille syntyy sitten yritysten kasvavasta elinvoimasta.



Markkinointiviestintä

Business Espoon yhteinen viestintä on verkoston tavoitteiden ytimessä, eikä sen merkitystä Business Espoon yhteiselle alkutaipaleelle voi tarpeeksi korostaa. Viestinnälle luonteenomaista on olla paitsi ensimmäinen kosketuspinta asiakkaalle, myös tukitoiminto kaikelle muulle toiminnalle.

Business Espoon viestintäryhmä koostuu jokaisen organisaation viestintäammattilaisista. Samankaltainen tehtäväkenttä on helpottanut viestintäryhmän yhteistä ymmärrystä ja toiminnan liikkeellelähtöä. Verkoston muodostuessa viestintä joutui toimimaan paineen alla ja etenossa kertomaan verkoston yhteisistä asioista ja palveluista, vaikka palvelukokonaisuuksien luonti oli vielä kesken. Koska verkostolla ei ole ollut suurta yhteistä viestintäbudjettia, viestinnän tarvittavia toimenpiteitä on tehty askel kerrallaan. Digitaalinen palvelujen saavutettavuus on ollut yksi iso toteutettu tavoite. Lisäksi viestinnällä on ollut suuri arvo verkoston sisäiselle toiminnalle, asiakasohjauksen sujuvuudelle, sisäiselle tiedottamiselle ja asiantuntijoiden motivoinnille. Yhteinen brändi, ilme ja tapahtumat tuovat myös verkoston toimijoille yhteenkuuluvuuden tunnetta, ja tiedotteet sekä uutiset verkoston toiminnasta on tehneet yhteisten askeleiden etenemisen konkreettisemmaksi.

”Ennen jokaisella organisaatiolla on ollut palvelut, jotka on kommunikoitu eri tavoin, nyt on yhdessä mietitty mikä on selkein tapa kommunikoida tai nimetä palvelut”

Jokaisella organisaatiolla on ollut myös omia tavoitteitaan viestinnässä. Organisaatiot haluavat verkoston yhteisellä viestinnällä vahvistaa myös oman organisaationsa ja palvelujensa näkyvyyttä. Tämä on aiheuttanut tasapainoilua, koska esimerkiksi tapahtumien markkinoinnissa on käytetty vain Business Espoon logoa, vaikka osa verkoston jäsenistä on toivonut myös oman logonsa näkyvän. Jos viestinnän resurssit yhdistettäisiin kokonaan Business Espoo -brändin alle, näyttäytyisi yrityspalvelujen tarjoama entistä selkeämpänä asiakkaille. Tämä ei ole kuitenkaan mahdollista organisaatioiden erilaisten toimintaperiaatteiden vuoksi. Vaikka verkostolla on ollut erilaisia näkyvyystavoitteita, viestinnän on ollut helpompi tehdä yhteiset tavoitteet ja edetä niiden mukaan. Viestinnän tavoitteet, kuten tunnettuuden lisääminen, ovat kaikille helposti tartuttavia tavoitteita, joihin tähtäävät toimenpiteet on helppo ymmärtää. Alla listattuna Business Espoon alkuvuosien toiminnan tavoitteita.

Business Espoon viestinnän tavoitteet

1. Tunnettuus

Lisätään yrityksille tarjolla olevien julkisesti rahoitettujen ja kolmannen sektorin tarjoamien palveluiden tunnettuutta Espoossa

2. Palvelujen käyttöasteen kasvu

- Yritykset oppivat käyttämään Business Espoon palveluita
- Ensimmäinen yhteydenotto yrittämiseen ja yrityspalveluihin

3. Tavoitemielikuva Business Espoosta: tunnettu, ketterä, yritysten tavoitteiden vauhdittaja

4. Hyöty asiakkaille

- Verkostoitumismahdollisuuksia yrityksille
- Uutta liiketoimintaa
- Osaamisen kehittämistä
- Myynnin kasvua

Yrityspalveluverkoston digitaalisten palvelujen kehittäminen on jatkuvaa, ja tulevaisuudessa panostetaan asiakaspalautteen keräämiseen sekä asiakaspalvelun parantamiseen myös viestinnässä. Verkoston viestimisessä on otettu kuitenkin suuria askeleita. Ennen Business Espoon perustamista jokainen organisaatio teki yhteistyötä viestinnän osalta ja jakoi toisten tapahtumista tietoa, mutta ei nykyisellä intensiteetillä. Hyvänä esimerkkinä on ollut se voima, jota verkoston viestintä on tuonut esimerkiksi kiireellisessä yhden organisaation viestintätarpeessa. Yhteiset viestintätavat ovat kehittyneet alkuvuosien varrella ja tuoneet uusia yhteisiä tapoja viestiä asiakkaille. Hyviä esimerkkejä on mm. Business Espoon YouTube-kanavalla julkaistavat BE-studiot, joissa pureudutaan ajankohtaisiin elinkeinoelämää ja yrittäjyyttä koskeviin teemoihin ja tuodaan esiin palveluratkaisuja, jotka auttavat yrittäjiä ja yrityksiä menestymään. Uudenlaista viestintää on tehty muun muassa yhteisen tapahtumakalenterin kautta ja itse tapahtumissa.

Business Espoon viestinnässä on ollut paljon isoja ja pieniä toimenpiteitä, joilla on tuettu palvelujen löydettävyyttä, verkoston tunnettuutta ja koko verkoston yhteistä kehittämistä. Alla olevassa listassa on esimerkkejä toimenpiteistä, joita yrityspalveluverkoston yhteisessä viestinnässä on tehty 2–3 ensimmäisen toimintavuoden aikana:

Vuosi I 2019

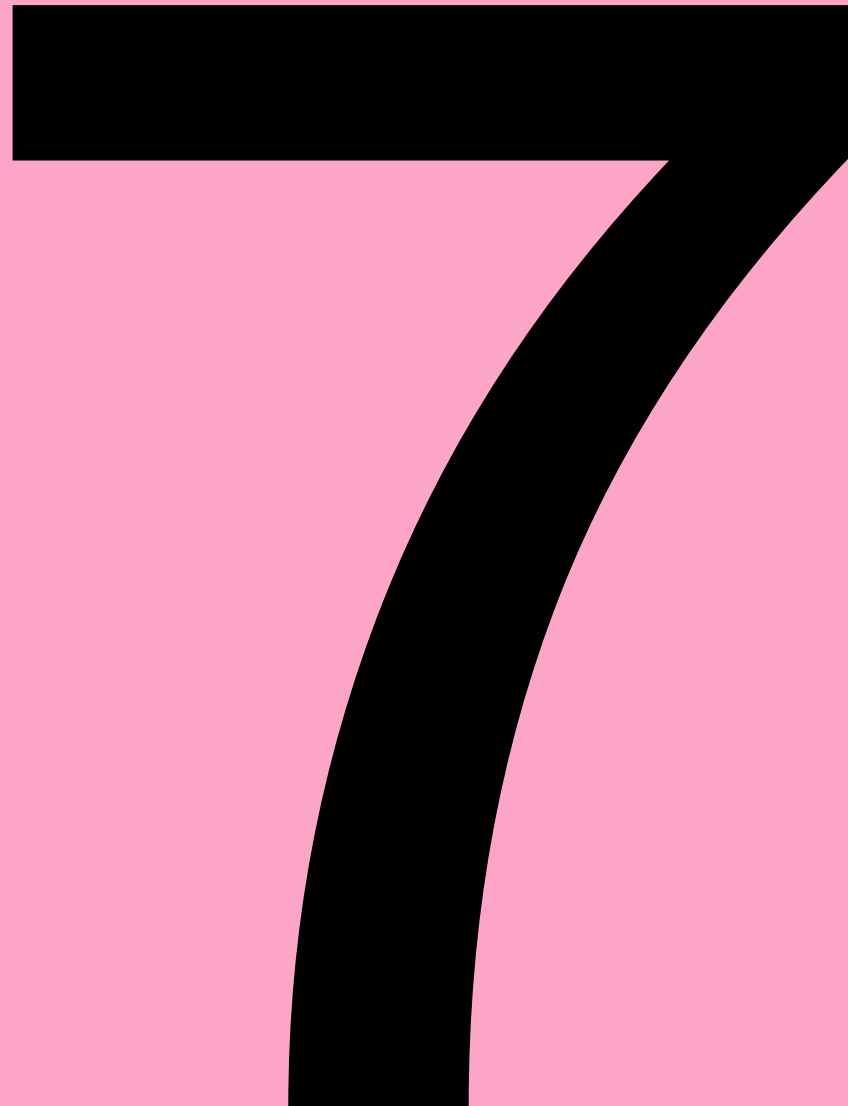
- Verkoston yhteisen brändin rakentaminen
 - Viestintästrategia
 - Yhteinen verkkosivu ja palveluiden kuvaaminen sivuille
 - Ilme: brändi, graafinen ohjeisto, esitys- ja mainosmateriaalit
- Yhteiset tapahtumat: Tupaantuliaiset, Syystreffit, Boost your Business -tapahtumat, avoimet ovet

Vuosi II 2020

- Koronapandemiasta johtuva viestintä suuressa roolissa toisena toimintavuonna
- Asiakasystävälliset ja jatkuvasti kehittyvät verkkosivut, ChatBot Ber-tan käyttö ja jatkuva koulutus, Google Ads -mainonta
- Sisältömarkkinointiin panostaminen, tarinat, uutiset, tapahtumat, esim.
 - Oma LinkedIn- ja YouTube-kanava
 - Toteutettu uusi formaatti BE-studio
- Erilaiset markkinointikampanjat - kohdennettu viestintä asiakasryhmittäin
- Tapahtumat, lähinnä virtuaalisesti
- Sisäisen viestinnän kehittäminen ja keinot, yhteiset infotilaisuudet ja intranet
- Viestinnän mittaaminen, seuranta ja analysointi

Vuosi III 2021 toteutettuja ja suunnitelmia

- Oman uutiskirjetyökalun hankinta ja kirjepohjan luonti. Uutiskirjeet, mm. uusien perustettujen yritysten ja Espooseen muuttaneiden yritysten kontaktointi.
- Business Espoon bränditoimenpiteet:
 - brändivideon tuotanto ja julkaisu
 - mainoskampanjat: BE-palvelunostot somessa
- Tapahtumat, kuten Elinkeinofoorumi 2021
- Sisältömarkkinointi:
 - verkkosivujen uutiset
 - näkyvyys sosiaalisessa mediassa, Business Espoon LinkedIn ja toimijoiden omat kanavat
 - yritystarinoiden tuotanto ja jakelu
- Verkkosivujen uudistus (uusi julkaisualusta ja rakenne) ja käyttökemustutkimus asiakkaille
- Segmentoitu markkinointi ja yritysten suorakontaktointi rekrytointipalveluiden osalta



Toimintamalli ja johtaminen

Business Espoon yrityspalveluverkosto on uusi tapa järjestää yrityspalveluja. Verkostossa jokainen organisaatio toimii itsenäisesti, mutta osallistuu verkoston yhteiseen toimintaan tavoitteena yhteiset palvelut yhdestä paikasta. Monesti tällaista verkostoa verrataan toimintamalliltaan kaupungin omistamaan kehitysyhtiöön, jossa palveluja on yhdistetty, mutta joka toimii itsenäisenä organisaationa, jolla on selkeä hallinnon ja johtamisen malli ja esimerkiksi oma budjetti. Business Espoossa toimijoiden välillä on virallinen yhteistyösopimus, mutta jokainen organisaatio toimii itsenäisesti. Business Espoo -verkostolla ei esimerkiksi ole suurta yhteistä budjettia tai yhteistä johtajaa, vaan kustannuksia jaetaan tapauskohtaisesti ja jokaisen organisaation johtaja osallistuu yhteisten päätösten tekoon.

Business Espoon toimintamallia oli hahmoteltu Espoon kaupungin sisäisissä keskusteluissa jo ennen verkoston virallista muodostamista. Aallon Designing for Services (DfS) kurssin johtopäätökset verkoston toiminnan järjestämisestä tukivat näitä hahmotelmia. Verkoston yhteistä toimintaa varten perustettiin 3 työryhmää, joilla on kaikilla omat tehtävänsä.

- **Business Espoon johtoryhmä** (Jory) toimii verkoston johtajana ja päätöksenteon elimenä, johon erilaisia ehdotuksia viedään ja jossa päätetään verkoston yhteisestä rahankäytöstä.
- **Business Espoon viestintäryhmä** vastaa markkinoinnista, yhteisestä brändistä, yhteisestä viestinnästä ja viestintäsuunnitelmasta.
- **Business Espoon palvelut-ryhmä** (alun perin sisäisen viestinnän ja yhteistyön ryhmä) vastaa yhteisten palvelujen kokoamisesta palvelukokonaisuuksiksi ja näiden kokonaisuuksien kehittäminen edelleen.

Ajan mittaan jokainen palvelukokonaisuus muodosti oman ryhmänsä ja yleiseen palvelut-ryhmään jäivät palvelukokonaisuuksien koordinaattorit.

Työryhmien työskentely

Business Espoon verkoston kolme työryhmää; johtoryhmä, viestintäryhmä ja palvelut-ryhmä sekä palvelukokonaisuuksien omat ryhmät ovat kaikki toimineet eri tavoin, ja jokainen ryhmä on kokenut aaltomaista etenemistä tavoitteiden saavuttamisessa. Yhteistä kaikille ryhmille on ollut keskustelu resurssoinnista ja omistajuuden ottamisesta. Verkostotyö on luontaisesti usein omien tehtäväkuvien päälle tulevaa lisätyötä. Verkostotyö tulee resursoida oikein, sen tavoitteet ja seuranta

on tehtävä selkeästi ja pitkän aikavälin hyödyt saatava näkyviin. Asiantuntijat priorisoivat oman organisaationsa työt ja siirtyvät vasta sen jälkeen verkoston yhteisiin töihin.

