

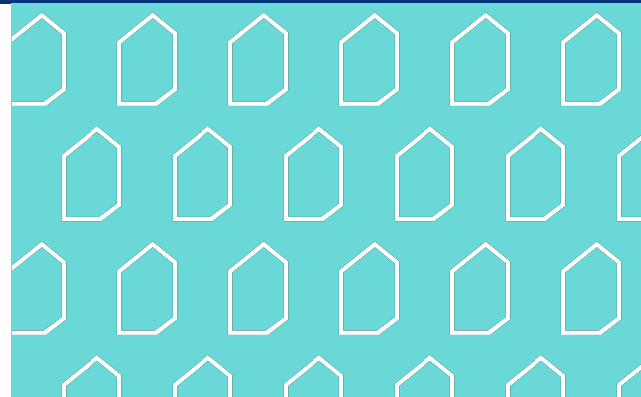
Kymenlaakso - yhteistyöstä elinvoimaa

Väärinymmärryksistä yhteisymmärrykseen

12/2021



**DIGI- JA
VÄESTÖTIETO-
VIRASTO**



Kymenlaakson lähtötilanne ja tavoitteet

- Kymenlaakson alueen yritykset eivät tunne kuntien tarjoamaa ja kunnat eivät tunne elinkeinoelämän tarpeita.
 - Kysyntä ja tarjonta halutaan saattaa ajan tasalle.
- Pilotin tavoitteena on muodostaa kattava kuva Kymenlaakson kaupunkien elinkeinopalveluiden kysynnästä ja tarjonnasta, jotta kaupungit ja koko Kymenlaakso voivat paremmin palvella asiakkaitaan.
 - Tavoitteena on tutkia ja tunnistaa asiakastarpeet sekä arvioida nykyiset kuntien palvelut eli tarjonta.
- Asiantuntijatukea tarvitaan elinkeinotoimintaa harjoittavien asiakastarpeiden ja palvelutarjonnan nykytilanteen arviointiin ja kehitystarpeiden kartoittamiseen suhteessa kaupunkien tuottamiin digitaalisiin asiointipalveluihin.



Kuinka voisimme tehokkaasti selvittää yritysten tarpeet, jotta voidaan toteuttaa tarpeisiin pohjautuva sujuva ja turvallinen asiointipalvelu tukemaan yritystoimintaa?



Alkuvaiheessa tunnistetut onnistumisen avaimet



Hypoteesi tavoitteista pilotin alkaessa:

- Yrittäjien mielikuva kunnasta parantanut ja yrittäjiltä saatu palaute on positiivista.
- Yrittäjien tarpeet on tunnistettu, kirjattu ylös ja analysoitu.
- Osaaminen siirtynyt kaupungin rakenteisiin.
- Palveluprosesseilla on omistajat ja niitä johdetaan.
- On tunnistettu mitkä yrittäjien tarpeista voidaan täyttää digitaalisin palveluin.
- Nopeutunut lupaprosessiaika ja sähköinen prosessi toimii moitteettomasti ja varmasti.



Työskentely: Tuplatimantti



Työvälineet

- Pilotin työskentelytavaksi valittiin sprintti, jonka mukaan projektia ohjattiin eteenpäin kahden viikon jaksoissa.
 - Weeklyt kaksi kertaa viikossa, lisäksi asiantuntijoiden oma viikottainen tapaaminen sprinttien sisällön valmistelemiseksi.
- Kommunikointivälineenä asiantuntijoiden ja kaupungin edustajien välillä käytettiin Slackiä.
- Materiaalien arkistointipaikaksi otettiin Teams.



