

**Työ- ja elinkeinoministeriö**  
**Asiakkuusstrategiatyön ohjaus**

**Loppuraportti**

**15.12.2008**

# Sisällysluettelo

1	Tavoite .....	3
2	Taustaa .....	4
2.1	Konsernistrategia ja konserniohjausmalli .....	4
2.2	Yritysassiakkaiden segmentointi .....	4
2.3	Yritys-Suomi .....	5
2.4	Julkisten yrityspalveluiden ohjaus .....	6
3.	Toteutustapa ja osallistujat .....	6
4.	Julkisten yrityspalvelujen kokonaisuus .....	7
5.	Asiakkuusstrategian jatkotyöstämisen viitekehys .....	9
5.1	Segmentointi ja asiakkuuksien hallinnan periaatteet .....	10
5.1.1	Segmenttikohtaisten kriteerien täsmentäminen .....	11
5.1.2	Segmenttikohtaiset tavoitteet .....	11
5.1.3	Segmenttikohtaiset strategiat ja palvelulupaukset .....	15
5.2	Tarjooma ja sen kehittäminen .....	16
5.3	Palvelumallit .....	17
5.4	Asiakasvastuun organisointi .....	17
5.5	Asiakastiedon hallinta .....	19
5.6	Toiminnan ohjaus .....	19
5.7	Työkalut .....	20
6	Asiakkuusstrategiatyön organisointi .....	21
6.1	Asiakkuusstrategiaryhmä .....	22
6.2	Asiakassegmenttikohtaiset työryhmät .....	22
6.3	Alueelliset asiakkuustyöryhmät .....	23
6.4	Ministeriön rooli .....	24
7	Asiakkuusstrategiatyön eteneminen .....	25
8	Yhteenveto .....	25

# Työ- ja elinkeinoministeriö

## Asiakkuusstrategiatyön ohjaus – loppuraportti

Tämä dokumentti on loppuraportti asiakkuustrategiatyön ohjaus –projektista, joka toteutettiin TEM konserniohjauksen toimeksiannosta loka-joulukuussa 2008. Loppuraporttiin on dokumentoitu projektiryhmän näkemys TEM:n hallinnonalan asiakkuusstrategian työn jatkotyöstämisestä.

Loppuraportti käsiteltiin projektin ohjausryhmän kokouksessa 17.12.2008. Loppuraporttia on muokattu ohjausryhmän tekemien linjausten mukaisesti.

### 1 *Tavoite*

Tämän työvaiheen tavoitteena oli luoda tehtäväksiänto seuraavalle projektille, jossa konkreettisesti määritellään TEM-konsernin asiakkuusstrategia ja sen mukaiset toimintamallit eri asiakassegmenteille.

Tavoitteena oli määritellä jatkotyön yhteiset suuntaviivat niin jatkotyöskentelyn toteutustavan, käytännön etenemisen kuin sisällönkin ohjaamiseksi yhteiseen tavoitteeseen.

Asiakkuusstrategian sisällön osalta tässä työssä on luotu viitekehys, johon jatkotyöskentelyssä tuotetaan tarkemman linjaukset ja määritykset. Viitekehysten pääteemat ja tarkastelunäkökulmat ovat

- Segmentointi
- Palvelumallit
- Tarjooma
- Asiakasvastuun organisointi
- Toiminnan ohjaus.

Näitä kaikkia on kuvattu lähemmin dokumentin kohdassa 5.

Tämän työvaiheen aikana oli tavoitteena käynnistää osaltaan myös uudenlaisen yhdessä tekemisen kulttuurin rakentaminen TEMin hallinnon alalle.

## 2 Taustaa

### 2.1 Konsernistrategia ja konserniohjausmalli

Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM) aloitti toimintansa 1.1.2008. Kuluvan vuoden aikana on määritelty TEM:n konsernistrategia ja konserniohjauksen toimintamalli. Molemmat ottavat kantaa ja linjaavat asioita toisaalta TEM hallinnon alan eri toimijoiden yhteistyön kehittämisen ja tiivistämisen osalta ja toisaalta asiakkaille tuotettavien palveluiden kehittämisen ja yhtenäistämisen näkökulmasta.

Konserniohjausmallissa määritellään periaatteet joiden mukaisesti konsernistrategian pohjalta luodaan substanssistrategiat. Asiakkuusstrategia kuuluu osaksi hallinnonalan konsernistrategian sisältöä. Konsernin toimintamallissa todetaan asiakkuuksien ja palveluiden osalta seuraavaa: *”Tavoitteena on määrittää ministeriön ja hallinnonalan strategiset tavoitteet koskien asiakkaita ja palveluita. Strategiassa otetaan kantaa mm. asiakaskentän segmentointiin, asiakastarpeisiin hallinnonalan palvelusalkkuun. Strategiassa määritetään lisäksi tuotetaanko palvelut hallinnonalan toimijoiden toimesta vai tuottaako ne ulkopuolinen toimija. Lisäksi määritetään linjaukset palveluiden jakelukanaviin ja hinnoitteluun.”*

Tässä dokumentissa kuvatussa asiakkuusstrategian työn ohjauksessa otetaan kantaa sekä lopullisen asiakkuusstrategian viitekehukseen sisältötasolla että asiakkuusstrategiatyön käytännön toteuttamiseen niin strategian määrittelyn kuin operatiivisen toteuttamisenkin näkökulmista.

Konsernin strategiassa asetettu tahtotila 2011 sisältää kaksi keskeistä ulottuvuutta, jotka ohjaavat myös asiakkuusstrategian työstämistä:

- Suomen kilpailukyky ja hyvinvointi ovat maailman huippua.
- Suomessa on maailman paras innovaatioympäristö.

Tahtotilan saavuttaminen edellyttää valmiutta tarkastella koko julkisten yrityspalveluiden kokonaisuutta laaja-alaisesti asiakkuuden näkökulmasta. Asiakkuuksien johtaminen tehokkaasti toteutettuna antaa hallinnon alan organisaatioille yhtenäiset suuntaviivat toiminnan terävöittämiseen ja resurssien kohdentamiseen.

Esimerkkinä tästä vallitsevassa taloudellisessa tilanteessa TEM-konsernin toimijat pystyisivät segmenttijaottelun ja asiakkuuksien johtamisen keinoin tunnistamaan ja kohdentamaan taloudelliset elvytystoimet tarkasti ja täsmällisesti valittuihin alueisiin / segmentteihin, jotka koetaan vaikuttavuuden kannalta merkittävimiksi panostusalueiksi.

### 2.2 Yritysasiakkaiden segmentointi

TEM:n hallinnonalalla on tunnistettu kolme asiakasryhmää, joita ovat henkilö-, yritys- ja yhteisöasiakkaat. Asiakkuusstrategiatyö on käynnistetty yritysasiakkuuksista mutta jatkossa tullaan laatimaan strategiat myös muille asiakasryhmille.

TEM-konsernin yritysasiakkaiden segmentointi vahvistettiin kasvuyrityspalvelun yhteistyöorganisaatioiden pääjohtajakokouksessa toukokuussa 2008 toimijoiden tarpeet ja palveluvalikoima huomioiden. Asiakkuusstrategian kehitystyö aloitetaan yritysasiakkaista ja se laajennetaan myöhemmin kattamaan myös TEM-konsernin henkilö- ja yhteisöasiakkaat.

Yritysasiakassegmentointi tarjoaa pohjan asiakkuusstrategiatyölle. Olennaista on varmistaa, että asiakkuusstrategian linjaukset ja toimintamallit tuovat segmentointimalliin tarvittavan dynamiikan, jotta kasvavien ja kehittyvien yritysten palvelutarpeet tulevat parhaalla mahdollisella tavalla huomioituiksi.