Ensimmäisenä ryhmänä toimintansa aloitti johtoryhmä. Johtoryhmä toimii verkoston suuntaajana ja toiminnasta, resurssoinnista ja varojen käytöstä päättävänä elimenä. Verkoston muotoutumisen alkutaipaleella johtoryhmän (joryn) päätettävänä oli paljon asioita. Toimintatapa, resurssit, tavoitteet, strategia, sisäinen tiedottaminen ja pelisäännöt olivat kaikki joryn työpöydällä ja ryhmän yhteinen tapa toimia kehittyi iteratiivisesti eli koko ajan yhdessä kehittäen Aluksi, kuten kaupungin roolia käsitellessä mainittiin, kaupungin edustajana toimineen Harri Paanasen rooli joryn luotsaajana oli välttämätön. Jokainen joryn jäsen joutui miettimään johtajuuttaan verkoston yhteisessä toiminnassa ja toimimaan oman organisaationsa henkilöstön edessä suunnannäyttäjänä. Tässä roolissa oli helppoa nojata kaupungin vetovastuuseen, vaikka samalla oli tärkeää pitää huolta oman organisaation autonomiasta, johtajuudesta ja omistajuudesta. Keskenäisyyden sietämisen vaikeus, henkilöstön epävarmuus ja pelot uuden toiminnan edessä aiheuttivat johtoryhmässä painetta.

Ensimmäisen toimintavuoden jälkeen joryssa on siirrytty toimivaksi havaittuun kiertävään puheenjohtajuuteen. Toimintatapa on tuonut ymmärrystä jokaisen organisaation näkökulmiin sekä sitouttanut eri toimijoita ottamaan vastuuta verkoston menestyksestä. Johtoryhmään on viety tasaisesti asioita päätettäväksi. Verkostosta on noussut

toiveita vielä vahvemmassa linjausten kommunikoinnista asiantuntijoille ja eri johtoryhmän työryhmille. Toiveet johtamistavasta vaihtelevat organisaatioiden ja yksittäisten asiantuntijoiden välillä. Osa kaipaa voimakasta ylhäältä ohjaamista kun taas osa haluaa toimia itsenäisemmin. Johtoryhmän työskentely on ollut vaativaa siihen osallistuneille ja siksi resurssoinnin kehittäminen on myös tässä ryhmässä ollut tärkeää. Parhaiten on toiminut se, että jokainen organisaatio valitsi ryhmään henkilön, jolle on allokoitu tehtävään ja toimenpiteisiin tarpeeksi aikaa myös kokousten välillä, jolla on riittävästi valtaa ja mandaattia tehdä päätöksiä organisaationsa puolesta sekä mahdollisimman laaja ylätason tuntemus kaikista oman organisaation tarjoamista palveluista. Verkostomaisessa toiminnassa sisäinen viestintä on korostetun tärkeää ja johtoryhmän jäsenten kommunikointi asioista eteenpäin alaisille on vaihdellut työtaakan ja verkoston toimintaan sitoutumisen mukaan.

Palvelut-työryhmän tehtävänä oli palvelukokonaisuuksien muodostaminen sekä niiden sisällä olevien palveluryhmien ja palvelujen tietojen kokoaminen. Palvelujen yhdistäminen ja niiden avaaminen kaikille ymmärrettäväksi vaati paljon työpajamaista kehittämistä.

Palvelukokonaisuuksien muodostaminen ja kuvaaminen

Palvelukartoitus ja palvelumuotoiluprojekti tuntui aluksi kaoottiselta. Haastetta lisäsi se, että kaikissa organisaatioissa palveluiden kuvaaminen ei ollut kovin kattavaa ja niitä ei luonnollisesti oltu tehty yhtenäisellä tavalla. Kuitenkin jälkikäteen arvioituna yhteiskehittä-

minen oli niin tärkeää, että palveluryhmän tavoitteisiin ei olisi päästy ilman sitä.

”Työryhmät ovat toimineet hyvin varsinkin palvelujen kartoitusvaiheessa ja nyt ollaan tilanteessa missä ollaan seuraavassa stepissä esim. osaamisen kehittämisessä voi syntyä uutta yhteistyötä”

Palvelut-ryhmä jakaantui palvelukokonaisuuksien mukaan ryhmiin, joista saatiin lopulta syöte nyt verkkosivuilla näkyvään palvelusisältöön. Palvelut-kokonaisuuksien ryhmät toimivat hyvin itsenäisesti nostamalla esiin palveluihin liittyviä uutisia ja mahdollisuuksia yhteiseen tekemiseen, tavoitteiden asetantaan ja mahdollisten palveluaukojen ja synergiamahdollisuuksien löytämiseen. Parhaiten ovat toimineet ne alatyöryhmät, joissa on jo alussa näkynyt aukkoja ja pystytty tekemään palvelut näkyväksi esim. tavoitteena kasvu, kansainvälistyminen ja apua rekrytointiin.

”Verkoston työryhmätyöskentelyssä on toiminut varsinkin se että on löydetty vastinpareja eri organisaatioista. Se mikä ei ole niinkään toiminut on se että aktiivisesti olisi lähtenyt tulemaan ideoita ja tekemistä”

Palveluryhmässä ja sen alaryhmissä on näkynyt selkeimmin jokaisen asiantuntijan ryhmässä ottama rooli ja verkostokyvykkyys. Jos asiantuntija on kokenut olevansa ryhmässä tasavertaisena jäsenenä, joka toimii oman organisaationsa lähettiläänä mutta joka ottaa myös verkoston eteenpäinviemisen omistajuutta, toiminta on mielekästä sekä asiantuntijalle että ryhmälle. Ideointia ja yhteistä palvelukehitystä ei tapahdu ilman

omistajuuden ottamista. Osalle on ollut tärkeää nähdä verkoston hyötyjen konkretisoituvan ennen omistajuuden syntymistä yhteisestä tekemisestä.

Palveluryhmien koot ja resursointi

Alkuvaiheen jälkeen myös jorylle syntyi painetta miettiä miten palveluryhmiin ja viestintäryhmiin resursoidaan väkeä organisaatioista. Tärkeää on ollut tarkistaa, että ryhmissä on oikeat edustajat ja etteivät samat asiantuntijat joudu edustamaan joka ryhmässä. On pitänyt myös olla tarkkana siitä, että liika verkostotyön ja kokousten määrä ei vie asiantuntijoiden motivaatiota osallistumiseen ja yhteiskehittämiseen.

Palvelut-ryhmässä ja palvelukokonaisuuksien ryhmissä näkyy suuri ero organisaatioiden ja yksittäisten verkoston toimintaan osallistuvien asiantuntijoiden välillä. Organisaatioiden koot vaihtelevat ja varsinkin pienemmillä toimijoilla on ollut vaikeuksia löytää edustajia moneen työryhmään. Osalla asiantuntijoista työnkuva voi olla hyvin kapea ja ryhmistä on kaivattu itselleen konkreettista apua esimerkiksi asiakasohjaukseen. Osalla taas työnkuvaan voi kuulua laajaankin palvelukenttään vaikuttamista ja tulevaisuuden uusien toimintamallien kehittämistä. Uutisten, suunnitelmien ja kuulumisten vaihto on ollut tärkeää myös ylätason työryhmissä, vaikka konkreettisiin toimenpiteisiin ei heti yhdessä päästäisi.

Palveluryhmien seuraavissa tapaamisissa verkoston yhteistä palvelulupausta pitää vielä täsmentää. Jotta verkoston yhteistyöstä saadaan parhaiten hyöty irti, täytyy ymmärtää mitä palveluja kehitetään eteenpäin ja milloin ohja-

taan asiakasta Business Espoon ulkopuolisiin organisaatioihin. Palvelulupauksen määrittelyssä selviää myös se, kuinka paljon henkilökohtaista palvelua tarjotaan nyt ja jatkossa ja mikä osa palveluista kannattaa tarjota digitaalisina infoina tai edelleen ohjauksena. Kun kaikki työryhmän jäsenet ymmärtävät tavoitellun ja resurssien puolesta mahdollisen palvelulupauksen, on yhteiskehittäminen jatkossa selkeämpää.

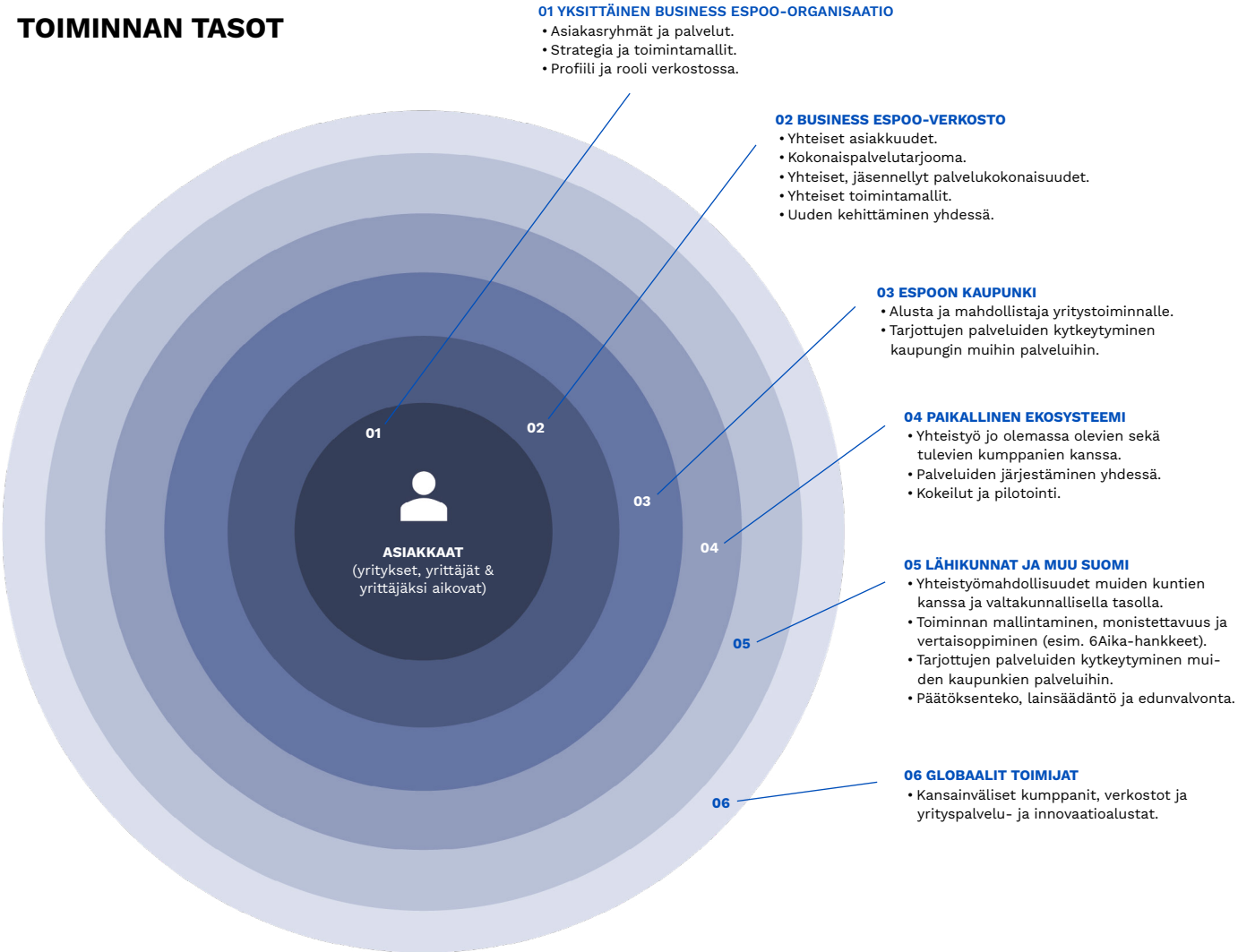
”Yhteistyötä on vaikea pakottaa vaan se nousee jos sille annetaan mahdollisuus”

Business Espoon toiminnan tasot suhteessa muihin

Business Espoon verkoston sisäistä toimintamallia rakennettaessa piti tarkastella toiminnan tasoja myös laajemmassa kentässä. Verkoston suhdetta muihin toiminnan tasoihin hahmotettiin oheisella kuvalla. Jo-kaisella verkoston organisaatiolla nähtiin olevan toimintaa kaikilla kuudella tasolla, mutta uutta oli se, miten verkoston suhde ja toiminta näihin tasoihin muodostuu. Yhtenä rintamana toimiminen vaatii määrittelyä ja yksinkertaistuksia sekä aikaa yhteisen toiminnan kehittymiselle. Esimerkkinä voidaan nähdä verkoston suhde paikalliseen yrittäjä- ja yritys-ekosysteemiin, missä jokainen toimija on ollut läsnä lähinnä vain oman organisaationsa näkökulmasta. Paikallisen ekosysteemin kerroksessa on kuitenkin suuri potentiaali yritystoiminnan ja elinvoiman lisäämiseksi kun toimitaan saumattomasti yhdessä. Yhdessä toimiminen voi tarkoittaa ekosysteemissä toimivien tahojen, kuten hubien tai kiihdyttämöjen, yhteyshenkilöiden yhdistämistä verkostoon tai yhteistä näkyvyyttä ekosysteemin tapahtumissa, jotta yritykset löytävät verkoston palvelut ja toisensa helpommin.