Tiimi

- Marika Auvinen, Haminan kaupunki
- Eija Grönholm, Kotkan kaupunki
- Liisa Kolari, Kouvolan kaupunki
- Jarpo Vesala, Kinno – Kouvola Innovation Oy
- Heli Tiitinen, Cursor Oy
- Sirpa Kantola-Pakkanen, Kymenlaakson kauppakamari

Asiantuntijat:

- Tommi Gynther, CGI
- Laura Järveläinen, DVV
- Riikka Pasanen, Knowit Insight
- Juha Tuulaniemi, Gofore Lead



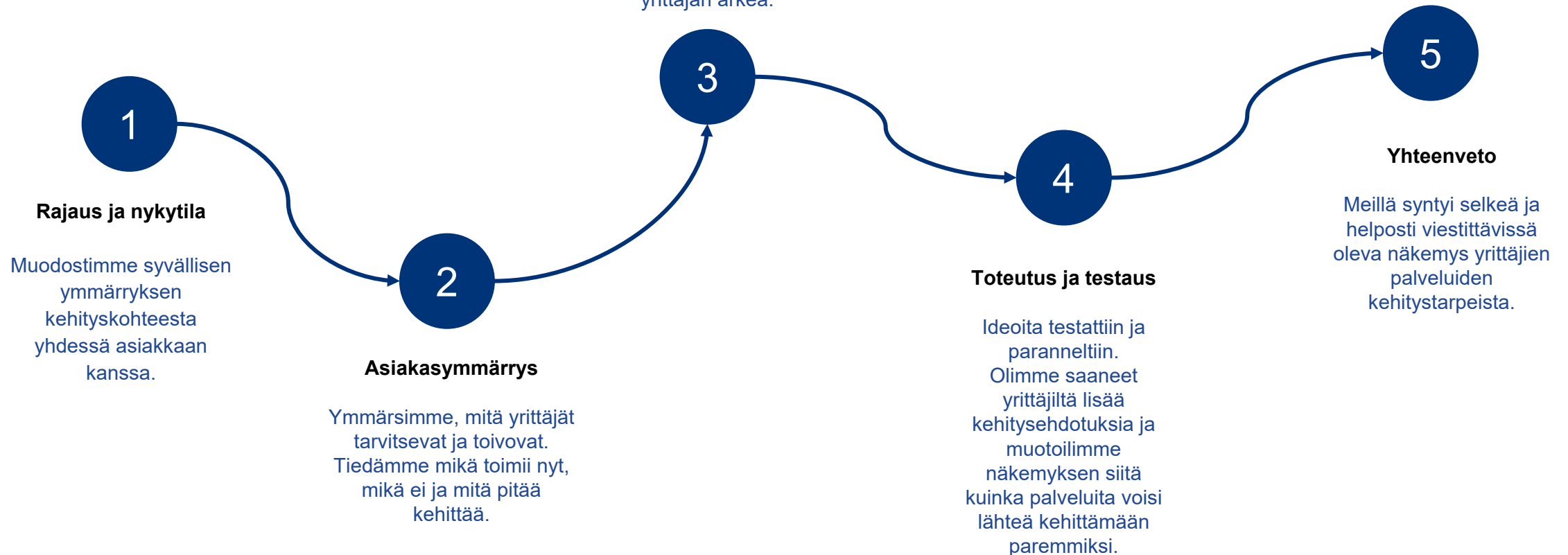
Ketterää kehittämistä sprinteissä



Sprinttien sisältöjen pääkohdat

Tarkennukset ja konkretisointi

Tunnistimme kipukohtia ja ymmärsimme niiden vaikutusta elinkeinoelämän toimintaan. Meille muodostui näkemys siitä, kuinka helpottaa yrittäjän arkea.



Sprintti 1 – Rajaukset ja nykytila

Kuvaus: Muodostamme syvällisen ymmärryksen kehityskohteesta yhdessä asiakkaan kanssa. Taustamateriaalina hyödynnämme olemassa olevaa asiakasdataa. Myös pitkän tähtäimen tavoitteet on määritelty ja priorisoitu.

Tavoite: Meillä on selkeä näkemys projektin rajauksesta, nykytilasta, tavoitteista ja asiakasymmärrysvaiheen toteutuksesta.

Lopputuotokset: Rajasimme pilotin lopputuotoksena syntyväksi ymmärryksen asiakastarpeista ja Kymenlaakson valmiudesta vastata niihin. Teimme nykytilan alustavan kartoituksen per kaupunki.