Nykyinen yritysasiakkaiden segmentointi on toteutettu seuraavan kuvan mukaisesti:

SEGMENTTI	TYYPPIKUVAUS
Yrityksen perustajat ja keksintöasiakkaat	<b>Tyypillisesti henkilöasiakkaana asioivia yritystoiminnan perustajia ja keksijöitä</b>
Paikallisesti toimivat yritykset	<b>Tyypillisesti aloittavia ja toimivia pieniä yrityksiä</b>
Kotimarkkinoille keskittyvät yritykset	<b>Tyypillisesti aloittavia ja toimivia pieniä ja keskisuuria yrityksiä</b>
Kansainvälistymällä kasvua hakevat yritykset	<b>Tyypillisesti aloittavia ja toimivia kansainvälisille markkinoille pyrkiviä tai kansainvälisillä markkinoilla jo toimivia ja toimintaansa laajentavia pk-yrityksiä</b>
Suuryritykset	<b>Tyypillisesti globaaleilla markkinoilla toimivia suuryrityksiä. Yritykset ovat keskeisiä teknologiavetureita, palveluliiketoiminnan kehittäjiä ja verkostojen moottoreita kansallisesti ja kansainvälisesti. Yrityksillä on myös merkittävä rooli kansallisen ja kansainvälisen tutkimuksen hyödyntäjänä, suuntaajana ja verkottajana.</b>
Yhteisöt	<b>Tyypillisesti</b> -julkista tutkimusta harjoittavia organisaatioita, kuten ammattikorkeakoulut, tiedekorkeakoulut ja yliopistot ja tutkimuslaitokset; -julkisen ja kolmas sektori (kunnalliset ja valtiolliset toimijat) -sidosryhmät: toimialajärjestöt, kumppaniorganisaatiot, omistajat ja toimintaedellytyksistä päättävät, media ja kansalaiset.

## 2.3 Yritys-Suomi

Vuodesta 2002 Yritys-Suomi –palvelujärjestelmää on kehitetty projektimaisina kehittämishankkeina, joiden kautta on sekä saatu erittäin hyviä kokemuksia että tunnistettu kehittämistarpeita. Asiakkuusstrategian kautta tälle työlle määritellään pysyvämpi malli, joka tähtää pitkäjänteiseen kehittämistyöhön.

Yritys-Suomi -brändi on saavuttanut hyvän jalansijan niin palvelutarjoajien kuin asiakkaidenkin keskuudessa. Yritys-Suomi -bändi ja sen jatkuva vahvistaminen tullaan huomioimaan myös asiakkuusstrategiatyössä.

Yritys-Suomi –palvelujärjestelmään kuuluvan kasvuyrityspalvelun puitteissa on rakennettu erilaisia toimintatapoja ja yhteistyöfoorumeita kasvuyritysten tunnistamiseksi ja kasvun

tukemiseksi. Tätä työtä tullaan jatkamaan ja edelleen kehittämään asiakkuusstrategiatyön myötä.

Konsernistrategian mukaisesti yrityspalveluja tullaan jatkossakin kehittämään Yritys-Suomi –toimintamallin ympärille, mikä luo hyvän lähtökohdan asiakkuusstrategiatyölle.

## 2.4 Julkisten yrityspalveluiden ohjaus

Julkisten yrityspalveluiden tuottamista ohjataan useista eri lähteistä ja näkökulmista, mm.

- Hallitusohjelma
- TEM:n konsernistrategia
- TEM:n hallinnonalan tavoitelinjaukset
- Konsernin eri substanssistrategiat
- Kansallinen innovaatiostrategia
- Hallituksen tuottavuusohjelma
- Eri toimijoiden omat strategiat ja vuosittain asetettavat tavoitteet.

Asiakkuusstrategia tarjoaa kaikille eri organisaatioille yhtenäisen pohjan, jonka puitteissa myös organisaatiokohtaisia strategioita ja toimintamalleja on mahdollisuus yhtenäistää.

Asiakkuusstrategia tarjoaa viitekehyksen myös eri suunnista kohoavalle tarpeelle toiminnan terävöittämiseen, työn jaon täsmentämiseen ja resurssien kohdentamiseen entistä tehokkaammin asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

## 3. Toteutustapa ja osallistujat

Asiakkuusstrategiatyön ohjauksen työstäminen toteutettiin loka-joulukuun 2008 aikana workshop-prosessina, johon osallistuivat konserniohjausmallin mukaisen toimijaryhmä 1:n organisaatiot täydennettynä ministeriön edustajilla. Työskentelyssä olivat mukana Finnvera, Finpro, TE-keskukset, Tekes, VTT ja GTK sekä ministeriöstä Konserniohjaus, Innovaatio-osasto ja Työllisyys ja yrittäjyys –osasto.

Asiakkuusstrategiatyön ohjauksen linjaukset on luotu projektiryhmässä, johon kuuluivat:

Annamarja Paloheimo	Finnvera
Sirkka-Liisa Kovettu	Finnvera
Markku Kuismin	Finpro
Kimmo Puolitaival	TE-keskukset / Varsinais-Suomen TE-keskus
Ulla Hiekkänen-Mäkelä	Tekes
Jarmo Kohonen	GTK
Petri Kalliokoski	VTT
Eija Laineenoja	TEM Innovaatio-osasto
Tuija Groop	TEM Työllisyys ja yrittäjyys –osasto
Kirsi Wendelin-Arponen	TEM / Varsinais-Suomen TE-keskus
Jaana Lappi	TEM Konserniohjaus

Aspectum toimi prosessissa ulkopuolisen fasilitaattorin roolissa tarjoten työlle viitekehyksen, valmistellen ja ohjaten workshop-työskentelyä ja tuottaen dokumentaation, mutta varsinaisen sisällön ja ratkaisujen tuottaminen tapahtui osallistujien voimin. Aspectumin päävastuullisena konsulttina toimi Kirsi Parviainen.

Varsinaisena toimeksiantajana tässä työssä toimi TEM Konserniohjaus ja ohjausryhmässä oli edustettuna kaikkien mukana olleiden organisaatioiden ylin johto.

#### **4. Julkisten yrityspalvelujen kokonaisuus**

Julkisten yrityspalveluiden kokonaisuutta ohjataan useiden eri strategioiden kautta. Tätä on kuvattu tarkemmin edellä kohdassa 1.4.

Asiakkuus tarkastelunäkökulmana nostaa keskusteluun julkisen sektorin roolin aktiivisena toimijana => valittujen asiakkaiden aktivointi.

Julkisten yrityspalveluiden tavoitteena on vastata seuraaviin tarpeisiin

- **Markkinapuutteen kattaminen – julkinen sektori tuottaa ja välittää palveluita, joita yksityinen sektori ei tuota**
  - Ei ole palveluita lainkaan yksityisellä sektorilla, esim. liian suuri riski => yritysten murrostilanteet ja yritystoiminnan aloittaminen
  - Alueelliset erot ja niiden tasaaminen
  - Ei kohtuukustannuksilla, pk-yrityksen näkökulma
  - Markkinapuute ei ole on/off, vaihtelee eri kysymyksissä, eri tarpeissa ja eri suhdannetilanteissa
  - Mitä palveluita tuotetaan itse, mitä ostetaan yksityisiltä toimijoilta?
- **Toimintaympäristön turvaaminen ja kehittäminen => tavoitteena olla maailman paras**
  - Kilpailukykyinen yrittämisen toimintaympäristö
  - Tasapainottaa markkinahäiriöitä ja talouden syklejä
  - Niukat resurssit hyödynnetään täysimääräisesti käyttöön, tuottavuus
  - Uusien yritysten synnyttäminen, riskirahoitus, neuvontapalvelut jne.
  - Suuryritysten pysyminen Suomessa - suuryritysten laaja vaikuttavuus koko toimintaympäristöön erilaisten klusterit, alihankinta- ja tutkimus- ym. verkostojen kautta
- **Kasvun ja kansainvälistymisen edistäminen**
  - Vipuvaikutus nopeuttaa kasvua ja kehitystä, yksi TEM:n konsernistrategian painopistealueista
  - Julkisten organisaatioiden keinot tukea yritysten kansainvälistymistä
  - Julkisen tutkimuspohjan kansainvälistäminen ja siinä operointi
  - Yritysten kansainvälistymisprosessi => EU-hankkeet yms.
  - Kansainvälisten investointien houkuttelu Suomeen
  - Oman innovaatioympäristömme tuotteistaminen maailmalle