Toisaalta monella organisaatiolla ei itsellään ole toimintaa globaalien toimijoiden kanssa, mutta tieto verkoston muiden organisaatioiden yhteyksistä auttaa asiantuntijoita ohjaamaan yrittäjiä näihin verkostoihin. Tässäkin ajattelussa korostuu sujuvan asiakasohjauksen merkitys – jo-kaisella organisaatiolla ei tarvitse olla kansainvälistymisen verkostoja ja palveluja, vaan tärkeintä on osata ohjata verkostossa asiakkaita niihin organisaatioihin, joilla näitä kansainvälistymisen palveluita on. Toiminnan tasojen systemaattinen kartoitus verkoston näkökulmasta vie aikaa, ja näkyy konkreettisesti esimerkiksi asiakasohjauksen ja palvelukokonaisuuksien yhteisen tekemisen kautta.

TOIMINNAN TASOT



Business Espoon yhteinen toimintasuunnitelma ja mittarit

Business Espoon yhteistä toimintamallia on rakennettu verkoston alkumetreistä lähtien iteratiivisesti ja malli muokkautuu yhteisen tekemisen ja kokemusten kautta. Seitsemän organisaation muodostama yritys-palveluverkosto on hyvin uudenlainen tapa toimia, eikä ole olemassa vastaavanlaisia toimintamalleja joista ottaa oppia. Siksi myös toimintasuunnitelman rakennetta on muutettu johtoryhmän välineenä vuosittain. Toimintasuunnitelmaan on nostettu verkoston tärkeimmät yhteisen toiminnan kärjet, toiminnan painopisteet ja kehittämiskohteet.

Business Espoon painopisteet voidaan jakaa yksinkertaistaen kolmeen pääpainopisteeseen:

1. Ydintoiminnan painopisteet

- Palvelut
- Tunnettuuden rakentaminen
- Vaikuttavuus ja mittaaminen



Kuva: Business Espoo

2. Ydintoimintaa tukeva tekeminen

- Yhteistyösuhteet, vaikuttaminen ja edunvalvonta
- Asiakasosallisuus
- Sisäisten prosessien sujuvuus

3. Rahoitus

- Talous
- Resurssointi

Toimintasuunnitelmassa jokaisen painopisteen alle on avattu konkreettisia suunnitelmia (kuten esimerkiksi palvelujen kohdalla jo aiemmin mainittu asiakaspalvelun edelleen kehittäminen tai tunnettuuden rakentamiseen liittyvät palveluteemakohtaiset viestintätoimenpiteet). Näissä suunnitelmissa on vuosittaiset tarkemmat tavoitteet, joiden saavuttamista seurataan johtoryhmässä. Eteen tulee kuitenkin monenlaisia muutoksia, kuten Covid-19-kriisi, joihin verkoston tulee reagoida pikaisesti ja toimintasuunnitelmaa muutetaan näiden kohdalla nopeilla päätöksillä.

Business Espoon yhteistä toimintaa seurataan erilaisilla mittareilla. Mittarit kehittyvät koko ajan ja verkoston eri organisaatioiden erilaisia mittareita pyritään tuomaan myös yhteen, jotta pystytään selvittämään itse verkoston yhteistyön vaikuttavuus. Alla muutamia seurattavia mittareita Business Espoon toiminnasta:

1. Asiakaspalvelutilanteet

Tapahtumat, henkilökohtainen neuvonta, sähköiset asioinnit

Business Espoossa on n. 16000 henkilökohtaista asiakaspalvelu-tilannetta vuosittain

2. NPS – halukkuus suositella Espoota yritystoiminnan kannalta

3. % espoolaisista yrityksistä on käyttänyt tai tuntee Business Espoon palvelut

4. % yrittäjiä kuunnellaan / yritysmuutoseisyy

Lähde: vuosittainen Espoo yritysten toimintaympäristönä yritystutkimuksesta (Taloustutkimus Oy)

5. % vastaajista piti yritystoiminnan edistämistä hyvin hoidettuna

Lähde: vuosittainen kuntapalvelut Espoossa kysely (FCG)

Business Espoo verkostojohtamisen näkökulmasta

Business Espoo on melko täydellinen esimerkki haastavasta verkostojohtamisen kontekstista. Seitsemän toimijaa, joiden keskinäisiä suhteita värittää yhteistyö ja toisaalta eturistiriidat, päättävät toimia yhdessä yritys- ja yrittäjä-asiakkaiden paremman palvelun hyväksi. Tilannetta voidaan kuvata termillä co-opetition -suhde, joka sisältää sekä kilpailun että yhteistyön elementtejä. Toimijoita sitoo yhteen yhteistyösopimus, mutta tärkein liima on yhteinen tavoite ja asiakas.

Verkoston johtajilta ja toimijoilta tarvitaan useita eri strategisen henkilöstöjohtamisen kyvykkyyksiä, jotta Business Espoo -verkosto voisi todella tarjota laadukkaat, asiakaslähtöiset ja jatkuvasti kehittyvät palvelut. On osattava esimerkiksi:

- Suunnitella yhteistyön rakenteet ja johtamisjärjestelmä, jotka mahdollistavat robustin mutta ketterän poikiorganisatorisen yhteistyön ja yhteiskehittämisen.

- Tukea ja mahdollistaa positiivisen ja yhteistyömyönteisen verkosto-organisaatiokulttuurin syntymistä, jotta yrityspalveluja tuottava henkilöstö näkee palkanmaksajasta riippumatta toisensa kollegoina ja asiakkaiden edun yhteisenä tavoitteena. On siis kyettävä rakentamaan sosiaalista pääomaa verkostotoimijoiden välillä.
- Taitoa koordinoida henkilöstön yhteistyötä arjessa useilla eri tasoilla; johtoryhmätyöskentelyssä, palveluiden kehittämisessä, palveluohjauksessa, viestinnässä ja verkostovaikuttamisessa.

Verkostojohtamisen tyypillisiä haasteita ovat vaihteleva sitoutuminen tavoitteisiin, kulttuurien törmäykset, autonomian menetys, koordinaatioväsymys ja -kustannukset, vähentynyt vastuullisuus sekä johtamisen kompleksisuus. Viisi tehokkaan verkoston piirrettä taas ovat monitasoinen vaikuttavuus, hyvä verkoston suunnittelu, kontekstiin sopiva hallinto, legitimitetin rakentaminen ja säilyttäminen sekä verkoston vakaus. [1] Business Espoossa on ollut näkyvissä näitä verkostojohtamisen tyypillisiä haasteita, kuten vaihteleva sitoutuminen verkoston yhteisiin tavoitteisiin ja siitä seurannut vähentynyt vastuullisuus. Autonomian menetys oli haasteena varsinkin verkoston muotoutumisen alussa. Tärkein lääke kaikkiin tähänastisiin haasteisiin on ollut niiden rehellinen tunnistaminen, julkilausuminen ja yhteinen käsittely.

Business Espoon alkutaipaleella lähdettiin liikkeelle uudenlaisesta verkostojohtamisesta ja tavasta toimia verkostona. Heti alusta lähdettiin rakentamaan mahdollisimman ei-hierarkkista organisaatiota ja olennaista oli sitouttaa toimintaan koko henkilökunta jokaisesta mukana olevasta organisaatiosta. Tässä vaiheessa korostui verkoston johdon tuki keskeneräiselle ja lennossa muokattavalle toiminnalle. Verkoston johtaminen vaatii johtajilta paljon epävarmuuden sietokykyä. Toisin kuin tavallisessa yhden organisaation johtamisessa, viesti ei kulje suoraan johtajalle, vaan moni tekeillä oleva asia saattaa tulla verkostojohtajille yllätyksenä.

”Johdon sitoutuminen on supertärkeää. Se missä ononnistuttu on johdon tuki, jo silloin kun mitään ei oltu vielä tehtykään”

Verkostojohtamiselle on Business Espoossa tuonut painetta se, että eri asiantuntijat ovat toivoneet hyvin erilaisia tapoja johtaa. Osan mielestä olisi ollut hyvä, jos olisi yksi ”kunnon vetäjä”, jolla olisi ollut valtaa ja joka olisi ottanut johtajuuden itselleen. Tämä ajattelu kuitenkin soti alkuperäistä verkoston yhteisjohtajuutta vastaan. Verkostojohtamisella on ollut iso rooli mahdollistajana, ei niinkään aina suorana johtamisen kanavana. Verkoston johdolla on ollut tehtävänä verkoston sitouttaminen, yhteisen toiminnan resursointi ja sisäisen viestinnän organisointi.

1 Core Concepts and Key Ideas for Understanding Public Sector Organizational Networks: Using Research to Inform Scholarship and Practice, 2012. Public Administration Review, 72. Provan, K.G. & Lemaire, R.H.

Verkoston johtajien ristiriitaisen tiedon välittäminen on vaikuttanut erilaisten työryhmien työskentelyyn. Toisaalta verkoston johtaminen on ollut hyvin persoonariippuvaista ja vaihtuvat johtajat johtoryhmässä ovat aiheuttaneet katkonaisuutta yhteiseen tekemiseen. Verkostojohdamisen vahva sitoutuminen yksittäisiin persooniin tekee toiminnasta hauraampaa. Johdon esimerkki ja jatkuva sitoutuminen toimintaan on ollut äärimmäisen tärkeää.

”Johtajat näyttävät omalle organisaatiolleen mikä on tärkeää ja mikä ei. Ovat suunnannäyttäjiä. Esimerkiksi miten johtajat puhuvat kentällä Business Espoosta – vai puhuvatko vain omasta organisaatiostaan?”

”Business Espoo on kuin EU, pysyykö jokainen omina organisaationaan vai tehdäänkö yhdessä”

Johtajien kannalta verkostojohtamisessa on toiminut kiertävä puheenjohtajuus johtoryhmässä, jonka tuomat muutokset eivät ole välittyneet muuhun organisaatioon. Parannettavaa tulevaisuudessa olisi verkoston johdon sisäisessä tiedottamisessa koko verkostolle. Verkoston asiantuntijat kaipaavat lyhyitä info-sessioita johtajilta, joissa tulisi esiin yhteiset tavoitteet ja välitarkastelut sekä verkoston kiittäminen ja motivointi. Business Espoo on asiantuntijaverkosto ja motivointi lähtee myös asiantuntijuudesta. Asiantuntijat kokevat, että motivoinnin täytyy tapahtua asiakkaan saaman hyödyn kautta, sillä se on koko verkostotyön perusta. Jokaisen johtajan omille organisaatiolleen suuntaama viestintä tavoitteista ja muista verkoston asioista on ollut ehdottoman tärkeä osa verkostojohtamista.

”Emme osaa vielä riittävän hyvin nitoa omia tavoitteita Business Espoon yhteisiin tavoitteisiin. Jos emme osaa sitä johtona tehdä niin ei sitä osaa yksittäinen työntekijäkään”

Kaupungin rooli verkostojohtamisessa on ollut suuri. Tämä on ollut välttämätöntä varsinkin verkoston muotoutumisen alussa. Tulevaisuudessa täytyy miettiä millainen vaikutus esimerkiksi kaupungin suurella rahallisella panoksella on verkoston sitouttamiseen. Raha voi sitoa ja sitouttaa, eli omistajuuden ottaminen ja verkostoon sitoutuminen voisi olla vielä suurempaa, jos jokainen organisaatio käyttäisi toimintaan yhtä paljon varoja ja resursseja.



Kyvykkyyksien rakentaminen

Yritysten palvelutorin lähtötilannetta, muotoutumista, kehittämistä ja arviointia on tärkeää tarkastella myös kyvykkyyden näkökulmasta. Uusi tapa toimia ja kehittää toimintaa on tuonut selkeästi esiin verkoston organisaatioiden ja yksilöiden kyvykkyyksien huomioimisen tärkeyden.

Kyvykkyydet yhdistetään usein osaamiseen ja kompetenssiin, mutta organisaatioita yhteydessä termillä on myös laajempi merkitys. Organisaation kyvykkyydellä kuvataan organisaation toimintakykyä, eli ominaisuuksia ja kilpailutekijöitä, joista yksittäisten henkilöiden ja henkilöryhmän yhteinen osaaminen rakentuu. Aineettomilla kyvykkyyksillä tarkoitetaan usein osaamiseen, tietoihin, asiantuntijuuteen ja vuorovaikutustaitoihin liittyviä kyvykkyyksiä^[1]. Organisaatioiden kyvykkyydet ovat muuntuvia, eivätkä ne sinällään tuota arvoa itsessään. Kyvykkyys rakentuu siis kaikista niistä tekijöistä, joiden avulla tuotetaan lisäarvoa asiakkaille ja lunastetaan arvo- ja palvelulupaus, toimintamallit, prosessit, tiedot, kanavat, rahoitus, osaaminen ja resurssit.

Yritysten palvelutorin muodostumisessa ja toiminnan kehittämisessä kyvykkyys muutokseen sekä oman osaamisen jakamiseen ja laajentamiseen osoittautuivat kaikkein merkittävimmiksi. Näiden lisäksi suuri merkitys havaittiin verkoston johtamiseen tiiviisti liittyvässä strategisessa kyvykkyyksien johtamisessa ja organisoinnissa. Uudessa verkostossa kaikki kyvykkyyden tasot – päivittäisen toiminnan ja operatiivisen tason kyvykkyydestä taktiseen ja strategiseen kyvykkyyteen – tulisi ottaa huomioon ja tarkastella niitä säännöllisesti. Jotta verkoston tarjoamat mahdollisuudet pystytään lunastamaan, tulisi eri organisaatioiden kyvykkyydet yhteensovittaa niin, että ne tukevat parhaiten yhteisen arvolupauksen lunastamista. Kyvykkyyksistä puhuttaessa on keskeistä, että jokainen henkilö ja verkostoon liittynyt organisaatio kokee omat kyvykkyytensä arvostettuina ja uskaltaa puhua avoimesti niihin liittyvistä haasteista ja kehittämistarpeista.