Nykytilan kuvaaminen per kaupunki

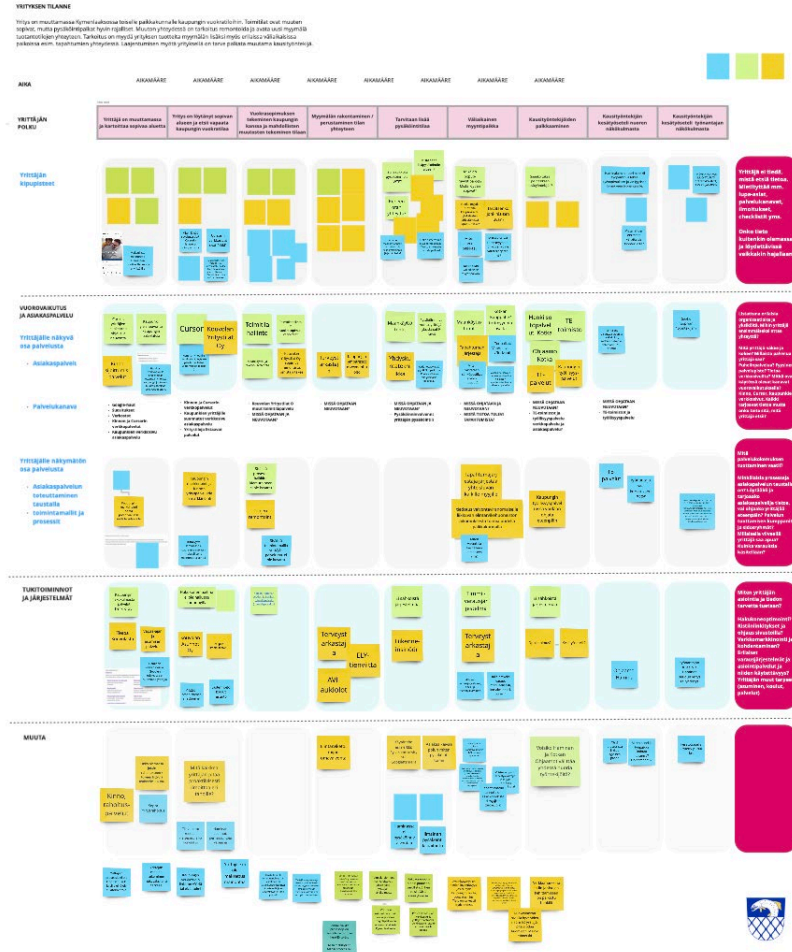
Lähdimme kartoittamaan kaupungin valmiutta vastata yrittäjän tarpeeseen kuvitteellisen tapahtumaketjun kautta

“Yritys on muuttamassa Kymenlaaksossa toiselle paikkakunnalle kaupungin vuokratiloihin. Toimitilat ovat muuten sopivat, mutta pysäköintipaikat hyvin rajalliset. Muuton yhteydessä on tarkoitus remontoida ja avata uusi myymälä tuotantotilojen yhteyteen. Tarkoitus on myydä yrityksen tuotteita myymälän lisäksi myös erilaissa väliaikaisissa paikoissa esim. tapahtumien yhteydessä. Laajentumisen myötä yrityksellä on tarve palkata muutama kausityöntekijä.”

Kartoittamisessa käytettiin aluksi apuna service blueprint -menetelmää, joka nimensä mukaisesti pyrkii kuvaamaan palvelun rakennuspiirustukset vuorovaikutuksesta tukitoimintoihin.



Yhteenveto nykytilasta Kymenlaaksossa



Keskeisimmät löydökset ja niistä heränneet kysymykset:

- **Yrittäjä ei tiedä, mistä etsiä tietoa.** Onko tieto kuitenkin olemassa ja löydettävissä vaikkakin hajallaan?
- **Antaako ensimmäinen kontakti apua yrittäjän ongelmaan vai ohjataanko hänet kaupungin sisäisen flipperiin?** Millaisella viiveellä yrittäjä saa apua?