- Yritysten markkinointiosaamisen ja –panostusten kasvattaminen, kun mennään globaaleille markkinoille - tuotekehitys vs. palveluiden tuotteistaminen, brändin hallinta
- **Osaamisohjan kehittäminen laajasti ja pitkällä tähtäimellä ja sen kytkeminen myös yrityksiin**
  - Informaatioinfra, toimivat tietopalvelut koko innovaatioympäristön pohjalla
  - Tieto on markkinoilla, asiakkailla, yrityksissä yms. julkisen sektorin tehtävä on koota sitä yhteen, tiedon muuttaminen liiketoiminnaksi, hyödyntäminen
  - Asiakastarpeen, globaalien markkinoiden, trendien ymmärtäminen ja vaikutusten heijastuminen meidän yrityksiimme
- **Yhteiskunnalliset / aluepoliittiset tavoitteet, poliittisen tahdon mukainen toiminta**
  - Ylä- ja alamäkien tasapainottaminen
  - Tulevista muutoksista selviytyminen julkisten palveluiden auttamana
  - Julkisten varojen ohjaaminen tavoitteiden mukaisesti => keinot saada yritykset sitoutumaan niihin tavoitteisiin
  - Tasapainoinen alueellinen kehittäminen
  - Oltava edellytykset muuttaa painopisteitä, tietty perusinfra säilyy

## 5. Asiakkuusstrategian jatkotyöstämisen viitekehys

Asiakkuusstrategian jatkotyöstäminen keskittyy kolmen peruskysymyksen ympärille:

- **Kenelle** julkisia yrityspalveluita tarjotaan / tuotetaan, kuinka kohdejoukko segmentoidaan, jotta asiakkaiden tarpeet tulevat mahdollisimman hyvin vastatuiksi?
- **Mitä** julkisia yrityspalveluita millekin segmentille kohdistetaan?
- **Miten** ko.palvelut palveluprosessit asiakkaan suuntaan toimivat ja miten julkisten yrityspalveluiden tuottamista TEM hallinnon alan toimijoiden keskuudessa ohjataan?

Projektiryhmä näkee koko asiakkuusstrategian kehitystyön kannalta keskeiseksi sellaisen toimintamallin rakentamisen, joka jo perusmallina sisältää ratkaisut segmenttien välisen dynamiikan luomiseen ja vahvistamiseen.

Tämän tavoitteen kannalta on keskeistä tunnistaa kaikissa segmenteissä

- Ko. segmenttiin kuuluville asiakkaille kohdistettavat peruspalvelut ja toimintamallit
- Segmentistä toiseen siirtyville asiakkaille kohdistettavat ”täsmäpalvelut” ja toimintamallit.

Segmentointiin pohjautuva asiakkuuksien johtaminen on TEM-konsernin tapa

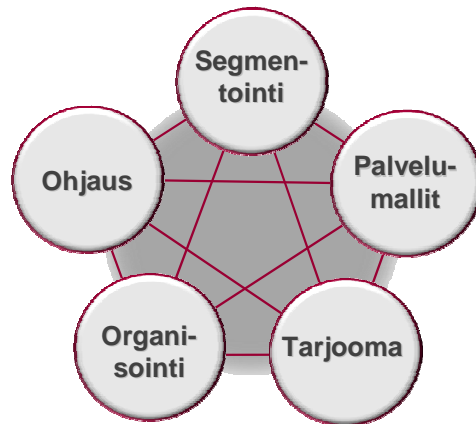
- toteuttaa TEM-konsernin strategiaa
- ohjata omaa toimintaa
- parantaa tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta
- kohdentaa resursseja
- tuottaa ja kehittää asiakkaiden tarpeita vastaavia palveluita
- suunnata markkinointia.

Asiakkaalle tämä näkyy parantuneena asiakaspalveluna ja tarkoituksenmukaisina ratkaisuina, jotka tarjotaan monipuolisissa palvelukanavissa asiakkaan helposti käytettäväksi.

Segmentoinnin ohjaamana tapahtuva asiakkuuksien johtamisen toimintamallin määrittely tuottaa yhtenäisen ja eheän ratkaisun julkisten yrityspalveluiden kehittämiseen ja tuottamiseen. Tarkastelun keskeisinä näkökulmina ovat

- segmentointi ja asiakkuuksien hallinnan periaatteet
- palvelumallit
- tarjooma
- asiakasvastuun organisointi
- toiminnan ohjaus.

Kaikki nämä tarkastelunäkökulmat vaikuttavat toisiin ja lopputulemana onkin seuraavan kuvan kaltainen verkosto.



Asiakastiedon hallinta ja asiakkuuksien johtamisen työkalut laajemminkin tarkasteltuina ovat molemmat keskeisiä näkökulmia kehitystyössä ja niillä on molemmilla liittyviä kaikkiiin edellisiin näkökulmiin, mutta niiden osalta tehtävät valinnat eivät ole segmenttikohdaisia vaan koskevat kaikkia segmenttejä.

## 5.1 Segmentointi ja asiakkuuksien hallinnan periaatteet

Lähtökohtana on toukokuussa 2008 vahvistettu TEMin hallinnon alan yritysasiakkaiden segmentointi, joka jakaa yritysasiakkaat viiteen segmenttiin:

- Yrityksen perustajat ja keksintöasiakkaat
- Paikallisesti toimivat yritykset
- Kotimarkkinoilla toimivat yritykset
- Kansainvälistymällä kasvua hakevat yritykset
- Suuryritykset.

Tarkemmat kuvaukset eri segmentteihin kuuluville asiakkaille on esitetty kohdassa 1.2

Projektiryhmässä nousi esille tarve tarkastella erikseen ”Invest-in-Finland”-tyyppisiä asiakkaita, jotka usein ovat suuryrityksiä, mutta joita pitää lähestyä erilaisella tarjoomalla ja palvelumalleilla kuin tällä hetkellä Suomessa toimivia suuryrityksiä.

Toinen teema, joka nousi projektiryhmässä aktiiviseen keskusteluun on kokonaan uusien toimialojen synnyttäminen. Sitä on vaikea kohdentaa mihinkään nykysegmenteistä, sillä se leikkaa läpi useita eri segmenttejä ja vaatii niin ikään omanlaistaan tarjoomaa ja palvelumalleja.

### 5.1.1 Segmenttikohtaisten kriteerien täsmentäminen

Tämän hetkinen segmentointi on hyvin yleisluontoinen eikä määrittele segmenttien kriteereitä yksityiskohtaisesti. Asiakkaiden sijoittuminen eri segmentteihin jää jonkin verran tulkinnanvaraiseksi.

Jatkotyöskentelyssä segmenttien kriteerit on määriteltävä täsmällisemmin. Määrittelyssä on huomioitava segmentoinnin dynamiikka siltä osin, että kullekin segmentille on määriteltävä segmenttiin sijoittumisen lisäksi kriteerit segmenttiin tulolle (entry) ja sieltä eteenpäin siirtymiselle (hyppy eteenpäin). Lisäksi on määriteltävä prosessi miten segmentointeja päivitetään yrityksen kehityksen ja muuttumisen johdosta, esim. vuosittain.