Verkoston kyvykkyys palvelutorin rakentamiseen ja kehittämiseen

Verkostokyvykkyys kuvaa kyvykkyyttä verkostomaiseen tekemiseen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Parhaimmillaan verkostokyvykkyys on verkostomaisen toiminnan lähtökohta, $1+1=3$, jossa yhdessä tekemällä olemme enemmän. Verkostokyvykkyyttä on sen moninaisuuden vuoksi vaikea havainnollistaa ja mitata. Alla on esimerkkinä tarkasteltu verkostokyvykkyyttä asiakasohjauksen kyvykkyyden näkökulmasta.

Polttoaineena innostus verkostotekemiseen

Business Espoo on hyvin erilaista työtä tekevästä asiantuntijoista koostuva asiantuntijaverkosto, jossa sitoutuminen verkoston yhteiseen tekemiseen

¹ Kyvykkyyksien johtamisen Käsikirja, 2018. Espoon kaupunki, 6Aika-hanke, Piia Wollstén
https://www.espoo.fi/materiaalit/espoo_kaupunki/verkkolehti/kyvykkyyksien-johtamisen-kasikirja/html5/index.html?page=1&noflash

on ollut vaihtelevaa. Osa asiantuntijoista on tarvinnut enemmän aikaa ja konkreettisia todisteita verkostomaisen toiminnan saavutuksista ja eduista innostuakseen yhteisestä tekemisestä. Johdon asenteen ja motivaation vaikutus asiantuntijoiden innostukseen on koettu olevan suuri.

Business Espoo järjesti syksyllä 2019 verkoston yhteistyönä Boost your Business with Business Espoo -tapahtumien sarjan. Tapahtuman lähtökohtana oli tarjota ensimmäistä kertaa kaikki kaupungin palvelut fyysisessä tapahtumassa koko verkoston voimin. Tärkeimpänä tavoitteena oli tarjota palveluja palvelukokonaisuuksien kautta niin, ettei palvelua tarjoavaa organisaatiota tuotu esiin, vaan toimittiin fyysisesti vierekkäin organisaatioajat ylittäen.

Boost your Business oli hyvä esimerkki uudenlaisesta palvelutavasta sekä kokeilusta, jolla testattiin sekä palvelukokonaisuuksien toimivuutta että verkoston asiakasohjausta. Kahden tapahtuman aikana asiantuntijat täyttivät yhteensä yli 150 yksinkertaista asiakasohjausraporttia, jossa kysyttiin esimerkiksi oliko asiakas saanut tarvitsemansa palvelun sekä oliko asiakas ohjattu tarvittaessa eteenpäin seuraaville asiantuntijoille ja palvelukokonaisuuksiin. Kun saatuja tuloksia analysoitiin, nousi esiin kaksi keskeistä havaintoa:

1. Jokainen tapahtumiin tullut yrittäjä kaipasi eri asioita, ja asiakaspalvelupolut risteilivät eri palvelupisteiden välillä. Selvää on, ettei yhtä yhtenäistä asiakaspolkua voi selvästi mallintaa, vaan tarpeet ovat yhtä yksilöllisiä kuin asiakkaatkin. Selkeästi eteneviä polun osia on mahdollista löytää, mutta seuraavassa risteyskohdassa asiakkaat lähtevät usein

eri suuntiin oman tarpeensa ja yrityksen elinkaaren vaiheen mukaan.

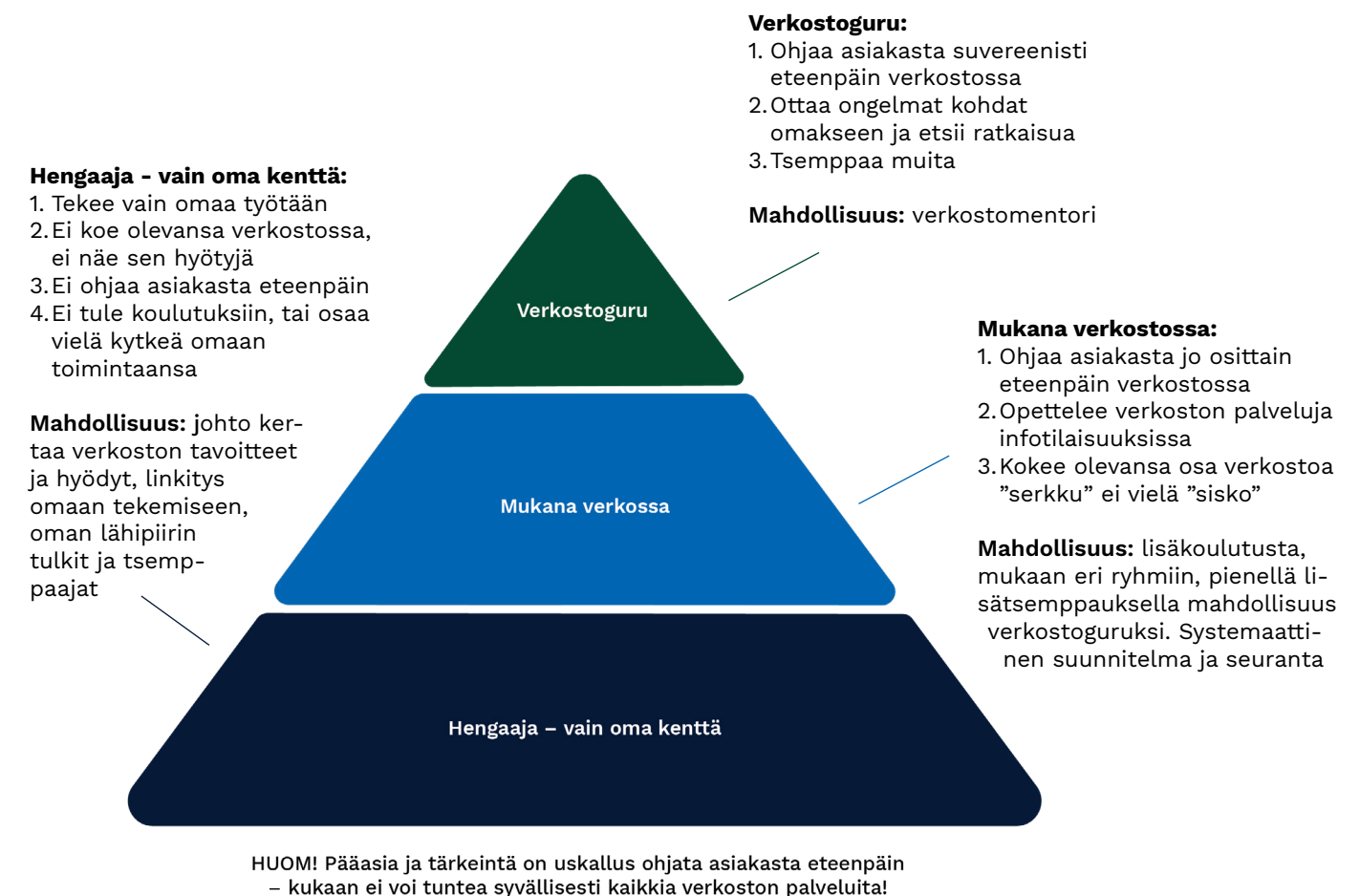
2. Asiakasohjauksen näkökulmasta verkostokyvykkyys vaihteli suuresti. Osa asiantuntijoista ohjasi asiakasta eteenpäin verkoston eri palveluihin organisaatioajoista välittämättä. Osa asiantuntijoista sen sijaan tarjosi ainoastaan omia palvelujaan eikä osannut ohjata asiakasta muiden palveluiden pariin. Jokainen asiantuntija oli ehdottoman asiakaspalveluhenkinen ja asiakkaat saivat kaipaamansa palvelun, mutta kyvykkyys tarjota koko palvelutarjoomaa vaihteli suuresti. Ohessa raporttien ja käytännön asiakaspalvelun seuraamisen pohjalta luotu verkostokyvykkyysien tasojen mallinnus. Tasojen tarkastelussa on keskeistä nähdä moninaiset mahdollisuudet, joilla asiantuntijoiden verkostokyvykkyys kehittyä voidaan tukea.

Verkostokyvykkyyttä voi tukea monin eri keinoin. Osa keinoista on niin kutsuttua business as usual -toimintaa, eli yhteisiä tapahtumia, tiedottamista ja infotilaisuuksia. Verkostokyvykkyys tukemisen muotoja on hyvä aktiivisesti pohtia rakentaen niitä tukevia toimenpiteitä. Business Espoossa verkostokyvykkyyttä on pyritty parantamaan erilaisin motivoivin keinoin sekä kasvattamalla yhteishenkeä. Pienetkin asiat, esimerkiksi yhtenäiset hupparit tai yhdessä toteutettu tapahtuma, voivat parantaa työntekijöiden motivaatiota ja tiivistää yhteishenkeä. Yhteisen tapahtuman ennakkobriiffaus toimii paitsi tapahtumainfon levittämisenä, myös tärkeänä motivaattorina. Asiantuntija tuntee olevansa verkoston täysvaltainen ja arvostettu jäsen, kun hänet nostetaan ammattilaisena esiin verkoston tai yhteistyökumppanien edessä.

Verkostokyvykkyys pohjautuu motivaation, innostuksen ja joukkuehengen lisäksi yhteiseen osaamiseen ja oppimiseen. Business Espoon säännölliset aamuinfot ovat lisänneet oppimista ja tuoneet verkoston palvelut esiin helposti lähestyttävällä tavalla. Oppimisen kannalta tärkeää on myös avoin ja arvostava keskustelu, jossa omaa asiantuntijuuttaan madaltamatta jokainen kokee voivansa kysyä kysymyksiä. Yrityspalveluverkostossa on satoja erilaisia ja ajan mukaan muuttuvia palveluja, joita kukaan ei voi osata. Riittävä ymmärrys palveluista ylätasolla ja niiden linkityksistä omaan toimintaan on tärkeintä. Näin asiakasta voidaan ohjata palveluihin mahdollisimman tehokkaasti.

On hyvä muistaa, että asiantuntijoiden kyvykkyys kehittyy jatkuvasti järjestettävien tilaisuuksien myötä. Kun avaa asiakkaalle omia ja yhteistyöorganisaatioiden palveluita, myös oma osaaminen lisääntyy ja eri osa-alueiden tarjoamat palvelut nivoutuvat konkreettisemmin yhteen. Verkoston sisäiset infotilaisuudet taas ovat tärkeitä syventämään yhteistyötä eri toimijoiden välillä ja luomaan uusia ideoita asiakaspalvelun parantamiseen.

Business Espoo asiantuntijoiden verkostokyvykkyys ja verkosto-osaamisen tasot [1]



1 Business Espoon asiantuntijoiden verkostokyvykkyys tasot, Heli Hidén, 2020

Kaupungin rooli kyvykkyyden tukemisessa

Tässä käsikirjassa on monessa kohtaa käsitelty kaupungin suurta roolia palveluverkoston muotoutumisen veturina. Niin ikään kaupungilla on suuri rooli myös verkostokyvykkyyden tukemisessa. Tästä näkökulmasta verkostokyvykkyyden parantamisessa ja vaikuttavuuden lisäämisessä on hyvä ottaa huomioon muun muassa seuraavat seikat:

1. Selkeät tavoitteet kaupungilta ja niiden esilletuonti. Mikäli kaupunki toimii vetovastuussa, on sen tuotava esiin myös verkostokyvykkyyden tavoitteet ja kommunikoida ne verkostolle selkeästi. Tämä on kaikkien verkoston johtajien tehtävä, mutta kaupungin edustajien toivotaan ottavan se ensimmäinen askel ja toimivan suunnannäyttäjinä.

2. Mandaatti ja sen esilletuominen. Verkoston muotoutuessa tarvitaan monenlaisia yhteiskehittämisen rooleja. Monessa näistä rooleista toimii kaupungin työntekijät, jotka havainnoivat tilanteen kehittymistä ja ovat niin sanotusti verkoston pulssilla. Kun näille verkostokyvykkyyden tarkkailijoille ja kehittäjille annetaan selkeä mandaatti myös verkostokyvykkyyden kehittämiseen, voidaan tilannetta saada nopeasti parannettua.

3. Selkeä rajausta toiminnan tukemiseen ja kehittämiseen. Verkoston muotoutuessa ja toimintojen kasvaessa kehittämiskohteet lisääntyvät. On tärkeää resursoida myös kaupungin kehittäjien työmäärää rajaamalla toimenpiteet työmäärän suhteen esimerkiksi aikajanelle.

4. Omistajuuden ottamisen tukeminen. Verkostokyvykkyyteen liittyy olennaisesti myös omistajuuden ottaminen erilaisten yhteisten projektien ja työryhmissä työskentelemisen näkökulmasta. Kaupunki voi ottaa roolia esimerkiksi asian rakentavassa esiintuomisessa johtoryhmässä. Mikäli omistajuutta ei oteta, eivät asiatkaan etene.

5. Yhteiskehittämisen tukeminen. Yhteiskehittämisellä on suuri rooli verkostokyvykkyyden parantamisessa. Kaupunki voi tukea yhteiskehittämistä esimerkiksi motivoimalla asiantuntijoita, tuomalla tavoitteita esiin ja kertomalla tavoitelluista aikatauluista.

6. Kaupungin oman kyvykkyyden tarkastelu. Uudenlaisen verkostoyhteistyön myötä kaupungin toimijoiden on oltava valmiina tarkastelamaan myös omaa kyvykkyyttään muutokseen. Olennaisena mukaan kuuluu myös kyvykkyyden taustalla olevien eri tekijöiden kriittinen tarkastelu. Kaupungin toimijoiden verkostokyvykkyyteen voi vaikuttaa kaupungin eri toimijoiden suhtautuminen muutostilanteeseen ja kehittämiseen, resurssit, sanoitetut ja sanomattomat vastuut sekä mandaatti kaupungin eri yksiköiden välillä.

