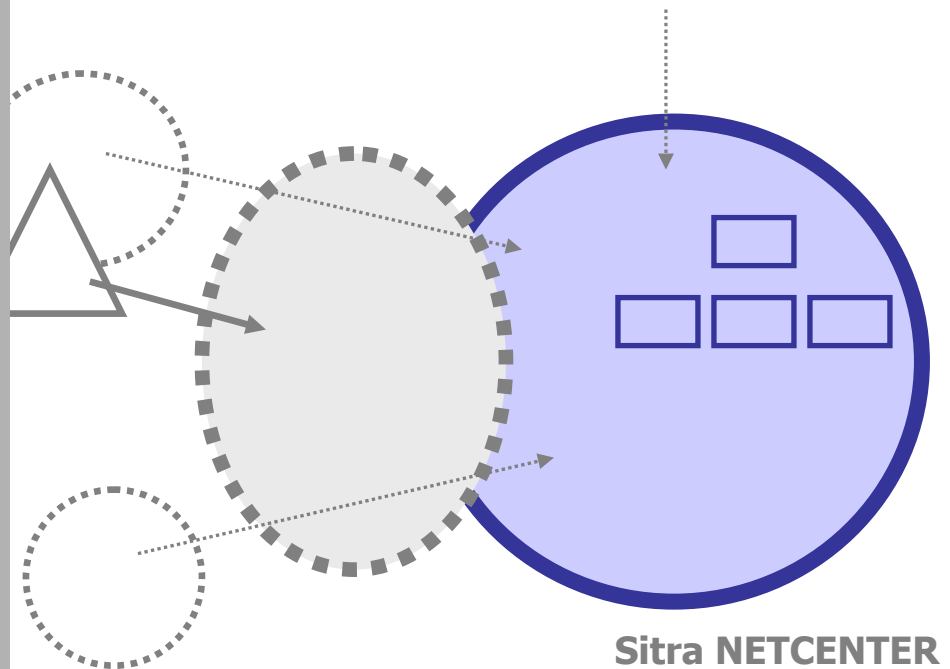


Sitra

# NETCENTER SELVITYS

Valtakunnallinen osaamispohjaisten  
palvelujen kaupallistamismalli

ABC



Tekijät:  
Juha Melgin, it.management  
Heikki Saranen, it.management  
Kenneth Tallqvist, it.management

Kimmo Vähäyylkkä, Suunnittelukeskus

Sisällysluettelo	2
1. Tiivistelmä	3
2. Rakenne	8
3. Periaatteet	9
4. Lisäarvot	10
Osat	10
Asiakas	11
Markkinointi	12
Paikallinen koordinointi	13
Ympäristön tuki	14
Palvelujen tuotanto	15
Ohjaus ja johtaminen	16
5. Toimintamallit	17
Markkinalähtökohta	17
NetCenter Visio	18
Neljän mallin esittely	19
NetCenter Local	20
NetCenter Goup	22
NetCenter Solution	24
NetCenter Net	26
6. Vertailu	28
Businessparametrit	29
Arviointi	31
SWOT	33
7. Palvelutarjonta	33
8. Sovellettu toimintamalli	39
9. Liiketoimintamalli	50

# 1. Tiivistelmä

Tämä raportti liittyy Sitran "Oppivat Seutukunnat" (OSKU) –hankkeeseen, jonka tavoitteena on edistää maassamme paikallista aloitteellisuutta ja tuoda tietoyhteiskunnan elementtejä paikallisten asukkaiden omilla ehdoilla. Tietoyhteiskunnan kehitys vaatii työvoiman kouluttamiseen ja markkinoimiseen uudenlaisia malleja ja niinpä OSKU-projektin yhteydessä käynnistettiin myös **ns. NetCenter-selvitys**, jonka alkuperäisenä yleistavoitteena oli luoda malli, jossa alueelliset erilaisuudet huomioiva NetCenter -verkosto toimii yhdessä toimintaan vahvasti sitoutuneen agentuuritoimiston kanssa siten, että maantieteellisesti eri paikoissa sijaitsevat joko valmiit tai koulutettavat osaajaresurssit sekä tällaisia resursseja tarvitsevat yritykset kohtaavat.