Segmentoinnin osalta jatkotyöskentelyssä on selvitettävä mahdollisuudet tukea segmentointia yhtenäisellä yrityksiin liitettävällä attributoinnilla, jolloin näiden ominaisuustietojen hyödyntäminen toisi mahdollisuuden luoda segmentointiin tarkoituksenmukaista joustavuutta, dynamiikkaa ja useampia ulottuvuuksia myös tältä osin.

Jatkotyöskentelyssä on otettava kantaa myös ”Invest-in-Finland”- ja ”uudet toimialat”-segmenttien olemassa oloon ja kehittämiseen.

Segmentointi on jalkautettava alueellisten työryhmien kautta hallinnonalan kaikkiin organisaatioihin.

### 5.1.2 Segmenttikohtaiset tavoitteet

Jatkotyöskentelyn ohjaamiseksi määriteltiin sekä julkisten toimijoiden että asiakasyritysten tavoitteet kaikissa asiakassegmenteissä. Tavoitepohdinnan perustaa on esitetty seuraavassa kuvassa:



Tämän tavoitepohdinnan tulokset on koottu seuraavaan taulukkoon, mutta ne on hyvä vielä jatkotyöskentelyssä ottaa uudelleen tarkastelun alle ja sen jälkeen vahvistaa lopullisesti.

Segmentti	Julkisen toimijan tavoitteet	Asiakasyrityksen tavoitteet
<b>Yrityksen perustajat ja keksintöasiakkaat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- uusia kannattavia yrityksiä, jotka toimivat vielä muutaman vuoden päästäkin</li> <li>- uusia työpaikkoja, yrittäjäyys keinona työllistyä</li> <li>- todellisten ”tähtien” tunnistaminen ja ohjaaminen mahdollisimman pian oikeisiin segmentteihin</li> <li>- todellisten mahdollisuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen</li> <li>- painopistealueiden erityinen huomiointi</li> <li>- verkostoituminen T&amp;K-toimijoihin</li> <li>- verkostoituminen yrityksiin ja muihin kumppaneihin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kannattavaa liiketoimintaa</li> <li>- taloudellista apua ja neuvoja yritystoiminnan käynnistäminen, kaikki yhdeltä luukulta</li> <li>- rahoituksen hankkiminen (julkinen ja yksityinen)</li> <li>- liiketoiminnan todellinen liikkeellelähtö, myynti saadaan rullaamaan</li> <li>- pysytään hengissä ja päästään hyvään kasvuun</li> <li>- verkostoja</li> <li>- ideoiden kaupallistamista</li> <li>- ipr:t</li> <li>- yritystoiminnan koulutusta, urasuunnittelupalvelua yritystoimintaa harkitsevalle</li> </ul>
<b>Paikallisesti toimivat yritykset</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- työllisyyden sekä paikallisen kannattavan liiketoiminnan turvaaminen</li> <li>- kasvumahdollisuuksien tunnistaminen ja tukeminen</li> <li>- yritysten murroskohdista selviytyminen (omistusjärjestelyt, sukupolvenvaihdokset, talouden häiriöt jne)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- positiivinen kassavirta ja kannattava liiketoiminta</li> <li>- onnistuminen omistajavaihdoksissa ja muissa murroskohdissa</li> <li>- uskallus ja osaaminen kasvumahdollisuuksien hyödyntämiseen</li> <li>- toiminnan laajentaminen kotimaassa (”kioskista ketjuksi”)</li> <li>- verkostoja, joista apua omaan liiketoimintaan</li> <li>- osaavan työvoiman saanti</li> </ul>

<p><b>Kotimarkkinoilla toimivat yritykset</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- työpaikkojen turvaaminen</li> <li>- kannattavan liiketoiminnan, kasvun ja kehittymisen ylläpitäminen (jatkuva uudistuminen)</li> <li>- potentiaalisten kv. kasvajien tunnistaminen</li> <li>- yritysten murroskohdista selviytyminen (omistusjärjestelyt, sukupolvenvaihdokset, talouden häiriöt jne)</li> <li>- verkottuminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kannattava liiketoiminta ja positiivinen kassavirta</li> <li>- kasvun ja kilpailukyvyn ylläpitäminen</li> <li>- asiakkuuksien ylläpitäminen</li> <li>- toiminnan laajentaminen kv. markkinoille ("ketjusta kansainväliseksi")</li> <li>- osaamisen varmistaminen,</li> <li>- osaavan työvoiman saanti</li> <li>- julkinen toimija jakamaan riskiä isojen hyppyjen / murrosten yhteydessä</li> </ul>
<p><b>Kansainvälistymällä kasvua hakevat yritykset</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- lisää verotuloja – ja työpaikkoja kannattavalla liiketoiminnalla</li> <li>- viennin kasvu</li> <li>- edelläkävijän onnistuminen innostaa muita</li> <li>- verkostoituminen</li> <li>- osaamisen jakaminen</li> <li>- lisää "tähtiä"</li> <li>- liiketoimintojen ja elinkeinorakenteen uudistaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vahva kansainvälinen kasvu</li> <li>- kannattavuus ja kassavirta</li> <li>- verkottuminen asiakkaiden ja kumppaneiden kanssa</li> <li>- kilpailukyvyn ylläpitäminen</li> <li>- kansainvälisen liiketoimintamallin rakentaminen</li> <li>- julkinen toimija jakamaan riskiä ja mahdollistamaan panostuksen kasvuun</li> <li>- osaamisen riittävyys (määrä ja laatu), erityisesti korostuu johtamisosaamisen haasteet</li> <li>- osaavan työvoiman saanti, erityisesti johto ja avainhenkilöt</li> </ul>

<p><b>Suuryritykset</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- verotulot</li> <li>- työllistäminen</li> <li>- Suomessa pysyminen</li> <li>- Verkostoituminen pk-kentän ja tutkimuksen kanssa</li> <li>- osaamisen jakaminen</li> <li>- yhteiskuntavastuun kantaminen</li> <li>- pk-yritysten kansainvälistäminen</li> <li>- liiketoimintojen ja teollisen rakenteen uudistaminen</li> <li>- kilpailukykyinen ja kansainvälisesti vahva T&amp;K-toiminta ja innovaatioympäristö</li> <li>- edelläkävijyys</li> <li>- kv. yritysten houkuttelevuus osaksi innovaatioympäristöä (investointeja suomalaisen osaamiseen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- globaalissa kilpailussa johtoaseman saavuttaminen ja ylläpitäminen</li> <li>- osaavan työvoiman saanti, erityisesti johto ja avainhenkilöt</li> <li>- toimiva infra</li> <li>- tuki liiketoiminnan kehittämiseen helppokäyttöisten palveluiden kautta</li> </ul>
-----------------------------	--	---

### 5.1.3 Segmenttikohtaiset strategiat ja palvelulupaukset

Segmenttikohtaisten tavoitteen kautta tarkastellen on kaikille segmenteille määritelty segmenttikohtaiset strategiat ja palvelulupaukset, kuvaamaan sitä mikä on TEM hallinnonalan asiakkuusstrategian mukainen työskentelytapa ko. segmenttiin kuuluville asiakkaille ja mitä julkiset toimijat yhdessä näille asiakkaille lupaavat.