Business Espoon tupaantuliaisia vietettiin A Gridissä 17.1.2019 asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden voimin. Ohjelmassa oli muun muassa Espoon Vuoden 2018 yrittäjien kunniakirjojen jako ja kaupunginjohtaja Jukka Mäkelän puheenvuoro. Tapahtuman jälkeinen palaute oli myönteistä, ja koko Business Espoo -konseptia kiiteltiin. Kuva: Heli Hidén





Yhteiskehittäminen ja roolit yritysten palvelutorilla

Business Espoossa lähdettiin luomaan uudenlaisia asiakaslähtöisiä tapoja tarjota yrityspalveluita verkostomaisesti. Yhteistä toimintaa ja palveluita kehittämään kutsuttiin kaikki verkoston organisaatiot sekä sopivissa osissa myös asiakkaat, eli yrittäjät ja yrittäjiksi aikovat. Loimme jotain täysin uutta, joten yhteinen kehittäminen tapahtui vaiheittain. Yhteiskehittäminen ja kokeilut kuuluivat yritysten palvelutorin muodostamiseen kiinteästi.

Yhteiskehittämisellä tarkoitetaan ihmisten välistä tavoitteellista yhteistyötä, joka luo arvoa kaikille toimijoille. [1]Yhteiskehittämisessä toimijat ratkovat ongelmia ja kehittävät uusia palveluita yhdessä. Business Espoon tapauksessa tämä tarkoitti konkreettisia uusia palveluita mutta ennen kaikkea uutta tapaa palvella asiakkaita. Uusia palveluja ei kehitetty kehittämisen vuoksi, vaan tärkeää oli nimenomaan luoda synergiaetuja: sujuvoittaa asiakasohjausta ja tuoda palvelut yhä paremmin asiakkaan saataville.

Yrityspalvelujen kohdalla tämä työ on tuottavuuden ja vaikuttavuuden ytimessä. Kun yrittäjät löytävät oikeanlaiset palvelut oikeaan aikaan, he menestyvät paremmin ja tuovat alueelle elinvoimaa. Yhteiskehittämisen keskiössä oli tuoda asiakkaat ja sidosryhmät mukaan luomaan uutta toimintamallia. Näin tehtiin myös Business Espoossa. Ennen yrittäjien tuomista mukaan kehitystyöhön, palvelut piti kehittää ymmärrettäviksi ja selkeiksi palvelukokonaisuuksiksi. Asiakkaiden näkemyksiä aiheeseen kuultiin erilaisten digitaalisten kanavien kautta saatujen palautteiden muodossa.

Yhteiskehittäminen valittiin yritysten palvelutorin toimintamalliksi, sillä sen keskeiset tavoitteet, eli tavoitteellinen vuorovaikutus, arvon luonti ja yhteistyö, soveltuvat hyvin epävarmoihin tilanteisiin, joissa suunnitelmia voidaan joutua päivittämään nopeallakin aikataululla. Hyödynsimme myös ketterien kokeilujen mallia, missä kokeilemalla kehittäminen tarkoittaa systemaattista, tosielämän havaintoihin perustuvaa lähestymistapaa innovatiivisiin hankkeisiin ja kehitysprojekteihin.

Kokeilut ja kokeileva kehittäminen toimi uudenlaisen toimintamallin alkutaipaleella hyvin, vaikka alun toimenpiteitä oli ehkä hankala tunnistaa kokeiluiksi. Kokeilun tavoitteena on pyrkiä tuottamaan kehitettävään ideaan – tuotteeseen, palveluun tai toimintamalliin – olennaista uutta tietoa. Siinä testataan kehitettävään ideaan liittyviä olettamuksia molemista ääripäistä – sekä merkittävimmästä positiivisesta havainnosta että epävarmimmasta kehitystä vaativasta huomiosta. Kokeilu voi myös epäonnistua. Kokeilusta saatava tieto vaikuttaa olennaisesti sekä kehitettävän idean konseptiin että kehitysprojektin etenemiseen.[2] Business Espoossa yhteistä toimintamallia ja uudenlaista yhteistä asia

1 Yhteiskehittäminen: kaikki siitä puhuu, mutta mitä se on ja miten siinä onnistua? Turun yliopisto, Aalto-nen S, Hytti U, Lepistö T, Mäkitalo-Keinonen T, 2016

2 Kehitä kokeillen, Organisaation käsikirja, 2015. Talentum. Hassi L, Paju S, Maila R

kaspalvelua kokeiltiin esimerkiksi tapahtumien, eri asiakasryhmien tai palvelualueisiin kohdistuneiden koulutusten, tapahtumakalenterin ja chatbotin avulla.

Yhteiskehittämisen johtaminen ja opit

Business Espoon yhteiskehittämisen johtamisessa lähdettiin liikkeelle kaupungin resursseilla; niillä jotka kuuluivat elinkeinoihin ja työllisyyteen sekä 6Aika kasvun ekosysteemit -hankkeen resursseilla. Tavoitteena oli poikkihallinnollisesti saada verkosto liikkeelle ja avustaa yhteiskehittämistä kaupungilla käytössä olevin resurssein. Kaupungin suuri rooli yhteiskehittämisen johtamisessa aiheutti verkostossa ajoittain passiivisuutta. Kaupungin toimijoiden oli yhteiskehittämisen johtamisessa tasapainoiltava erilaisten roolien ja odotusten välissä, mikä koettiin ajoittain raskaaksi.

Yhteiskehittämisessä on tärkeää huomioida neljä yhteiskehittämisen johtamisen tasapainoelementtiä[3]:

1. Tasapainoinen yhteistyön kehittäminen (kumppanit kehittävät uniikin, kontekstiin sopivan toimintamallin yhdessä), jossa kehitettävä yhteistyömalli huomioi sekä rakenteelliset (omistajuus, organisaatio, sopimukset) että vuorovaikutukselliset (yhteistyökäytänteet ja pelisäännöt) seikat.
2. Tasapainoinen kumppanirakenne, jossa verkoston jäsenet ovat eri tavoin riittävän läheisiä kyetäkseen merkitykselliseen yhteistyöhön, mutta samanaikaisesti riittävän etäisiä tuottaakseen toisilleen uniikkia lisäarvoa ja uusia ideoita.
3. Yhteistyössä ilmenevien jännitteiden tasapainoinen käsittely, jossa ristiriidat käsitellään mahdollisimman rakentavasti ja avoimesti.
4. Tasapainoinen erilaisten yhteistyökäytänteiden käyttö, jossa huomioidaan sekä uuden yhteiskehittäminen että transaktionaalisempi informaation vaihto niin verkoston sisällä kuin ulkoisten sidosryhmien kanssa.

Johtamisessa ja strategioiden linjauksessa keskeistä on kyky sovittaa yhteen monenlaisten toimijoiden asiantuntemus, osaaminen ja erilaiset intressit. Yhteiskehittäminen edellyttää monitahoista johtamista, jossa yhdistyvät yhtä lailla ylhäältä alas ja myös alhaalta ylöspäin suuntautuva johtajuus. Syntyy niin sanottu monikollinen johtajuus, missä huomio kiinnittyy pois yhden johtajan mallista ja muodostuu useamman henkilön dynaaminen johtajajoukko, jonka toimintaa voidaan verrata jalkapallojoukkueessa vallitsevaan yhteishenkeen.

3 Balancing Acts - Managing Inter-Organizational Collaboration for Innovation, Harri Paananen, 2015

Seuraavassa vaiheessa johtamisen fokus siirtyy teknologian ja materiaalien resurssien johtamisesta piilossa olevien inhimillisten voimavarojen ja arvojen tunnistamiseen. Business Espoon tapauksessa kyse on nimenomaan asiantuntijaverkostosta, jossa palvelun arvo muodostuu suoraan yrityspalvelijoiden asiantuntijuudesta ja kyvykkyydestä. Inhimillisten voimavarojen tunnistaminen on osa jokapäiväisiä keskusteluja ja arviointia.

”Verkostotyö ei kuulu kenellekään”

Yhteiskehittäminen edellyttää mediaattoria eli välittäjää, joka mahdollistaa monen toimijan yhteistyön kehittymisen kun toiminnan volyymi kasvaa. Välittäjä toimii siltojen rakentajana eri toimijoiden ja yhteisöjen välillä. Välittäjä ei tyydy rakentamaan siltoja pelkästään ennalta tuntia toimijoita yhteiskehittämisen piiriin ja tutustuu näiden arvoihin, normeihin, käytänteisiin ja kyvykkyyksiin. Välittäjä on kuin tulkki, joka ymmärtää yhteiskehittämiseen osallistuvien toimijoiden kieltä ja pyrkimyksiä sekä osaa jäsentää heidän tavoitteitaan yhteiseksi näkemykseksi. Lisäksi hän on aktivisti, joka saa asioita tapahtumaan luodessaan paikkoja yhteiskehittämislle. Välittäjä tukee ihmisten ja ideoiden törmäyttämistä ja luo mahdollisuuksia uuden oppimiselle. Sitä tarvitaan, sillä toiminnan kehittäminen oman organisaation tai yksikön ulkopuolisten toimijoiden kanssa yhteistyössä on monelle uusi tapa toimia.

Välittäjän tehtävänä on tukea yhteiskehittämiseen osallistuvien ihmisten oppimista. Oppiminen ei rajoitu pelkästään uusien käytäntöjen omaksumiseen, vaan kyse on myös identiteetin muutoksesta: miten minusta tulee monitoimijaiseen yhteistyöhön avoimesti suhtautuva yhteiskehittäjä? Business Espoon tapauksessa voidaan nähdä yhteisten toimintojen, kuten viestinnän ja palvelujen, ryhmien vetäjien olleen osittain välittäjiä.

Välittäjän roolille ei ole aikaisemmassa toimintamallissa annettu tarpeeksi painoarvoa ja aikaa. Verkoston yhteinen työskentely koetaan usein oman työnkuvan päälle tulevana taakkana ja paine tehtävää kohtaan on kova. Etenemistä ja nopeita tuloksia odotetaan, vaikka oppiminen ja uuden roolin omaksuminen olisi vielä alkuvaiheessa.

Yhteiskehittämiseen on tarjolla monenlaisia vinkkejä. Seuraavassa luetellut ohjeet kuvastavat hyvin Business Espoon yhteiskehittämisen matkaa[4]:

1. Varmista kaikkien osapuolten hyöty. Ne, jotka kokevat hyötyvänsä, ovat myös valmiita panostamaan ja jakamaan riskejä. Avoin asenne ja kokeilujen kautta tapahtuva oppiminen tuottavat varmimmin hyötyjä.

4 Yhteiskehittämisen kuvaamisessa ja yhteiskehittämisen rooleissa on laajasti viitattu yhteiskehittämisen käsikirjaan: Yhteiskehittämisen käsikirja, 2018. Espoon kaupunki, 6Aika-hanke, Katja Hagman

→ Business Espoossa asiantuntijat ymmärsivät alusta asti yhteisen uuden toiminnan hyödyn ja tavoitteet. Iso osa asiantuntijoista oli kokenut yrityspalvelujen hajanaisuuden omassa työssään, joten yhteistyön hyöty oli ylätasolla hyvin selvää. Mitä pidemmälle yhteiskehittämisessä päästiin, sitä tärkeämpää hyötyjen ja tavoitteiden kertaaminen oli. Resurssien puute ja yhteistyön osittain hidas eteneminen vähensivät hyödyn ymmärtämistä.

2. Tunnista yhteiskehittämiseen osallistuvien tahojen roolit ja vastuut.

→ Business Espoon muotoutuessa työtä ja erilaisia tapoja toimia oli niin paljon, että roolien tunnistus hämärtyi. Osittain myös organisaatiokulttuuri, eri asiantuntijoiden käsitykset sekä tapa kertoa oman työnsä tilanteesta vaihteli niin paljon, että oli vaikea saada selville mikä rooli kenelläkin todellisuudessa oli.

3. Kannusta! Tutkimuksen mukaan johdon kannustus, johtavien viranhaltijoiden sitoutuminen, toimintavapaus sekä organisaation uudistumishalu nähdään tärkeimpinä kokeilujen onnistumiseen vaikuttavina tekijöinä. Kokeilukulttuurin tunnuspiirteinä korostuvat muun muassa avoin, luottava, kehitysmönteinen, kannustava ja luova ilmapiiri.

→ Business Espoon johto oli alaisilleen kaikin puolin kannustava yhteiskehittämisen alkutaipaleella. Projektin edetessä osa johtajista pysyi hyvinkin kannustavina, vaikka olisivat itse epäilleet yhteiskehittämisen tarpeellisuutta ja vaikuttavuutta. Kannustuksen määrä kuitenkin vaihteli, mikä johtui mm. johtajien omasta motivaatiosta tai ajan-

puutteesta. Suurin haaste yhteiskehittämisen polulla oli osallistuvien asiantuntijoiden resurssointi. Työn edetessä puutteelliseen resurssointiin pyrittiin hakemaan ratkaisua esimerkiksi muokkaamalla työryhmien toimintatapoja.

4. Panosta fasilitointiin. Yhteiskehittämiseen osallistuvien tahojen erilaisten tarpeiden, kehittämisorientaatioiden sekä toimintatapojen tunnistaminen ja yhteensovittaminen edellyttää tehokasta fasilitointia. Sitä vaaditaan myös yhteiskehittämisen arvonn tuottamisessa. Yhteiskehittämisen alkuvaiheessa on tärkeää, että fasilitaattori tukee toimijaverkon muuntumista ryhmäksi, jolla on yhteinen tavoite.

→ Business Espoon tapauksessa fasilitointiin oli panostettu riittävästi, mutta työmäärän kasvaessa ja erilaisten yhteiskehittämiseen liittymättömien töiden lisääntyessä fasilitointiin olisi pitänyt panostaa enemmän. Havaittavissa oli kehittäjien optimismia siitä, että yhteiskehittäminen olisi ollut jo pidemmällä ja asiat todellisuutta valmiimpia. Suuressa verkostossa fasilitointia tarvitaan paljon, ja fasilitaattoreille täytyy jättää aikaa myös reflektointiin ja yhteensovittamiseen sekä esiin tulevien haasteiden taustojen selvittämiseen.