Sprintti 2 – Asiakasymmärrys

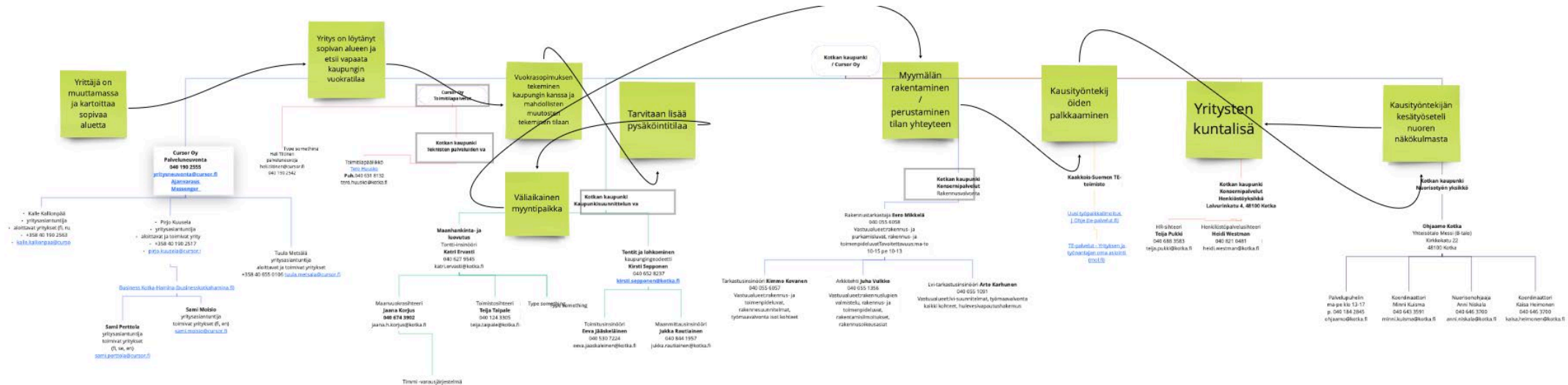
Kuvaus: Selvitämme, mikä tuottaa arvoa yrittäjille. Minkälaisia palveluita yrittäjät tarvitsevat, mikä toimii nyt, mikä ei toimi. Haastatteluiden pohjalta käyttäjätarpeet luokitellaan ja priorisoidaan. Tärkeimmät oivallukset ja oletukset muotoillaan alustavaksi palveluhypoteeseiksi.

Tavoite: Ymmärrämme, mitä yrittäjät tarvitsevat ja toivovat. Tiedämme mikä toimii nyt, mikä ei ja mitä pitää kehittää. Lisäksi puramme auki millaisella organisaatorakenteella kaupungit palvelevat yrittäjää kuvitteellisen tapahtumaketjun kautta

Lopputuotokset: Saimme haastattelut pidettyä ja ymmärsimme paremmin alueen yrittäjien tarpeita ja kaupungin kyvykkyyttä vastata niihin.



Esimerkki yrittäjän polusta organisaation läpi





Haastattelut

- Haastateltaviksi valikoitui monipuolinen joukko yrittäjiä Kymenlaakson alueelta sekä kaupunkien virkahenkilöitä, yhteensä 15 kpl.
- Haastatteluissa nousi esille kattavasti kipukohtia, mutta myös positiivisiksi koettuja asioita kaupunkien toiminnasta.
- Yrittäjät nostivat esille myös konkreettisia kehittämissideoita.
- **Yksittäisten asioiden sijasta katsottiin kokonaiskuvaa ja tunnistettiin lähtötilannetta.**



Havainnot haastatteluista

- Haastatteluista tunnistettiin kuusi teemaa
 - Organisaation asenne
 - Organisaation tietotaito
 - Viestintä ja kommunikaatio
 - Yrittämisen ilmapiiri
 - Kaupungin johtaminen ja prosessit
 - Asiakasymmärryksen puute
- **Kaupungeilta puuttuu ymmärrystä yrittäjän arjesta ja tarpeista.**
Organisaatiot kaipaavat syvällisempää ymmärrystä yritystoiminnan luonteesta ja yrittäjien tuomista hyödyistä seudulle. Tarvitaan muutosjohtamista ihmisten toiminnassa ja asenteissa.