Strategiat ja palvelulupaukset on koottu seuraavaan taulukkoon, mutta ne on hyvä vielä jatkotyöskentelyssä ottaa tarkastelun alle ja sen jälkeen vahvistaa lopullisesti. Kotimarkkinoilla toimivien ja kansainvälistymällä kasvua hakevien yritysten palvelulupauksissa projektiryhmällä oli loppuun asti kaksi vaihtoehtoa, joiden keskinäiseen tarkasteluun vielä jatkotyöskentelyssä palata,

<b>Segmentti</b>	<b>Segmenttikohtainen strategia</b>	<b>Segmentin palvelulupaus</b>
<b>Yrityksen perustajat ja keksintöasiakkaat</b>	Uuden yritystoiminnan käynnistäminen ja vauhdittaminen	Autamme sinua kehittämään liikeideastasi liiketoimintaa ja mahdollistamme sen käynnistämisen
<b>Paikallisesti toimivat yritykset</b>	Kannattavan paikallisen liiketoiminnan ja alueen elinvoimaisuuden turvaaminen sekä kasvumahdollisuuksien tunnistaminen	Tuemme yrityksesi kannattavan liiketoiminnan kehittämistä ja kasvumahdollisuuksien tunnistamista.
<b>Kotimarkkinoilla toimivat yritykset</b>	Kannattavan liiketoiminnan, kasvun ja kehityksen mahdollistaminen	Autamme yritystäsi löytämään uusia mahdollisuuksia, markkinoita, asiakkaita.
<b>Kansainvälistymällä kasvua hakevat yritykset</b>	Kansainvälisen kasvun vauhdittaminen, panostus kaupallistamiseen, myyntiin ja markkinointiin sekä osaamisen varmistaminen	Autamme tunnistamaan liiketoimintamahdollisuuksia, jaamme riskiä, autamme verkottumaan maailmalle ja tuemme kehityshankkeita.
<b>Suuryritykset</b>	Suomalaisesta suuryrityksestä globaaliksi menestyjäksi	Tarjoamme kilpailukykyisen ja verkostoituneen innovaatioympäristön

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aktivoidaan toimimaan verkostoissa</li> <li>- Varmistetaan osaaminen ja riittävä työvoima yrityksen tarpeisiin</li> <li>- Autetaan muokkaamaan markkinoita ja liiketoimintamalleja</li> </ul>	liiketoiminnan globaaliin kehittämiseen ja uudistamiseen.
--	--	---

## 5.2 Tarjooma ja sen kehittäminen

Tarjooman osalta asiakkuusstrategiatyön puitteissa on määriteltävä kaikille segmenteille yhteisesti

- malli asiakastarpeiden kartoittamiselle (Tekesissä työn alla hyvä aihio, jonka hyödyntämisen lopullinen varmistaminen ja hyväksyminen laajempaa jatkokäyttöön tehtävä jatkotyöskentelyn yhteydessä)
- tarjooman jatkokehittämisen periaatteet ja toimintamallit.

Segmenttikohtaisesti on otettava kantaa kunkin segmentin asiakkaiden tarpeisiin ja niiden ratkaisuun => määriteltävä segmenttikohtaiset palvelutarjoomat, mitä palveluita tarjotaan ja kuka ne tuottaa, mitä tehdään itse ja mitä hankitaan muualta.

Konserniohjausmallin mukaisesti tarjooman osalta määritellään myös eri palveluiden hinnoittelu ja veloitus.

Tarjooman kehittämisessä on tunnistettu kaksi rinnakkaista etenemispolkua

- nykytarjooman yhteensovittaminen (antaa hyvän pohjan palveluiden integrointiin jatkossa)
- tarjooman pitkäjänteinen kehittäminen.

Nykytarjooman yhtenäistämiseen tähtäävä työ käynnistettiin välittömästi kahdessa, mahdollisesti useammassakin, alatyöryhmässä, jotka raportoivat työnsä tuloksista tämän työn projekti- ja ohjausryhmille 1.2.2009 mennessä.

- Alkavien yritysten osalta tämän työryhmätyöskentelyn koordinoinnista vastaa Kirsi Wendelin-Arponen Varsinais-Suomen TE-keskuksesta.
- Kansainvälistymällä kasvua hakevien yritysten osalta työryhmätyöskentelyn koordinoinnista vastaa Ulla Hiekkänen-Mäkelä Tekesistä.

Tarjoomatyöskentelyssä hyödynnetään ministeriön työllisyys- ja yrittäjyysosaston TUPAKE-työn tuloksia TE-keskusten ja TE-toimistojen tarjoomien yhtenäistämistä.

Myös muiden segmenttien osalta vastaava työ nykytarjooman selvittämiseksi ja yhtenäistämiseksi käynnistetään heti, kun jatkotyöryhmien vetovastuut on sovittu (kohta 6).

### 5.3 Palvelumallit

Palvelumalleissa kuvataan TEM:n hallinnonalan toimijoiden tapa tuottaa yritysasiakkailleen asiakaspalvelua siten, että asiakas saa palvelut helposti ja asiantuntevasti TEM:n hallinnonalan kaikki osaamisalueet ja mahdollisuudet hyödyntäen.

Palvelumallien osalta kaikkien segmenttien suhteen yhteisesti määriteltäviä asioita ovat mm.

- Palvelumallien ulottuminen yli organisaatorajojen
- Markkinointiviestinnän periaatteet segmentteittäin
- Palvelukanavaratkaisut ja niiden kehittäminen
  - Yritys-Suomen palvelukanavien jatkokehittäminen
- Strategiset valinnat palvelukumppaneista

Segmenttikohtaisesti on määriteltävä kuka tekee, mitä tekee, miten tekee, kenen kanssa ja kenen aloitteesta sekä missä palvelukanavissa erilaiset palvelut tuotetaan ja mitä jakelukanavia hyödynnetään. Keskeistä on määrittellä mitkä palvelut hallinnonala tuottaa itse ja mitkä tuottaa joku toinen. Kumppanivalintoja ohjaa konsernin kumppanuusstrategian linjaukset.

Palvelumallien ja tarjooman kehittäminen kulkevat tiiviisti käsi kädessä. Molempien osalta on pystyttävä huomioimaan niin asiakkaan kuin asiakkuudenkin elinkaaren erilaiset vaiheet sekä segmenttikohtaiset tavoitteet mm. asiakassuhteen lujittamiselle.

Tarkoituksenmukaiset palvelumallit auttavat osaltaan varmistamaan, että koko toimintamallissa dynamiikka toimii ja asiakkaiden siirtyminen segmentistä toiseen mahdollistuu helposti.

Palvelumallien kehittäminen edellyttää, että TEM-konsernin eri toimijoiden roolit täsmennetään jatkotyöstämisen yhteydessä.

### 5.4 Asiakasvastuun organisointi

Asiakasvastuun organisointiin liittyviä jatkotyöskentelyssä ratkaistavia kysymyksiä ovat mm.

- Ketkä ovat keskeiset toimijat kussakin segmentissä?
- Millainen organisoitumisratkaisu tukee segmenttikohtaisten tavoitteiden saavuttamista?
- Muodostetaanko joissakin segmenteissä asiakkuustiimejä ja jos, niin kuinka ne kootaan ja kuka niitä johtaa?
- Miten tieto siirtyy eri toimijoiden / asiakkuustiimien jäsenten välillä?
- Mitkä osaamiset eri segmenteissä painottuvat?
- Miten segmenttikohtainen yhteisymmärrys kehittyy ja muodostuu?

Asiakasvastuu ei aina tarkoita asiakaskohtaisesti nimettyä yhteyshenkilöä TEM:n hallinnon alan toimijoiden joukosta, vaan sillä voidaan tarkoittaa myös laajempaa vastuuta jonkin tietyn segmentin tai sieltä tunnistetun pienemmän kohderyhmän asiakkuudesta. TEM:n tavoitteiden saavuttamisen kannalta voi olla perusteltua joissakin segmenteissä mennä asiakaskohtaiseen vastuuhenkilötarkasteluun, mutta ei kaikissa segmenteissä.

Asiakasvastuun määrittämistä on tarkasteltava sekä reaktiivisen että proaktiivisen toiminnan näkökulmista.

Perusratkaisu asiakasvastuun organisoinnista ja TEM:n hallinnonalan eri toimijoiden rooleista onkin yksi keskeisimpiä jatkotyöskentelyä ohjaavia linjauksia. Tähän liittyy läheisesti valinta siitä, onko TEM-konsernissa yhteiset asiakkaat vai onko jokaisella organisaatiolla omat asiakkaat.