Yhteiskehittämisen roolit

Business Espoon yhteiskehittämisen alussa eri toimintarooleja ei varsinaisesti määritelty, vaikka monet niistä olivatkin tiedossa. Kaupungin oman toiminnan ja resurssien riittävyyden kannalta olisi kuitenkin suositeltavaa tunnistaa roolit sekä niihin liittyvät tarpeet ja velvoitteet selkeästi.

Yhteiskehittämisen rooleja voi tarkastella oheisen kuvan jakojen kautta.

Rooli	Valmisteluvaiheen aikana	Toteutusvaiheen alussa	Toteutusvaiheen aikana	Hyödyntämis- ja arviointivaiheen aikana
Suojelija	X	X		X
Puolestapuhuja	X	X		X
Orkestroija	X			X
Verkonkutoja	X	X		X
Koordinaattori		X	X	
Yhteistyösuhteiden rakentaja		X	X	
Integraattori			X	
Ryhmän fasilitaattori		X	X	
Viestinviejä			X	X
Arvioija			X	X

Toimijoiden roolit yhteiskehittämisen johtamisen eri vaiheissa (X viittaa merkittävään rooliin kyseisessä vaiheessa)

Suojelijasta käytetään myös nimitystä promoottori. Hän innostaa ja kannustaa yhteiskehittämiseen sekä viestii yhteiskehittämisen strategisesta merkityksestä. Business Espoossa suojelijoina toimivat varsinkin johtajat. Projektin myötä havaittiin, että asiantuntijoista toiset kaipasivat selkeästi enemmän promoottoria kun toiset, ja johtajien oli tasapainoitettava tarpeellisen toiston ja kuulijoiden kyllästymisen välillä.

Business Espoossa löydettiin yhteiskehittämisen rooleissa vaihtelevasti myös puolestapuhujia, orkestroijia ja verkkonkutoja. Näitä rooleja nähtiin yhteisessä tekemisessä jokaisen organisaation sisällä. Puolestapuhuja jakaa aktiivisesti myönteistä informaatiota yhteiskehittämisen toimintamallista oman organisaationsa tai yhteisönsä ulkopuolelle. Orkestroija organisoi ja järjestää ja vie käytännössä eteenpäin niitä asioita, joista

suojelijat ja puolestapuhujat viestivät. Verkonkutoja edistää orkestroijan ohella lanseerausvaiheessa toimintamallin muuttumista puheesta käytännön toimiksi. Orkestroijan roolin Business Espoossa ottivat kaupungin työntekijät. Vaikuttavampaan ja osittain nopeampaan yhteiskehittämiseen olisi varmasti päästy, jos orkestroijia ja verkkonkutoja olisi löytynyt enemmän muistakin organisaatioista.

Yhdellä ihmisellä voi olla samanaisesta useitakin yhteiskehittämisen rooleja ja toisaalta sama rooli voi olla käytössä useammallakin henkilöllä. Roolitus, kuten muutkin asiat, on yhteiskehittämisessä jatkuvasti muuttuvaa.

Business Espoon kohdalla yhteiskehittämisen roolit jakoutuivat ehkä liiaksi muutamille henkilöille, ja loput asiantuntijat liittyivät projektiin sisäistämättä omaa osuuttaan kokonaisuudessa. Ongelmassa korostui kaupungin henkilöiden kuormittunut tapa toimia monissa rooleissa. Syntyi tila, missä tavallaan odotettiin, että kaupunki hoitaa myös yhteiskehittämisen kaikkien puolesta. Toisaalta on mainittava, että eri organisaatioista löytyi myös ihmisiä, jotka nappasivat luontevasti yhteiskehittämisen rooleja itselleen siitäkin huolimatta, että selkeä etu omalle työlle ei ollut heti näkyvissä. Asiakslähtöisyys kuitenkin yhdisti Business Espoon verkoston jäseniä niin voimakkaasti, että asiakkaan edun ymmärtäminen toimi yhteenkokoavana voimana ja tekemisen moottorina.

Kun toimijaverkko pääsee yhteisymmärrykseen kehittämistarpeista ja tavoitelluista vaikutuksista, on aika etsiä

paikalle koordinaattori, joka koordinoi toteutuksen suunnittelua ja esimerkiksi lupa- ja sopimusasioita. Business Espoo on monimuotoinen yrityspalveluverkosto, minkä toiminta- ja kehittämistarpeet muuttuvat jatkuvasti. Yhteisymmärrys kehittämistarpeista ja -vaikutuksista on pilkottava pienempiin toiminta-alueisiin, mitä palvelukokonaisuuksien osalta onkin jo tehty. Näitä kehittämistarpeita viedään eteenpäin erillisillä projekteilla verkoston yhteisen koordinaattorin avustuksella.

Yhteistyösuhteiden rakentaja edistää luottamukseen perustuvien suhteiden syntymistä toimijaverkoston toimijoiden kesken. Hän on kiinnostunut muiden toimijoiden tavoitteista ja kyvykkyyksistä sekä osaa ottaa eri osapuolten edut huomioon. Verkostomaisessa toiminnassa olisi tärkeää, että yhteistyösuhteiden rakentajia löytyisi jokaisesta verkoston organisaatiosta. Tämä on Business Espoolle kehittämisen kohde jatkossakin.

10

Muotoutumisen opit ja haasteet

Tässä käsikirjassa on tuotu esiin erilaisia yritysten palvelutorin muodostamiseen liittyviä haasteita ja oppeja. Alla on koottuna yhteen selkeimpiä ja useimmin esiin tulleita asioita.

Tavoitteet ja motivaatio

Business Espoon päätavoite oli kaikille verkoston jäsenille hyvin selvä. Asiakkaiden tarve yhden luukun palvelupisteelle näkyi yhteisenä tavoitteena ja verkoston asiantuntijoiden motivaattorina kaikessa toiminnassa heti alusta alkaen. Toiminnan edetessä ja alkuinnostuksen laantuessa tavoitteen toistaminen ja kirkastaminen oli tärkeää. Yhteisen palveluverkoston luominen vaati aluksi kaikilta paljon työtä. Oli palvelukartoitusta, uusien asioiden oppimista, omien tehtävien avaamista muille sekä palvelukokonaisuuksien ja toimintamallien luontia. Mitä kauemmin verkostoa varten tehdään töitä, sitä enemmän yhteisten tavoitteiden esiin tuomista tarvitaan. Oppina sekä verkoston asiantuntijoiden että myös johdon motivaation ylläpitämiseksi on se, että viestintää tavoitteista, etenemisestä ja saavutuksista tarvitaan säännöllisesti.

Business Espoo on hyvä esimerkki asiantuntijaverkostosta, jossa johtajillakaan ei ole mahdollisuutta tuntea jokaista palvelua syvällisesti. Johtajien tehtävänä on luoda suuntaa ja auttaa asiantuntijoita kehittymään ja menestymään juuri omalla alueellaan. Jotta verkoston jäsenet ovat motivoituneita, on tärkeää tuoda heidän asiantuntijuuttaan esiin ja ottaa heidät mukaan toiminnan suunnitteluun mahdollisimman monessa vaiheessa.

Verkostokyvykkyys ja palvelujen tunteminen

Business Espoossa on verkoston yhteisessä tarjonnassa satoja erilaisia palveluita ja tuhansittain erilaista ohjausta muiden organisaatioiden palveluihin. Tärkeää verkoston yhteisessä työskentelyssä on päästä tasolle, missä palveluista tiedetään yhdessä tarpeeksi. Tämä mahdollistaa asiakasohjauksen laadun ja nopeuden, päällekkäisyyksiä pystytään poistamaan ja toisaalta pystytään tunnistamaan palvelutarjonnan aukot ja kehittämistarpeet. Jokainen asiantuntija ei voi tuntea kaikkia palveluita, vaan tarvitaan riittävä tietämystaso, jossa asiakasta voidaan ohjata eteenpäin. Kaikkein tärkeintä on rohkeus ylittää oman organisaation palvelutarjonnan rajat ja uskaltaa aloittaa palveluohjaus toisiin organisaatioihin ja toisten asiantuntijoiden luokse.

On tärkeää, että jokainen henkilö ja verkostoon liittynyt organisaatio kokee omat kyvykkyytensä arvostettuina ja uskaltaa puhua kehittämistarpeista ja ristipaineista avoimesti. Verkostokyvykkyyttä voi tukea monin eri keinoin. Osa keinoista on ns. business as usual -toimintaa eli yhteisiä tapahtumia, tiedottamista, infotilaisuuksia ja tutustumista. Onkin tärkeää, että verkostokyvykkyuden tukemisen muotoja pohditaan

aktiivisesti ja pyritään jatkuvasti erilaisiin kehittäviin toimenpiteisiin. Business Espoossa verkoston muodostumisessa ja erilaisissa kokeiluissa tapahtui paljon muutakin verkoston yhteistyötä ja palveluja yleisesti parantavaa toimintaa. Esimerkkeinä positiivisista ilmiöistä työpajojen aikana olivat verkoston asiantuntijoiden tutustuminen, eri palvelujen mahdollisten puutteiden tai viestintätarpeiden huomaaminen sekä asiakasohjauksen tulevien polkujen oppiminen.

Johto ja sisäinen viestintä

Johtamisen ja verkostajohtamisen merkitys yritysten palvelutorin muodostamisessa on valtava. Uuden äärellä ollessa epävarmuuden ja muutoksen sietokykyä tarvitaan niin verkoston asiantuntijoilta kuin johdolta. Johdolla on tärkeä rooli viestiä tavoitteista, tehtävistä ja etenemisestä sekä motivoida ja tsemjata henkilöstöä eteenpäin. Johdon aaltoileva motivaatio tai usko yhteiseen tekemiseen vaikuttaa välittömästi myös työntekijöihin. Jotta todelliseen yhteiseen tarjontaan ja keskusteluun palveluiden ja asiantuntijoiden välisestä yhteistyöstä päästään, on verkoston sisäistä luottamusta kasvatettava. Eikä johdon esimerkkiä voi korostaa tarpeeksi. Jos organisaation johto esittää palvelutarjonnan realistisesti, on työntekijöiden sen jälkeen helppo lähteä keskustelemaan yhteistyömahdollisuuksista.

Parhaiten johtoryhmiin ja muihinkin verkoston työryhmiin toimii se, että ryhmään valituille henkilöille allokoidaan tehtävään riittävästi aikaa myös kokousten ulkopuolella ja annetaan tarvittava määrä valtaa ja mandaattia tehdä päätöksiä organisaationsa puolesta sekä varmistetaan mahdollisimman laaja ylätasoinen tuntemus kaikista oman organisaation tarjoamista palveluista.

Verkoston muodostumisen aikana johdolla voi olla selkeä visio siitä, mitä verkostolla tavoitellaan, jolloin osa määrittelyvaiheen tehtävistä toteutetaan turhan kevyesti. Aikaa ja resursseja on allokoitava perusasioiden määrittelyyn, esimerkiksi organisaation arvoihin ja siihen, mitä palveluita ja kyvykkyyskäsitteitä kukin organisaatio verkostoon tuo ja saa sieltä mukaansa. Business Espoon muodostumisesta opittiin, että nämä itsensänselvät asiat olisi hyvä määrittää tarkasti viestien nistää koko verkostolle. Näin odotukset ja toiminta ovat jatkossa selkeämpiä.

Resurssointi

Resurssoinnista Business Espoossa on keskusteltu paljon. Johdon tehtävä on varmistaa, että resursseja löytyy niin oman organisaation kuin koko verkoston töihin. Tämä ei ole helppoa, ja tarpeeseen herätään usein vasta silloin, kun kuormitus on jo kasvanut liian suureksi. Yhteistä kaikille työryhmille on ollut keskustelu resurssoinnista ja omistajuuden ottamisesta. On luonnollista, että verkostotyö kuuluu usein omien teh-

tävänkuvien päälle tulevaan lisätyöhön. Tai näin on, jos verkostotyötä ei ole resurssoitu, verkostotyön tavoitteita ja seuranta ei tehdä selkeästi tai pitkän aikavälin hyötyjä ei nähdä tarpeeksi selvästi. On selvää, että asiantuntijat tekevät ensin omat organisaationsa työt ja sen jälkeen vasta niin sanotut verkoston yhteiset työt.

Kaupungin rooli

Kaupungin rooli on ollut Business Espoossa moninainen. Kaupunki on toiminut toiminnan veturina ja tukipylväänä, mikä ei verkoston kannalta ole pitkällä tähtäimellä yhteiskehittämistä ja yhteistä omistajuutta tukeva toimintamalli. Käynnistymisvaiheessa tarpeena oli löytää yksi selkeä veturi, mutta seuraavia askeleita otettaessa vetovastuuta olisi pitänyt hajauttaa niin, että kaikki organisaatiot olisivat saaneet omistajuutta ja vastuuta verkoston eteenpäin viemisestä. Jatkossa kaupungin olisi hyvä tuoda rooliaan selkeästi ja avoimesti esiin ja muiden toimijoiden vastaavasti kommunikoida käsitystään roolista. Kyseessä olevassa verkostossa kaupungin rooli ja vetovastuu on joka tapauksessa suuri, joten on tärkeää varautua järjestämään riittävä määrä resursseja etenkin verkoston muotoutumisen ensimmäisinä toimintavuosina.