Johtopäätökset haastatteluista

Asenne

Yrittäjät kokevat, että asenteessa yrittäjiä kohtaan on kehitettävää.

"Virkamiesten tehtävä olisi neuvoa yrittäjiä, eikä kertoa mikä meni väärin ja vetkuttaa hankkeita. Ne eivät ymmärrä, että yrittäjä taistelee omilla rahoillaan."

Osaaminen

Koetaan, että palveluja tarjoavien organisaatioiden substanssiosaaminen on useimmiten heikkoa.

"Neuvot olivat niin huonoja, että jos olisimme niitä noudattaneet, oltaisiin linnassa."

Vuorovaikutus

Yrittäjät eivät saa kiinni oikeita henkilöitä, vastaaminen ja palaaminen yhteydenottoihin on heikkoa.

"Välillä tuntuu, että saa tiedon hevosten tietotoimiston kautta."

Palvelujen pirstaleisuus

Yrittäjille suunnatut palvelut ovat pirstaloituneet kaupunkiorganisaatioihin ja kehitysyrityksiin. Mikään toimija, brändi, ei nouse yrittäjille selvänä kanavana tavoittaa esiin.

Eri maailmat

Virkahenkilöt eivät ole jalkautuneet yrittäjien pariin. Kahvitilaisuudet eivät ole olleet riittävä tapa yhteydenpitoon. Virkahenkilöillä ei ole tarpeeksi tietoa yrittäjien ja yritysten todellisuudesta.

"Meillä ei ole ollut ongelmaa että emme ymmärtäisi asiakasta (yrittäjiä). me vaan ei saada korviimme tietoa tarpeista."





Virkamiesten tehtävä olisi neuvoa yrittäjiä eikä kertoa mikä meni väärin ja vetkuttaa hankkeita. Ne eivät ymmärrä, että yrittäjä taistelee omilla rahoillaan.



Sprintti 3 – Purkaminen ja ideointi

Kuvaus: Jalostamme yhdessä tunnistettuja ajatuksia yhä parempaan suuntaan. Keskeistä on tunnistaa ne ajatukset, jotka tuottavat yrittäjille arvoa ja selkeyttävät kuntien toimintaa yrittäjien suuntaan.

Tavoite: Olemme tunnistaneeet kipukohtia ja ymmärrämme niiden vaikutuksen elinkeinoelämän toimintaan. Meillä on näkemys siitä, kuinka helpottaa yrittäjän arkea.

Lopputuotokset: Meille syntyi yhteinen näkemys etenemisestä ja pilotin lopputuotoksesta. Saimme lisäymmärrystä tilanteeseen kaupunkien muutosjohtajien haastatteluista. Lisäksi purimme kaupunkien strategioista ja visioista yrittäjänäkökulman ja niihin liittyvät arvolupaukset auki.





Ihan ihme touhua. Toinen sanoo toista ja toinen toista, toinen antaa luvan ja toinen torppaa.



Pilotin suunnanmuutos

- Haastattelujen ja tausta-aineistojen avulla asiakasymmärryksen kasvaessa arvioimme uudelleen pilotin alussa määritettyä tavoitetta. Aikaisemmin määritetty tavoite kirkastui ja muuttui ymmärryksen lisääntyessä.
- Alkuvaiheen fokus palvelupoluista ja palveluista tarkentui vuorovaikutuksen lisäämiseen kaupunkien ja yrittäjien välillä.
- Pilotin aikana tulisi luoda tavoitetila Kymenlaaksolle miten vuorovaikutuksen varhaisessa vaiheessa ymmärretään paremmin asiakkaita.



Varhainen vaihe



Digitaaliset
palvelut





Ideointityöpaja

- Järjestimme 23.11.2021 Kotkan Merikeskus Wellamossa projektin ainoan live-työpajan.
- Työpajassa hyödynnettiin LEGO® Serious Play® metodia, joka mahdollistaa LEGO palikoiden käytön ongelmanratkaisussa, ideoinnissa ja tavoitteiden määrittelyssä ja saavuttamisessa.
- LSP-menetelmässä osallistuja rakentaa ja jakaa näkemyksensä fasilitaattorin esittämiin kysymyksiin malleilla ja niiden sanallisella kuvauksella. Seuraavissa vaiheissa voidaan rakentaa jaettuja malleja, systeemejä, kokonaisuuksia ja prosesseja. Malleilla voidaan konkretisoida ja tehdä näkyviksi abstrakteja asioita kuten prosesseja, monimutkaisia ekosysteemejä, tai verkostoja.