Asiakasvastuuta voidaan konkretisoida myös palveluiden integroinnin näkökulmasta: onko jollakin toimijalla rooli integroida koko julkisten yrityspalveluiden tarjoomasta asiakkaalle paras mahdollinen ratkaisu.

Asiakasvastuun organisoinnin osalta on tunnistettu kaksi pääasiallista etenemisvaihtoehtoa:

- a) Joku toimija vastaa asiakkuudesta pitkäjärteisesti ja etsii TEM-toimijoiden tarjoomasta kulloinkin asiakkaan tarpeisiin sopivat palvelut
- b) Asiakasvastuu siirtyy toimijalta toiselle sen mukaan, mitä palveluita asiakas kulloinkin käyttää (=kenellä on menossa aktiivinen hanke asiakkaan kanssa)

#### **Vaihtoehto a) pitkäjärteinen asiakasvastuu**

Tämän ratkaisuvaihtoehdon osalta on määriteltävä periaatteet, jolla asiakasvastuun jako tehdään.

Tämän vaihtoehdon suuntaan voidaan edetä kaksivaiheisesti siten, että ensin mietitään nykyisen organisaatiomallin mukaiseen tilanteeseen sopiva toimintamalli ja pitkällä tähtäimellä otetaan tarkasteluun myös mahdollisuus laajempiin rakenteellisiin uudistuksiin tältä osin.

Esimerkkejä vaihtoehtoisista ratkaisuista nykytilanteessa:

- segmentikohtaisesti määritellään päävastuu kunkin segmentin asiakkuuksista
- kasvuyrityspalvelun kaltaisesti valitaan (nimetään) ne asiakkuudet, joiden kohdalla määritellään pitkäjärteinen asiakasvastuu ja kuka sen ottaa

#### **Vaihtoehto b) vaihtuva asiakasvastuu**

Tämän ratkaisuvaihtoehdon mukaisesti asiakasvastuu (ja asiakkuus) siirtyy organisaatiolta toiselle sen mukaan millaisia tarpeita asiakkaalla kulloinkin on ja kenen toimijan valikoimista löytyy asiakastarpeen kannalta tarkoituksen mukaisin ratkaisu.

Tässä vaihtoehdossa korostuu tarve luoda toimivat menettelyt ”kapulan vaihdolle” eli asiakasvastuun siirtymiselle eri toimijoiden kesken, jotta asiakas näkee ja kokee TEM:n hallinnonalan toimijat yhtenäisenä, itselleen hyödyllisenä kumppanina.

Strategiset valinnat asiakasvastuun organisoinnista on tehtävä heti jatkotyöskentelyn alkumetreillä. Valinta voi olla eri segmenttien kohdalla erilainen.

## 5.5 Asiakastiedon hallinta

Asiakastiedon hallinta, asiakastietojen vaihtaminen eri toimijoiden kesken sekä pitkällä tähtäimellä mahdollisesti yhteiset asiakastietojärjestelmät jätettiin tässä vaiheessa hyvin pitkälti tarkastelun ulkopuolelle. Asian tiimoilta on menossa omat kehityshankkeensa ja työ etenee toistaiseksi niiden kautta.

Tässä vaiheessa tärkeintä on muodostaa näkemys tahtotilasta sen suhteen onko TEM-konsernilla yhteiset asiakkaat, joiden asiakkuutta koskeva tieto jaetaan vai onko kullakin organisaatiolla omat asiakkaansa ja oma asiakastietonsa.

Mikäli päädytään strategiseen valintaan, jossa TEM-konsernilla on yhteiset asiakkaat, voidaan lähteä tekemään valintoja kohden yhteistä asiakkuusjärjestelmää. Sitä kautta syntyy luonteva asiakastiedon vaihtaminen ja hyödyntäminen. Tämä edellyttää tietosuojaan liittyvien kysymysten ratkaisemista sekä mm. päätöstä Finnveraa koskevasta pankkisalaisuudesta.

Jos taas lähdetään perusajattelusta, jossa tiedot vaihtuvat asiakassuostumuksen perusteella, niin tämäkin strateginen linjaus on tehtävä selväksi. Tällöin kukin toimija jatkaa oman järjestelmämaailmansa parissa ja suostumukseen perustuvaa tietojenvaihtoa lähdetään kehittämään systemaattisesti ja määrätietoisesti.

## 5.6 Toiminnan ohjaus

Toimiva asiakkuusstrategia edellyttää TEM hallinnonalan toimijoiden yhtenäisiä perusmenettelyjä myös sisäiselle toiminnan ohjaukselle.

Asiakkuuksien johtamisen kautta tapahtuvassa toiminnan ohjauksessa (=asiakkuussuunnittelussa) on tunnistettavissa useita eri tarkastelutasoja. Olennaista on rakentaa toimiva vuoropuheluyhteys strategisen ja operatiivisen tason välille sekä yli organisaatorajojen.

Asiakkuussuunnittelu on kytkettävä kiinteäksi osaksi vuosittaisia olemassa olevia suunnittelu- ja seurantakäytäntöjä, mm. tulosoajasta. Samassa yhteydessä myös organisaatiokohtaista tavoiteasetantaa ja mittarointia on kehitettävä nykyistä asiakkuusohjautuvammaksi koko julkisten yrityspalveluiden ja asiakkuusstrategian kokonaistavoitteet huomioiden. Käytännössä tämä tarkoittaa asiakkuusnäkökulman entistä laajempaa huomiointia eri toimijoiden tulosoajauksessa.

Asiakkuussuunnittelun osalta jatkotyössä on täsmennettävä asiakkuussuunnittelun vuosikello (suunnittelun ja seurannan ajallinen rytmitys) sekä mm. seuraavat näkökulmat

- TEM:n asiakaskannan suunnittelun periaatteet / koko kanta + segmenttikohtainen tarkastelu
  - Tavoitteet, tekemiset, mittarit, panostukset, resurssit, tulokset
  - Painopistealueet TEM:n strategian mukaisesti
  - Kuka tätä konkreettisesti tekee? Ketkä ovat mukana?
  -

- TEM:n eri toimijoiden asiakaskantojen suunnittelun periaatteet
  - Tavoitteet, tekemiset, mittarit, panostukset, resurssit, tulokset
  - Painopistealueet organisaation strategian mukaisesti, ohjausvoima TEM:n asiakkuussuunnittelusta
- Vastuuhenkilöiden/tiimien asiakassalkkujen suunnittelun periaatteet
  - Tavoitteet, tekemiset, mittarit, panostukset, resurssit, tulokset
- Yksittäisten asiakkuuksien asiakkuussuunnittelu
  - Konsernin toimijat yhteistyössä – asiakkuustiimi

Oma haasteensa julkisten yrityspalveluiden tuottamiseen ja toimintatapojen yhtenäistämiseen syntyy TEM:n hallinnonalan keskeisten toimijoiden omista ohjausmalleista. Kaikki muut toimijat ovat keskitetysti johdettuja organisaatioita, kun taas TE-keskukset muodostavat 15 hyvin itsenäisen toimijan joukon. Tämä perusmalli tuo omat haasteensa etenkin uuden toimintamallin jalkauttamisvaiheessa. Mikäli erillisten toimijoiden halutaan toimivan samaan suuntaan, tarvitaan yhtenäisempiä ohjauskäytäntöjä ja yhtenäisempää tavoiteasetantaa.

## 5.7 Työkalut

Yhteisten työkalujen tarkastelu jätettiin tässä vaiheessa työskentelyn ulkopuolelle. Jatkotyössä myös tähän asiaan on otettava kantaa selvittämällä nykyiset yhteiskäyttöiset työkalut ja tunnistamalla ja ratkaisemalla tarpeet uusille työkaluille.