Me -sanan merkityksestä

Sana ”me” kuvaa verkoston yhteistyön ja verkoston yhteisön kehittymistä parhaiten. Kun asiantuntija tai johtaja kertoo palveluista tai tekemisistä käyttäen sanaa ”me”, tarkoittaako hän sillä omaa organisaatiotaan vai koko verkostoa? Jotta keskustelussa päästäisiin tilanteeseen, missä verkostosta puhuttaessa käytetään sanaa ”me”, on järjestettävä tilaa niin ohjatulle ryhmätyöskentelylle kuin epäviralliselle jutustelulle. Yhteistyön muotoutumiseen, verkostokyvykkyyden rakentamiseen ja verkoston toiminnan tuntemiseen tarvitaan aikaa ja tilaa.

Johdolla on yhteistyön kehittämisessä suuri rooli. Oikeissa kohdissa korostettu me-sanan käyttö verkostosta puhuttaessa on selkeä viesti asiantuntijoille. Asia on tärkeää huomioida kaikessa viestinnässä. On mietittävä, milloin tulee viestiä koko verkoston nimissä ja missä tapauksissa ainoastaan oman organisaation kautta. Viestinnän kannalta keskeistä on asiakaslähtöisyys: itse palvelua tarjoava organisaatio ei ole niin tärkeä tieto yrittäjälle kuin omaa liiketoimintaa auttava palvelu tai tapahtuma.

Uuden ideointia ja yhteistä palvelukehitystä, palveluohjauksen kehittämistä tai me-sanan käyttöä ei tapahdu, jos asiantuntija ei ole ottanut omistajuutta verkoston tekemisistä. Osalle on tärkeää nähdä yhteisen tekemisen hyötyjen konkretisoituvan ennen kuin omistajuus verkostotekemisestä voi syntyä.

Koronapandemia

Koronapandemia toi Business Espoolle sekä haasteita että nopeaa oppimista. Nopeista oppimisista ja vaikuttavasta yhteisestä tekemisestä hyvänä esimerkki toimii yksinyrittäjien toimintatuen prosessin nopea luominen koko verkoston yhteistyönä. Myös digitaalisiin kanaviin panostaminen ja niiden kehittyminen tapahtui loikaten. Verkosto pystyi hyvin nopeasti tarjoamaan yrityksille palveluja etänä ja asiakaspalvelu jatkui kuten ennenkin – nyt vaan reaaliajassa digitaalisesti.

Etätyön aika toi verkoston toiminnalle myös haasteita. Perinteisesti etätyöskentely ja etäkokoukset ovat verkostomaiselle tekemiselle myrkyä, sillä monen organisaation yhteistoiminnassa tarvitaan kohtaamisia usealla tasolla. Kokouksissa tarvitaan avointa vuorovaikutusta ja ymmärtämystä taustalla olevista ajatuksista. Oma merkityksensä on myös sanattomalla viestinnällä. Etäkokoukset eivät samalla tavalla motivoi yhteiseen tekemiseen ja pienet, mutta tärkeät palautteet jäivät helposti antamatta. Myös motivaatio tehdä uutta laskee ja yleinen etätyöapattia saattaa tuntua liittyvän verkoston tekemiseen, vaikka se kohdistuisi koko työkenttään.



Koko Business Espoon palveluvalikoima oli tarjolla mahtavan aamiaisen kera Business Boost -tapahtumassa 28.10.2019 A Gridissä. Pop up -neuvontaa annettiin niin yrityksen perustamiseen, kehittämiseen, kansainvälistymiseen kuin koulutukseen ja osaavan työvoiman rekrytointiin liittyvissä asioissa. Kuva: Heli Hidén



Nykytila ja seuraavat askeleet

Yhteistyö palveluverkostossa on jatkuvaa iterointia. Nyt, noin kolmen toimintavuoden jälkeen tämä on realiteetti, josta kaikilla toimijoilla on jaettu ymmärrys. Emme tavoittele viiden vuoden päässä siintävää haavekuvaa, vaan kehitämme toimintaa jatkuvasti muuttuvaan liike-toimintaympäristöön soveltuvaksi. Tämän osoitti hyvin ensimmäinen koronavuosi, joka pakotti verkoston nopeaan ja ketterään toiminnan uudelleen asemointiin. Verkosto on myös siinä määrin vakiintunut osaksi kaupungin ja sen kumppaneiden toimintaa, ettei verkoston jäsenyyttä tai toimintaan osallistumista enää kyseenalaisteta. Silloin kun kriittisiä äänenpainoja esiintyy, ne kohdistuvat toiminnan kehittämisen painopistealueisiin tai yhteistyön tekemisen tapoihin. Tämä on kuitenkin luonnollinen ja tärkeä osa diskurssia, jossa verkosto kehittää itseään.

Tavoitteiden saavuttaminen ja kehittyminen

Business Espoo on kolmen toimintavuotensa aikana saavuttanut alkuperäiset päätavoitteensa hyvin. Tätä käsikirjaa varten tehdyissä eri organisaatioiden asiantuntijoiden haastatteluissa ilmeni, että verkoston yhteiset tavoitteet olivat yllättävän selviä kaikille. Varsinkin alusta asti erilaisissa työryhmissä ja johtoryhmässä toimiville henkilöille tavoitteet olivat selviä. Tavoitteiden esittely ja niiden toistaminen on sitä tärkeämpää, mitä uudempi verkoston jäsen on ja mitä vähemmän hän on yhteisessä tekemisessä mukana.

Business Espoo on saavuttanut hyvin tavoitteensa palvelujen kokoamisesta samaan paikkaan, niin fyysisesti kuin digitaalisesti. Tässä lähtökohtana on ollut palvelukartoitus, palvelukokonaisuuksien luonti ja koko verkoston palvelutarjonnan sisäinen oppiminen riittävällä tasolla. Yhteinen digitaalinen kanava koostuu nyt palvelukokonaisuudet ja palvelut yhteen kokoavan verkkosivun lisäksi chatbot Bertasta ja esimerkiksi erilaisia yrittäjille tärkeitä palveluja ja ohjeita kertovista BE-studioista. Yrityksille, yrittäjille ja sellaisiksi aikoville tarjolla olevat palvelut muuttuvat koko ajan, osa yleisen talouden muutosten mukaan, osa esim. eri organisaatioiden palveluvastuiden muuttuessa. Näihin muutoksiin on Business Espoo verkostossa reagoitu nopeasti. Esimerkiksi yksinyrittäjien toimintatuen hakemisen koko prosessi tuotettiin verkoston yhteistyössä erittäin nopeasti. Viime aikojen suurena muutoksena verkoston palvelujen rakenteessa on ollut työllisyyden kuntakokeilu, joka lisää kaupungin vastuuta työllisyyden hoidon palveluista. Tarjottavien palvelujen tilanne muuttuu koko ajan ja siksi yhteistä palvelutarjontaa ei voida lopullisesti saavuttaa fyysisesti tai digitaalisesti.

Business Espoon yhteiset jaetut tilaresurssit ovat tuoneet toimijoille säästöä, kun kustannuksia jaetaan ja tiloja tarjotaan henkilöstölle kestävän kehityksen ja taloudellisen ajattelun mukaisesti. Yhteiset tilat ovat

tuoneet esiin toivottua synergiaetua, yhteistä palvelujen kehittämistä ja uusia tapoja palvella asiakasta yhdessä. Tässä tavassa näkyy ajatus affordancesta, jossa annetaan tila ja tilaisuus asioiden kehittymiselle asiantuntijoiden yhteistyössä, ei niinkään ohjata tai pakoteta toimimaan tietyn suunnitelman mukaisesti. Yhteinen palvelujen kartoituksen ja palvelukokonaisuuksien muotoilun projekti ei myöskään olisi ollut mahdollinen ennen yhteisiin tiloihin muuttamista. Valitettavasti koronapandemian aiheuttama etätyöskentely on hidastanut tilan tuomaa luonnollista yhteistyön kehittymistä. Kriisi on kuitenkin tuonut nopeita uusia tapoja toimia yhdessä ja se on nostanut esiin digitaalisia palvelumahdollisuuksia. Suurin osa suorasta yritysneuvonnasta tapahtuu Business Espoon ensimmäisessä kerroksessa. Ratkaisu on toiminut hyvin, mutta ajoittain organisaatioiden jakaantuminen kahteen kerrokseen on noussut keskusteluun ja jatkossa yhteistyötä kahden kerroksen välillä haluttaisiin tiivistää. Palvelutori-ajatteluun sopii se, että asiantuntijat tapaavat ja oppivat tuntemaan toisiaan arkisissa kohtaamisissa yhteisissä toimitiloissa. Kahden kerroksen yhteisiä kahvihetkiä tullaan varmasti lisäämään tulevaisuudessa. Tiiviimpi yhteistyö myös Omnian asiantuntijoiden kanssa voisi syntyä kutsumalla heidät yhteiseen tilaan.

Business Espoon yhteiseen asiakaspalvelun kehittämiseen panostetaan tulevaisuudessa eri tavoin. Nyt toiminnassa oleva yhteinen asiakaspalvelupuhelin esimerkiksi vain ohjaa eteenpäin, eikä pysty vielä tarpeiden kartoitukseen tai kokonaisvaltaiseen palveluun. Toisaalta aivan kaikki palvelut eivät ole vielä asiakasohjauksen saavutettavissa. Esimerkiksi kaupungin lupapalveluiden kontakteja ja ohjeita yrityksille ei ole viestitty verkostolle selkeästi ja siksi ne eivät ole yrityspalvelujen selkeän ohjauksen saavutettavissa. Yhteistä CRM-järjestelmää ei ole ja siksi asiakasdata ei ole koko verkoston yhteisessä käytössä. Lakiteknisistä syistä kaikkea tietoa ei voi koskaan avata koko organisaatiolle, mutta yleisen tason asiakastiedon avaamista tutkitaan lisää tulevaisuudessa. Tämä voisi auttaa ohjaamaan asiakasta täsmällisemmin ja laadukkaammin kohti oikeita palveluita. Ilman yhteistä asiakastietokantaa ohjaus toimii

”
Henkilötasolla on ollut fantastista yhteistyötä, tekemisen meininki, paljon huumoria, tietoa ja taitoa, jota ei ole pihtailtu”

laadukkaasti, kun verkoston asiantuntijoilla on tarpeeksi tietoa koko palvelutarjonnasta. Verkostokyvykkyys myös kasvaa koko ajan erilaisten sisäisten koulutustilaisuuksien myötä.

Business Espoon tavoite suuremmasta yhteisestä näkyvyydestä on toteutunut hyvin. Yhteistä näkyvyyttä ja tunnettuutta tarvitaan vielä lisää, jotta palvelujen löydettävyyttä parane. Julkisuus ja asiakkailta saatu myönteinen palaute on ollut positiivinen yllätys verkostossa. Viestinnän suhteen kyse tulee aina olemaan tasapainosta; kuinka paljon näkyvyyttä koko verkosto saa yhtenä toimijana ja kuinka paljon jokainen toimija erikseen. Joillekin toimijoille, kuten pääasiallisesti omia jäseniään palvelevalle Espoon Yrittäjille, on tärkeää, että jäsenet löytävät tarvitsemansa palvelut ja jäsenmäärä kasvaa. Verkoston yhteinen tekeminen ei alussa ole suuresti kasvattanut jäsenmääriä, mutta jo olemassa olevia jäseniä pystytään palvelemaan kattavammin.

Asiakkaiden tuominen toiminnan keskiöön on onnistunut jo suurimmalta osalta. Eniten tämä näkyy asiakaslähteisessä palvelutarjonnassa ja palvelukokonaisuuksissa. Koko toiminnan perusajatus on palvelujen tarjoaminen organisaatorajoista riippumatta. Parannettavaa on vielä asiakaspalautteen keräämisessä ja esimerkiksi tiedot yritysten tarpeesta nyt tarjolla oleville palveluille tai mahdollisista puutteista palvelukokonaisuuksissa ovat nyt paikoin puuttellisia. Asiakkaiden parissa paljon työskentelevät asiantuntijat osaavat nähdä asiakkaiden tarpeet palveluille, mutta kokonaisvaltaista asiakaskyselyä ei ole vielä verkoston toimesta tehty. Palvelukokonaisuudet ja asiakasohjaaminen ovat vasta kehit-

tyneet nykyiseen muotoonsa ja vasta nyt verkoston yhteenkoottua palvelutarjontaa voidaan laadukkaasti arvioida. Tulevaisuudessa pystytään paremmin keskittymään siihen, onko asiakkaiden esiintuomia puutteita palveluissa tai palvelutarjonnan aukkoja pystytty korjaamaan. Asiakaspalautetta kysytään seuraavaksi digitaalisista palveluista ja palautetta saadaan helpommin asiakkailta, kun erilaiset kasvokkaistapahumat ja tapaamiset lisääntyvät koronapandemian helpottaessa.

Tavoitteiden saavuttamista arvioitaessa on katsottava tuloksia myös verkostokyvykkyuden kannalta. Palvelukartoitustyön ja palvelukokonaisuuksien kehittymisen sekä yhteisten infotilaisuuksien, tapahtumien ja projektien kautta verkoston yhteinen kyvykkyys palvella asiakasta on parantunut. Lähötötilanteen hajanaiset palvelut ja pistemäinen palvelupolku on mennyttä ja yhteisen asiakasohjauksen parantuessa asiakkaan palvelupolku ei enää katkea. Asiantuntijat ovat tutustuneet toisiinsa ja toistensa palveluihin sekä pyrkineet itsenäisesti löytämään synergioita ja parempaa informaation jakamista toimintojen välillä. Yhtenä tiiminä toimiminen on sujunut aaltoilevasti, mutta jatkuvasti on kuljettu kohti verkoston yhteisiä tavoitteita. Verkoston kehittämisen aikajanalla on ollut ylä- ja alamákiä sekä yllättäviä hidasteita, kuten koronapandemia.

”Hienoa että ollaan oltu yhdessä, vaikka menetettiin työhuoneet, nyt kukaan ei enää kaipaa sinne.”