Työpajassa ratkaistavaksi valittu kehityshaaste

Asiakasymmärrykseen perustuen tunnistettiin ja valittiin ratkaistavaksi ongelmaksi:

- Miten yrittäjä ottaa ensikontaktin yrityspalveluihin? Millainen prosessi pitää olla ettei se henkilöidy liikaa? Miten herätämme luottamusta toimintaa kohtaan? Miten prosessi olisi mahdollisimman nopea ja sujuva?
- Keskustelun pohjalta ensimmäinen ongelma on ”ennen palvelua” kohdassa. Miten ensimmäinen yhteydenotto sekä luottamus syntyy asian hoitumiseen?
- Mikä on ns. ensimmäinen kontaktipiste: kanavat, ratkaisut, palvelulupaus?



Tunnistetut ratkaisut

Ratkaisuiksi tunnistettiin:

- Tarvitaan helposti lähestyttävä ensikontakti, joka osaa ohjata asian oikeaan kanavaan kaupungin sisällä.
- Tarvitaan riittävästi resursseja ottamaan vastaan asiakas. Tämän jälkeen prosessi lähtee rullaamaan omalla painollaan eteenpäin.
- Tarvitaan toimija joka kuuntelee yrittäjiä. Varmistetaan, että kontakteista jää digitaalinen jälki ja pidetään huolta että palvelun avulla kommunikoidaan takaisin yrittäjälle miten hänen asiansa etenee
- Yrittäjä laitetaan toiminnan keskiöön! Pitää olla valmiita tekemään työtä ja ymmärtämään yrittäjän arkea.
- Ennen kun muut ratkaisut voivat toimia tarvitaan kunnanvaltuuston ja kaupunginhallituksen linjaus asenteen muuttamisesta.

Tahtotilan täytyy olla kirkas ennen kuin mitään konkreettista tapahtuu.



ENNEN PÄIVELMÄ	MIKÄN KONT. PÄIVÄLÄ	BACK OFFICE
-------------------	---------------------------	----------------

EI
HENKILÖ-
SIDONNAISTA

PROSESSI

NOPEUS

LÄPI-
TAV

- * SISÄTULOPISTE
- KANAVAT
 - RATKAISUT
 - PALVELU-

Sprintti 4 – Toteutus ja testaus

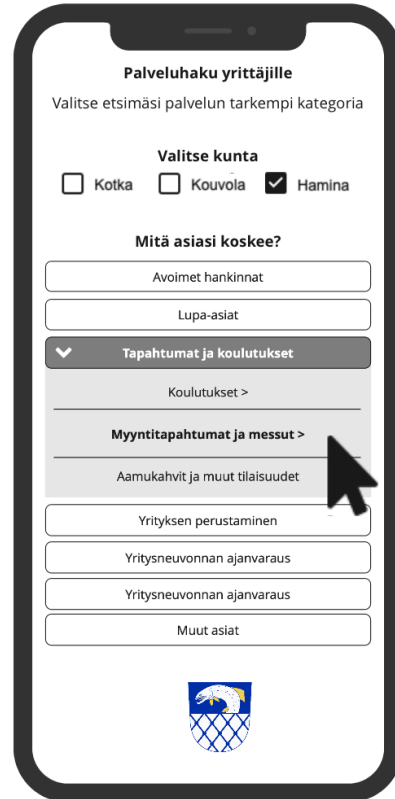
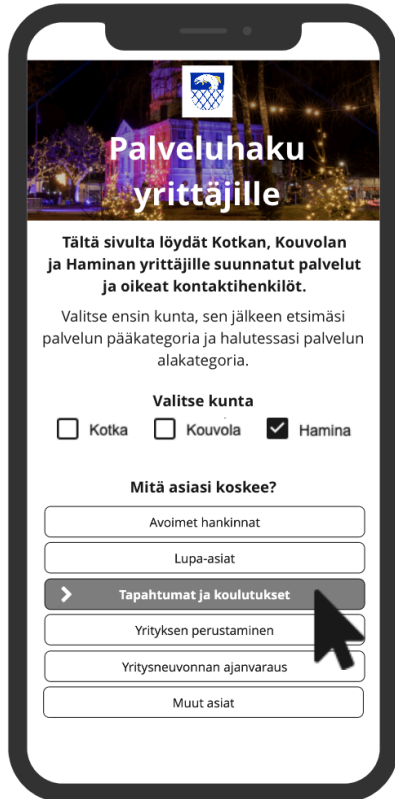
Kuvaus: Keräsimme yrittäjiltä näkemyksiä ja parannusehdotuksia työpajassa ideoituihin palveluihin. Saadun palautteen pohjalta ideoita tarkennettiin ja konkretisoitiin.