## 6 Asiakkuusstrategiatyön organisointi

TEM:n hallinnon alan asiakkuusstrategiatyö perustuu toimijoiden väliseen kumppanuuteen ja sitä ohjataan tulosohjauksen kautta.

Projektiryhmä ehdottaa, että asiakkuusstrategiatyötä jatketaan kolmella tasolla:



- 1) **Asiakkuusstrategia-ryhmä** ohjaa strategiatyötä ja julkisten yrityspalveluiden kehittämistä ja tuottamista.
- 2) **Asiakassegmenttikohtaiset työryhmät** vastaavat konkreettisten toimintamallien kehittämisestä sekä käytännön asiakastyön ohjaamisesta omien vastuusegmenttiensä osalta asiakkuusstrategia-ryhmän määrittelemien linjausten mukaisesti.
- 3) **Alueelliset asiakkuustyöryhmät** vastaavat käytännön asiakastyön toteuttamisesta asiakassegmenttikohtaisten työryhmän linjausten mukaisesti.

Asiakkuusstrategia-ryhmän rinnalla toimii **neuvottelukunta**, jonka kautta asiakkuusstrategiatyön tuloksista viestitään ja keskustellaan laajan toimijajoukon kanssa.

Kaikilla ryhmillä tulee olemaan kaksijakoinen rooli:

- kevään 2009 aikana pitää saada asiakkuusstrategian perustoiminnallisuus ja linjaukset määriteltyä
- jatkossa ryhmät muodostavat jatkuvasti toimivan foorumin, jonka tehtävä on varmistaa, että julkisten yrityspalveluiden tarjoama ja palvelukonseptit vastaavat jatkuvasti ja ennakoivasti asiakkaiden tarpeita ja toteuttavat poliittisen päätöksenteon tavoitteita ja linjauksia.

Kunkin työskentelytason roolia ja tehtäviä on kuvattu seuraavassa tarkemmin.

## 6.1 Asiakkuusstrategiaryhmä

Asiakkuusstrategiaryhmä koostuu kahdesta osasta: laaja strategiaryhmä koostuu TEM hallinnonalan organisaatioiden avaintoimijoista, joista osa muodostaa pienemmän työvaliokunnan, jonka tehtävä on valmistella asioita koko strategiaryhmän päätettäväksi yhteistyössä TEM:n hallinnonalan ulkopuolisten yrityspalveluita ohjaavien tahojen kanssa, esim. MMM. Asiakkuusstrategiaryhmää johtaa TEM Konserniohjaus.

Oleennaista on saada ryhmän työskentelyyn mukaan kaikki julkisten yrityspalveluiden ohjaamisen, kehittämisen ja tuottamisen kannalta keskeiset tahot (ylin johto), jotta yhteiset linjaukset saadaan vietyä myös käytännön asiakastyöhön.

Strategiaryhmän (ja sen työvaliokunnan) keskeiset tehtäväalueet:

- vastaa asiakkuusstrategian linjauksista ja strategiatyön toteutuskonseptista
- varmistaa, että TEM:n hallinnonalan toimijoiden asiakkuusstrategiat noudattavat yhteistä linjaa
- täsmentää eri toimijoiden pääroolit osana asiakkuuksien johtamisen kokonaiskuvaa
- määrittelee tilaaja-tuottajamallin mukaiset päälinjaukset
- ohjaa asiakassegmenttikohtaisten työryhmien toimintaa ja ottaa kantaa niiden esityksiin
- määrittelee asiakkuuksien johtamisen tavoitteet, mittarit ja ohjauskäytännöt
- omistaa Yritys-Suomi -brändin
- ottaa kantaa asiakkuuksien hallinnan (=asiakastietojen vaihtamisen) kysymyksiin sekä yhteisten tietojärjestelmien ja muun infran rakentamiseen ja ylläpitoon asiakassegmenttikohtaisten työryhmien ja alueellisten asiakkuustyöryhmien tarpeiden pohjalta
- ohjaa sähköisten palvelukanavien kehittämistä

## 6.2 Asiakassegmenttikohtaiset työryhmät

Asiakassegmenttikohtaisia työryhmiä nimetään kolme, vaikka asiakassegmenttejä onkin enemmän. Projektiryhmän näkemys on, että yhdistämällä tietyt rinnakkaiset segmentit saman työryhmän vastuulle saavutetaan merkittäviä synergiaetuja ja varmistetaan, että toimintamalleihin saadaan sisäänrakennettua tarvittava dynamiikka segmenttisiirtymien varmistamiseksi.

Asiakassegmenttikohtaiset työryhmät muodostetaan seuraavasti:

- a) Yrityksen perustajat ja keksintöasiakkaat  
Paikallisesti toimivat yritykset  
Kotimarkkinoilla toimivat yritykset
- b) Kansainvälistymällä kasvua hakevat yritykset

- c) Suuryritykset. Tämän segmentin tarkastelun yhteyteen liitetään tässä vaiheessa myös erilaiset klusterit, verkostot, kokonaan uudet toimialat sekä ”invest in Finland” –tyyppiset asiakkaat.

Sekä projekti- että ohjausryhmässä käytiin keskustelua asiakassegmenttikohtaisen työskentelyn vastuuttamisesta joko ministeriön toimijoille tai TEM-konsernin operatiivisille asiakasrajapinnassa toimiville organisaatioille. Projektiryhmä päätyi esittämään asiakassegmenttikohtaisten työryhmien vastuuttamista TEM-konsernin operatiivisille toimijoille sen mukaan kenellä on luontainen rooli ja hyvä kattavuus ko. segmenttiin kuuluvien asiakkaiden keskuudessa. Ohjausryhmässä sovittiin, että konserniohjaus keskustelee ministeriön osapuolten kanssa ja tekee asiasta päätöksen.

Jokaisen asiakassegmenttikohtaisen työryhmän työskentelyyn kootaan mukaan tarkoituksenmukainen joukko ko. segmentin avaintoimijoita. Ryhmien lopullisen kokoonpanon ja koordinoituvastuun määrittelee asiakkuusstrategiaryhmä työvaliokunnan esityksen perusteella.

Asiakassegmenttikohtaisten työryhmien keskeiset tehtäväalueet:

- toteuttaa asiakkuusstrategiaryhmän linjauksia ja vie esityksiä sen päätettäväksi (ml. tavoitteet ja painopistealueet)
- tunnistaa ko. segmenttien yritysten tarpeet (= yhteinen tarveanalyysi) ja määrittelee tarpeita vastaavat tarjoomat (karsii päällekkäisyydet ja tunnistaa puutteet)
- määrittelee palvelumallit, huomioi myös eri palvelukanavat
- täsmentää eri toimijoiden roolit ja vastuut, myös kumppanuudet
- ohjaa alueellisten asiakkuustyöryhmien toimintaa, asettaa niille tavoitteet ja seuraa niiden toteutumista asiakkuusstrategiaryhmän linjausten mukaisesti
- jalkauttaa asiakkuusstrategiaryhmän vahvistamat toimintamallit kaikkiin organisaatioihin keskitetyssä ohjauksessa
- ohjaa ja varmistaa tilaaja-tuottajamallin mukaisen toimintatavan

### 6.3 Alueelliset asiakkuustyöryhmät

Alueelliset asiakkuustyöryhmät kootaan maantieteellisten alueiden mukaisesti. Työryhmien työskentelyä koordinoi ja ohjaa TE-keskus valtakunnallisesti sovittujen ja asiakkuusstrategiaryhmässä vahvistettujen linjausten mukaisesti. Työryhmissä on lisäksi mukana kaikki alueen avaintoimijat.