Seuraavia askeleita

Business Espoon tavoitteena on jatkuva palvelukehitys ja uudistuminen vastaamaan asiakkaiden muuttuvia palvelutarpeita. Nyt palvelutarjooma on saatu kuvattua kattavasti ja asiakaslähtöisesti eli tulevaisuudessa on helpompi tunnistaa kehittämiskohteita tai jopa puutteita. Kehitettäviä kohteita ja uusia palvelutarpeita löytyy jokaisen palveluteeman alta, esimerkiksi:

Ideasta yrittäjäksi → Maahanmuuttajien yritysneuvontapalveluiden kehittäminen ja kaupungin lupapalveluiden parempi integroituminen Business Espooseen.

Tavoitteena kasvu → Landing-palvelut, eli kaupunkiin asettuvien uusien yritysten palvelut, kuvattuna tarkemmin ja sujuvampi ohjaus innovaatio- ja kasvukeskittymiin.

Apua rekrytointiin → Rekrytointipalvelut työvoimapula-aloille, palkkatuki ja Espoo-lisä -prosessin sujuvoittaminen ja rekrytointitapah- tumien yhteistyön lisääminen.

Kansainvälistyminen → Kv-rekryneuvontapalveluiden synkronointi.

Ohjeita muutostilanteisiin → Neuvonnan esiintuominen omistajanvaihdoksessa.

Kehitystyötä on tarkoitus tehdä poikkiorganisatorisissa kehitysprojekteissa, joiden vetovastuun on tarkoitus jakaantua mahdollisimman tasapuolisesti eri Business Espoo organisaatioiden kesken.

Palvelualueista riippumattomia keskipitkän aikavälin tavoitteita ovat: asiakasneuvonnan kehittäminen kohti konsultaviivisempaa ja coachaavampaa palvelumallia, sujuvampi palveluohjaus verkoston eri toimijoiden palveluihin mukaan lukien ELY-keskus, Business Finland, Finnvera jne., sekä proaktiivinen palveluiden tarjoaminen yritysten tunnistettujen palvelutarpeiden pohjalta.

Edellä mainitut kehittämistavoitteet osoittavat, että Business Espoo suhtautuu kunnianhimoisesti antamaansa palvelulupaukseen tarjota kaikki yrityspalvelut yhdestä paikasta. Vaikka edelleen on paljon tehtävää, voi nyt jo nähdä verkoston roolin julkisten yrityspalveluiden edelläkävijänä.

CASE: Business Espoo koronapandemiassa

Maarit Viik-Kajander

Koronapandemian aiheuttama poikkeustilanne edellytti palveluiden nopeaa uudelleen tarkastelua ja ripeää viestintää. Verkoston tiivis yhteistyö edisti tehtävien sujuvaa hoitoa myös etäyhteyksin. Yhdessä luotiin uusia palveluita ja palvelukanavia, kuten yksinyrittäjien toimintatuen haku- ja maksatusprosessi, ChatBot ja BE-Studio -webinaarisarja yritysten eri palvelutarpeisiin. Koska Business Espoo -verkosto oli olemassa jo ennen koronapandemiaa, kriisiin pystyttiin reagoimaan nopeasti ja asiakkaille saatiin tuotettua palveluita ja tarvittavaa tietoa.

ChatBot Bertta

Chatbot on tietokoneohjelma, joka on suunniteltu käymään keskustelua ihmisen kanssa. Ihminen kirjoittaa tekstiä, ja chatbot vastaa tai esittää vastakysymyksiä.

Hieman onneksaasti juuri ennen koronapandemian puhkeamista Espoon kaupunki aloitti kokeilun, jossa yritykset, yrittäjät ja yrittäjyydestä kiinnostuneet pystyivät kokeilemaan chatbottia Business Espoon verkkosivuilla. Chatbot Bertta vastaa yritysten yleisluontoisiin kysymyksiin muun muassa kansainvälistymisestä, koulutuksesta ja työllistymisestä. Kokeilu toteutettiin toimijoiden yhteistyönä.

Business Espoon kokeilun tavoitteena oli testata chatbotin toimivuutta ja hyödyllisyyttä yritysten asiointipalvelun parantamiseksi. Chatbot toimi aluksi suomeksi, mutta jo reilun kuukauden päästä julkaistiin myös englanninkielinen versio.

Asiakas – yksityishenkilö, yritys tai järjestö – voi esittää yleisluontoisia kysymyksiä Business Espoon verkkosivuilta avautuvaan chatbot-keskusteluikkunaan. Asiakkaat voivat antaa chatbotissa myös käyttäjäpalautetta koko testauksen ajan. Myös Business Espoon henkilöstöä kannustettiin testaamisen lisäksi käyttämään bottia tilanteissa, jossa haluttiin tarkistaa palveluun liittyvää tietoa tai prosessia. Bertta palvelee siis sekä sisäisiä että ulkoisia asiakkaita.

ChatBot Bertta nousi nopeasti Business Espoon suosituimmaksi asiakaspalvelukanavaksi. Bertta koulutettiin vastaamaan erityisesti koronatukeen liittyvissä kysymyksissä, kuten yksinyrittäjän toimintatukea koskeviin asioihin. Bertan aktiivista käyttöä selittää myös sen tehokas markkinointi. 24/7 palvelevan chatbotin kiistaton etu se, että kustannuksen eivät lisäännä, vaikka asiakasmäärät kasvavat. Kaupungin ja Business Espoon yhteistyökumppanina kokeilussa oli GetJenny Oy.

Kokeilu oli osa Espoon digiagendan kokeiluja, joilla pyritään kehittämään kaupungin palveluja digitaalisia ratkaisuja ja uutta teknologiaa hyödyn-tään. Kokeilun jälkeen Business Espoo osti chatbotin itselleen.

Yksinyrittäjien toimintatuki

Huhtikuussa 2020 astui voimaan valtioneuvoston asetus valtion avus-tuksen myöntämisestä kunnille yksinyrittäjien tukemiseen. Valtionavus-tuksen tarkoituksena on kattaa ne kuntien kustannukset, jotka aiheutu-vat koronapandemian vuoksi yksinyrittäjille myönnettävästä 2000 euron avustuksesta. Avustuksen tarkoituksena oli vakauttaa päätoimisten yk-sinyrittäjien tilapäisesti heikentynyt taloudellinen tilanne. Yksinyrittäjän taloudellinen tilanne katsottiin heikentyneen, mikäli yrityksen liikevaihto on laskenut yli 30%.

Tukiprosessi oli Espoolle iso ponnistus, josta kaupunki kuitenkin suo-riutui mallikkaasti ja lyhyillä käsittelyajoilla. Hakemuksia tuli yhteensä 2809 kpl ja tukea myönnettiin 4,188,000 euroa.

Tukiprosessissa oli aktiivisesti mukana noin 55 henkilöä Business Espoo -yrityspalveluverkostosta. He tulivat Espoon kaupungin konsernihallin-non lisäksi Enter Espoosta, YritysEspoosta ja Omniasta. Heidän tehtä-viään oli hakemusprosessin valmistelu, käsittelyjärjestelmän kilpailutus, viestintä, neuvonta, hakemusten kirjaaminen, hakemuskäsittely, päätök-senteko, viranhaltijapäätösten valmistelu ja vieminen asianhallintaan, päätösten tiedoksianto, maksatus, laillisuusvalvonta, juridinen tuki, back office -tuki, oikaisuvaatimukset, yhteydenpito järjestelmätoimitta-jaan ja prosessin toimivuuden varmistaminen.

Täysin uudenlaisen palveluprosessin onnistunut ja nopea organisointi ei olisi onnistunut yhtä hyvin ilman Business Espoo verkoston asiantunti-joiden yhteistyötä.

CASE: Boost your business with Business Espoo

Osana 6Aika: Kasvun Ekosysteemit -hanketta syntyi uudenlainen Boost your Business -tapahtumakonsepti, jossa tavoitteena oli palvella varsin-kin kasvuhakuisia yrityksiä asiakaslähtöisesti, palvelu edellä. Ensimmäi-sessä tapahtumassa tarjottiin Business Espoon yrityspalveluverkoston palveluja. Seuraavassa tapahtumassa palvelujaan esittelivät lisäksi myös muut ekosysteemittoimijat: Business Finland, HBH, Fiban, Finnvera, Aal-to Startup Center, ESA BIC, A Grid, Smart Otaniemi, HCH, FCAI, EEN ja Vantaan ruokaklusteri.

Tapahtumat olivat avoimia kaikille yrityksille, yrittäjille & sellaisiksi aiko-ville, eikä niihin tarvittu ilmoittautumista. Alkuperäisessä ideassa kon-septiin kuului neljän tapahtuman sarja, jossa yrityspalveluja tarjoavia organisaatioita ja innovaatiokeskittymiä lisätään joka kerta. Syksyllä 2019 ehdittiin toteuttaa kaksi Boost-tapahtumaa ja keväällä 2020 tarkoitus oli tuoda mukaan vielä laajempi joukko ekosysteemittoimijoita, kuten kaikki 6Aika-kaupungit ja niiden innovaatiokeskittymät. Koronarajoitus-ten takia kevään tapahtumat jäivät toteuttamatta, sillä alkuperäiseen konseptiin etätapahtumat sopivat huonosti.

Boost your Business tapahtumasarjan tavoitteena oli

- tarjota eri yrityspalvelujen ja ekosysteemittoimijoiden palveluja mata-lalla kynnyksellä varsinkin kasvuhakuisille yrityksille uudella, tehok-kaalla ja startupeita houkuttelevalla tavalla.
- tarjota samaan aikaan Business Espoon sekä muiden ekosysteemitoi-mijoiden palveluja jaotteleamalla ne tapahtumassa asiakasnäkökulman mukaan eikä organisaation mukaan. Jaottelussa käytettiin Business Espoon viittä palvelukokonaisuutta ekosysteemilisäyksellä: ”ideas-ta yrittäjäksi”, ”tavoitteena kasvu”, ”osaamisen kehittäminen”, ”apua rekrytointiin” ”kansainvälistyminen ”ja ”innovaatiokeskittymät”.
- edistää ekosysteemittoimijoiden ja innovaatiokeskittymien näkyvyyttä ja yrityspalvelujen tunnettuutta ja löydettävyyttä.
- kerätä tapahtumasta infoa: missä ja miten yrittäjä liikkui, mikä palvelu puuttui jne., jotta tietoa voidaan käyttää yrityspalvelujen kehitykseen, kartoitukseen ja polutukseen. Kerätä tietoa siitä, miten kasvuhakuis-ten yritysten palvelupolut etenevät ja missä kohdissa kaupunki ja kau-pungit yhdessä voivat auttaa.



Kuva: Business Espoo

Tapahtumien opit

Palautetta kerättiin palvelupisteiden asiantuntijoiden arvioinneilla, joissa heiltä kysyttiin asiakkaan palvelemisen onnistumisesta ja edelleen ohjauksesta. Palautteissa näkyi asiakkaiden eli yrittäjien ja kasvuhakuisten yritysten tarpeiden suuri vaihtelu.

Tapahtumissa asiakas saatiin kuitenkin ohjattua oikeaan paikkaan tai linkitettyä hänet alansa tärkeisiin ekosysteemitöimijöihin. Esimerkiksi YritysEspoon asiantuntijalle jutellut asiakas ohjattiin yrittäjyyspalveluiden ja neuvonta-ajan varaamisen jälkeen kuulemaan Omnian yrittäjyyskursseista sekä Finnveran ja Business Finlandin palvelupisteisiin keskustelemaan rahoituksesta ja kansainvälistymisestä. Asiakkaiden polut risteilivät eri pisteistä toisiin, mikä tekee vaikuttavuuden arvioinnista vaikeaa. Tapahtumissa onnistuttiin kuitenkin luomaan uusia työpaikkoja sekä löytämään startupeille reittejä invest-in -toimintaan. Asiantuntijoilta saadussa palautteessa kiitettiin yrittäjäpalvelujen ja ekosysteemitöimijöiden asiantuntijoiden mahdollisuutta tutustua toisiinsa ja toistensa palveluihin. Osa asiantuntijoista oli hyvin tietoisia palvelukentästä ja he osasivat kattavasti neuvoa yrittäjiä, toisten kohdalla tietoisuus rajoittui pitkälti omiin palveluihin. Suosituksemme onkin varmistaa tietoisuuden leviäminen asiantuntijoiden keskuudessa, niin informaaleissa kuin formaaleissa kanavissa.

Otteita palautteesta, asiantuntijat Boost II

Kehuja: paljon asiantuntemusta paikalla, hyvät palvelut, tarjoilu, rento ammattimainen tapahtuma

Risuja: Ensi kerralla lyhyempi tapahtuma, mukaan vielä enemmän asiakkaita.

Boost your Business on mielestäni tarkoituksenmukainen tapa palvella erityisesti kasvuhakuisia yrityksiä?

Keskiarvo 4 (1= Ei lainkaan 5=Ehdottomasti)

Otteita palautteesta, asiakkaat Boost II

Kehuja: paljon ystävällisiä asiantuntijoita, kattavat palvelut, kaikki ekosysteemitöimijat paikalla kerralla, Finnveran ja Business Finlandin speeddating paikan päällä (15min/yrittäjä etukäteisvarauksella)

Sain apua Boost your Business:sta?

Keskiarvo 4,3 (1= en ollenkaan 5= kyllä, sen mitä tarvitsin.)

Huomioita tapahtumakutsun viestinnästä

Suurin osa suomenkielisistä asiakkaista oli saanut tiedon tapahtumasta sähköpostilla (64%), esim. Kauppakamarin tai YritysEspoon uutiskirjeen kautta. Englanniksi palautteenkeruuseen vastanneista suurin osa oli kuullut tapahtumasta ystävältään/kollegaltaan (50%).