Tavoite: Ideoita on testattu ja paranneltu. Olemme saaneet yrittäjiltä lisää kehitysehdotuksia ja muotoilleet näkemyksen siitä kuinka palveluita voisi lähteä kehittämään paremmiksi.

Lopputuotokset: Keräsimme yrittäjien palautetta työpajassa ideoidun digitaalisen palveluhakemiston tarpeeseen ja toimivuuteen.



Idea: Digitaalinen palveluhakemisto



Jos tällainen palvelu olisi olemassa ja löytyisi helposti kaupunkien verkkosivuilta:

- Olisiko se sinulle hyödyllinen?
- Käyttäisitkö tällaista palvelua?
- Mitä ajatuksia idea herättää?
- Mitä yhteystietoja / sisältöjä etsisit?
- Minkälaisen teemojen alta etsisit tietoa?



Palaute digitaalisesta palveluhakemistosta

Palvelu koettiin lähtökohtaisesti hyödyllisenä, mutta esille nousi samankaltaisia haasteita kuin yrittäjien haastatteluissa:

- Palvelu tarvitsee vastuuhenkilöt, jotka pitävät sisällön ajantasaisuudesta huolta.
- Palvelun on toimittava yhdenmukaisesti koko maakunnan alueella. Palveluhakemistoa ajateltiin laajemmin kuin yksittäisen kaupungin palvelujen katalogina.
- Yrittäjiä pohditutti saavatko he luotettavan ja oikean tiedon ja voivatko he kontaktoida myös iltaisin?
- **Tiivistetysti yrittäjät kaipaavat luotettua asioidenhoitajaa varmistaakseen oman asiansa hoitumisen.**



Sprintti 5 – Yhteenveto

Kuvaus: Koostamme ideat ja opit selkeästi viestittäväksi kokonaisuudeksi.

Tavoite: Meillä on selkeä ja helposti viestittävässä oleva näkemys yrittäjien palveluiden kehitystarpeista. Tiekartta auttaa suunnittelemaan ensi vuoden kehitystarpeita.

Lopputuotokset: Kehitystarpeet selkeästi kuvattuna jalkautettavassa muodossa.



Yhteenveto ja suositukset





Arvostus yrittäjää kohtaan ei ole kaupungin työntekijöiden vahvuutta.



Yritysten tarpeet keskiöön

- Yrityksille tarjottavia palveluita on Kymenlaaksossa riittävästi, mutta niiden tuottamisessa ja toteutuksessa tulisi kuunnella yrittäjien toiveita ja tarpeita, jotta yrittäjät haluaisivat käyttää niitä.
- Palveluita tulisi tuottaa asiakkaita kuunnellen, ei organisaation tarpeiden tai prosessien pohjalta.
- Yritysten arki ja kellotaajuus on kaukana virkahenkilöiden ja kehitysyhtiöiden arjesta. Palvelut tulee olla saatavilla silloin, kun on tarve. Turhaan odotteluun ja pitkittyneisiin prosesseihin ei ole aikaa.
- Kaupunkien ja kehitysyhtiöiden palvelut ja prosessit koetaan vaikeasti ymmärrettäviksi, etäisiksi ja jähmeiksi. Palveluista tulee viestiä proaktiivisesti, ei odottaa, että yrittäjä itse löytää palveluiden äärelle.