Alueellisten asiakkuustyöryhmien tavoitteena on saada aikaan uudenlaista toimintaa, jossa kaikki alueen toimijat tekevät työtä yhdessä ja yhteistyössä asiakasyritysten parhaaksi. Tämän aikaansaaminen saattaa edellyttää järjestäytymisen osalta aluekohtaisia ratkaisuja, joillakin alueilla riittää yksi alueellinen työryhmä, jossain tarvitaan erikseen neuvottelukunta ja käytännön työtä tekevä operatiivinen ryhmä.

Alueellisten asiakkuustyöryhmien osalta jää asiakkuusstrategiaryhmän linjattavaksi otetaanko työskentelyyn mukaan alkuvaiheessa vain TEM-konserniin kuuluvat toimijat vai ulotetaanko työskentely saman tien kattamaan laajemmankin joukon seudullisia toimijoita.

Alueellisten asiakkuustyöryhmien keskeisiä tehtäväalueita:

- ohjaa julkisten yrityspalveluiden käytännön asiakastyötä ylemmiltä ryhmiltä tulevien linjausten mukaisesti
- jalkauttaa asiakassegmenttikohtaiselta tasolta tulevat strategiat ja käytännön toimintamallit oman alueensa käytännön asiakastyöhön
- huomioi tehdyt työnjakosopimukset ja eri toimijoiden roolit
- varmistaa ja sopii tilaaja-tuottajamalli mukaisesta palvelutuotannosta
- huomioi alueelliset painopisteet
- tekee jatkuvaa asiakastarveanalyysiä => vie tarvittaessa viestiä ylöspäin
- tekee jatkuvaa vaikuttavuuden seuranta
- kehittää asiakaspalvelumalleja yhteistyössä asiakassegmenttikohtaisten työryhmien kanssa
- osallistuu alueellisen elinkeinostrategian työstämiseen

## 6.4 Ministeriön rooli

TEM:n rooli asiakkuusstrategiatyössä on ohjaava ja sen tehtävä on katsoa erityisesti yli organisaatioyksikkörajojen.

**Konserniohjauksella** on kaksi vastuualuetta: koko järjestelmän ohjaus ja erityisrahoituksen substanssivastuu. Tästä näkökulmasta sen keskeisiä rooleja on johtaa koko asiakkuusstrategiatyötä, asiakkuusstrategiaryhmää, osallistua aktiivisesti työvaliokuntatyöskentelyyn sekä osallistua asiakassegmenttikohtaiseen työskentelyyn tarpeen mukaan. Konserniohjauksen tehtävänä on myös valmistella asiakkuusstrategiatyön seuraavan vaiheen käynnistymistä ja toteuttaa siihen liittyvä kilpailutus. Konserniohjauksella on asiakkuusstrategian kannalta erittäin keskeinen rooli myös TE-keskusten yleishallinnollisessa ohjauksessa ja asiakkuusstrategisten linjausten käyttöönoton varmistamisessa tulosohjauksen keinoin.

**Työllisyys ja yrittäjyys –osasto** osallistuu työskentelyyn asiakkuustrategiaryhmässä, työvaliokunnassa sekä asiakassegmenttikohtaisissa työryhmissä ainakin yrityksen perustajat ja keksintöasiakkaat, paikallisesti toimivat yritykset sekä kotimarkkinoilla toimivat yritykset –työryhmien osalta. Resurssien ja tarpeen mukaan se osallistuu muihinkin segmenttikohtaisiin työryhmiin.

**Innovaatio-osasto** osallistuu työskentelyyn asiakkuusstrategiaryhmässä, työvaliokunnassa sekä asiakassegmenttikohtaisissa työryhmissä ainakin kansainvälistymällä kasvua hakevat yritykset ja suuryritykset –työryhmien osalta. Resurssien ja tarpeen mukaan se osallistuu myös alkavien yritysten työryhmään.

**Konsernipalveluiden kehittämiskeskus** osallistuu asiakkuusstrategiatyön eri työryhmien työskentelyyn siltä osin kuin heidän erityisasiantuntijuuttaan tarvitaan.

Ministeriön eri toimijoiden roolit ja osallistuminen työskentelyyn eri tasoilla täsmennetään asiakkuusstrategiaryhmässä.

## **7 Asiakkuusstrategiatyön eteneminen**

Asiakkuusstrategian työstäminen etenee vaiheittain seuraavasti

- 1) Asiakkuusstrategiatyön seuraavan vaiheen kilpailutus ja toimittajavalinta
- 2) Työn käynnistäminen valitusajan päätyttyä
- 3) Kilpailutuksen rinnalla tapahtuva nykytarjooman yhtenäistämistyö
- 4) Seuraavan vaiheen työskentelyn organisointi Konserniohjauksen toimesta

## **8 Yhteenveto**

Työ- ja elinkeinoministeriön hallinnon alan asiakkuusstrategiatyö käynnistetään laajamittaisena työskentelynä vuoden 2009 alkupuolella. Tämän työn ohjaamiseksi on loka-joulukuussa toteutettu Asiakkuusstrategiatyön ohjaus –niminen projekti, jossa TEM:n hallinnonalan toimijat ovat yhdessä määritelleet suuntaviivat sekä jatkotyön sisällölle että etenemistavalle.

Jatkotyöskentely pohjautuu TEM:n vahvistettuun yritysasiakassegmentointiin. Jatkotyön tavoitteena on täsmentää nykyisen segmentoinnin kriteerit sekä määritellä kaikille segmenteille ja kaikille toimijoille yhtenäiset toimintatavat tarjooman, palvelumallien, asiakasvastuun organisoinnin ja toiminnan ohjauksen osalta.

Ensimmäisen vaiheen keskeisiä päätöksiä on valinta siitä, onko TEM-konsernin toimijoilla yhteiset asiakkaat vai tulkitaanko niin, että jokaisella toimijalla on omat asiakkaansa?.

Toinen keskeinen linjaus on tehtävä asiakasvastuun organisoinnin osalta: onko segmenttikohtainen asiakasvastuu nimetty pitkäjänteisesti jollekin toimijalle vai siirtykö asiakkuusvastuu toimijalta toiselle sen mukaan kenen asiakkaan palveluita ko, asiakas kulloinkin käyttää.

Jatkotyöskentely organisoidaan siten, että koko työskentelyä ohjaa TEM:n hallinnonalan toimijoista muodostuva asiakkuusstrategiaryhmä, jolla on oma työvaliokunta valmistelemassa koko hallinnonala koskevia asiakkuusstrategisia linjauksia. Asiakkuusstrategiaryhmän rinnalle kootaan laajempi neuvottelukunta.

Käytännön valinnat ja valmistelu asiakkuusstrategian toimintamallien osalta tehdään kolmessa asiakassegmenttikohtaisessa työryhmässä. Nämä työryhmän esittävät omat ehdotuksensa käytännön toimintamallien linjauksista asiakkuusstrategiaryhmän päätettäväksi. Käytännön asiakastyötä ohjataan kahden em. ryhmän linjausten pohjalta alueellisissa asiakkuustyöryhmissä, joiden toimintaa koordinoivat TE-keskukset valtakunnallisten linjausten mukaisesti.

Asiakkuusstrategiatyön käynnistämiseksi toteutetaan kilpailutus, jossa haetaan ulkopuolista konsulttia lähinnä fasilitaattorin rooliin tulevaa kehitystyötä ajatellen. Kilpailutuksen hoitaa ja jatkotyön organisoinnista vastaa TEM Konserniohjaus.

Kilpailutuksen aikana on työn alla TEM-konsernin toimijoiden nykytarjooman yhtenäistäminen kahdessa kohderyhmässä: alkavat yritykset ja kansainvälistymällä kasvua hakevat yritykset. Myös muut asiakassegmentit otetaan työn alle heti kun mahdollista. Tämä työ valmistuu 1.3.2009 mennessä.