Seutukunta ja sen ihmiset eivät ole eivätkä halua olla yrittäjämönteisiä.

Pyrin välttämään kaupungin kanssa asiointia koska heistä ei ole hyötyä.

Vaikea saada ketään kiinni, eivät vastaa puheluihin eivätkä sähköposteihin.



Byrokraatin roolista mahdollistavaan ja konsultoivaan rooliin

- "Kyynisyyden laaksosta" kohti aidosti yrittäjämysteistä ilmapiiriä.
- Asiakaskeskeisyys vaatii vahvan tahtotilan. Puhe asiakaskeskeisyydestä ei riitä vaan vaaditaan organisaatioiden toiminnan muutosta. Tarvitaan muutosjohtamista ihmisten toiminnassa ja asenteissa.
- Tuotetaan palveluita ihmiseltä ihmiselle. Yritys tietää kenen kanssa hoitaa asioita.
- Jalkaudutaan aktiivisesti asiakkaiden arkeen ja kehitetään toimintatapoja systemaattisesti yhdessä yritysten kanssa.
- Tutustutaan ja opitaan miten muissa vastaavissa organisaatioissa toimitaan ja viedään oppeja käytäntöön.
- Yrittäjyyden tukeminen organisaatioiden strategioista myös käytäntöön.
- Tarvitaan aktiivista sisäistä ja ulkoista viestintää.



Pari vinkkiä yrityksiltä

- ✓ Yritysneuvojat eivät mene lounaalle yhtä aikaa.
- ✓ Määritellä tavoiteaika minkä sisällä yhteydenottoon vastataan.
- ✓ Soittakaa ja olkaa kiinnostuneita.



Pohdittavaa

- Miten varmistetaan, että johdolla ja asiakastyötä tekevillä on riittävä yhteinen ymmärrys asiakkaiden tarpeista?
- Tarvitaanko Kymenlaaksossa kaksi kehittämissyhtiötä vai riittäisikö yksi vahva toimija?
- Toteutuuko kaupunkien strategiat arjessa?
- Kuinka varmistetaan alueella toimivien pienempien yritysten toiminnan tukeminen?
- Kuinka Kymenlaaksossa suhtaudutaan uudenlaisiin yrityshankkeisiin?
- Mikä on Kymenlaakson tarjoama kilpailuetu?



Kokemukset pilottiprojektista





Joskus matka on tärkeämpi kuin päämäärä. Lopputulokset olivat lopulta itsestään selviä, mutta tarvittiin prosessi niiden löytämiseksi.



Tärkeimmät opit pilotista

- Älä oletta
- Ihmisiä tarvitaan ja halutaan
- Aika on rahaa
- Yhteistyön syvempi tekeminen on minimivaatimus jokaisessa digitalisaatioon tähtäävässä organisaatiossa



Pilotin onnistumisen peilaus alkuvaiheen onnistumisen avainten kautta

Pilotin alkuvaiheen tavoitteet ja niiden toteutuminen.

- Yrittäjien tarpeet on tunnistettu, kirjattu ylös ja analysoitu.
- Osaaminen siirtynyt kaupungin rakenteisiin.
- ~~• Yrittäjien mielikuva kunnasta parantanut ja yrittäjiltä saatu palaute on positiivista.~~
- ~~• Palveluprosesseilla on omistajat ja niitä johdetaan.~~
- ~~• On tunnistettu mitkä yrittäjien tarpeista voidaan täyttää digitaalisin palveluin.~~
- ~~• Nopeutunut lupaprosessiaika ja sähköinen prosessi toimii moitteettomasti ja varmasti.~~



Kysyttävää?

Otathan yhteyttä:

Laura Järveläinen // laura.jarvelainen@dvv.fi // 050 407 4814



DIGI- JA VÄESTÖTIETOVIRASTO