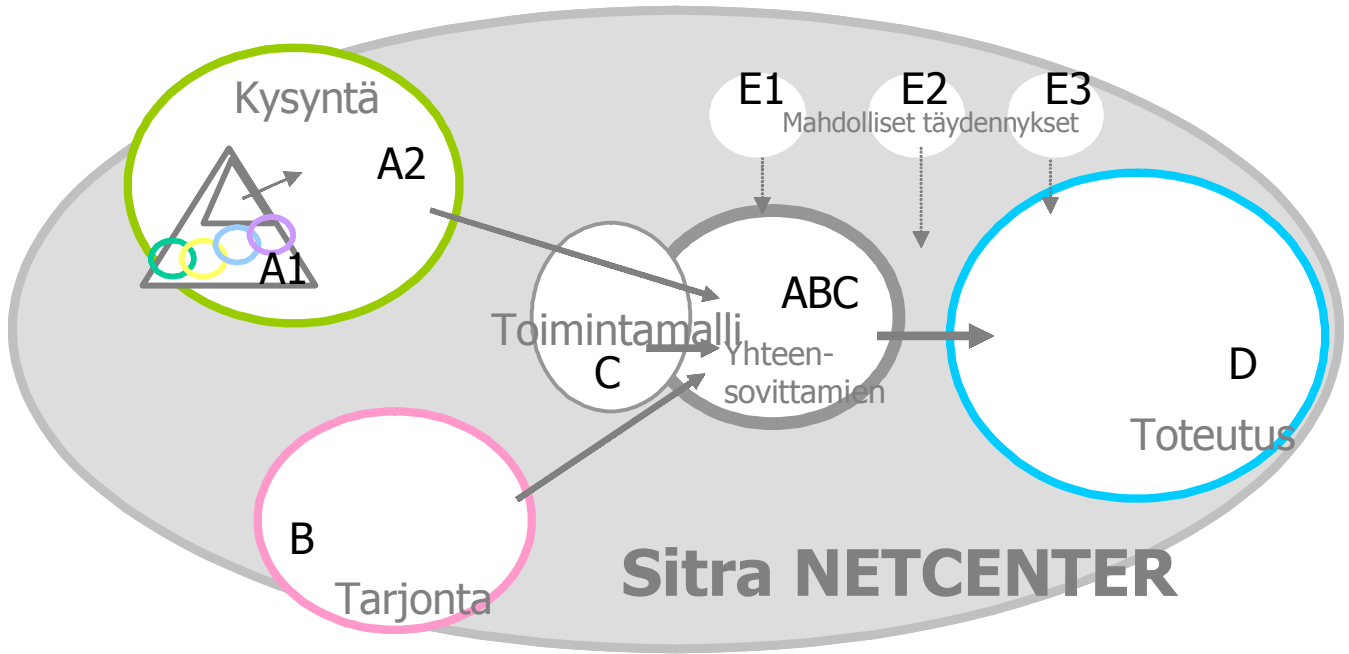
Paikallisella NetCenterillä ymmärretään kasvukeskusten ulkopuolella toimivia paikallisten yritysten kokonaisuutta, joka tarjoaa osaamispohjaisia palveluita alueellisesti sekä valtakunnallisesti ns. NetCenter "keskusorganisaation" avulla, jolla tarkoitetaan yllämainittua NetCenter agentuuritoimistoa, joka hallinnoi ja kehittää valtakunnallista NetCenter-verkostoa.

NetCenter-selvityksessä on tehty kolme laajaa selvitystä. Ensin on selvitetty suurten it-yritysten alihankinta käyttäytymistä (A1). Sen jälkeen samanaikaisesti selvitettiin potentiaalinen verkossa "bitteinä liikuteltava" alihankintatyö toimialariippumattomasti (A2) sekä "bitteinä liikuteltavan" työn tarjonta valituilla pilottialueilla (B).

A1 raportin jälkeen kehitettiin NetCenter selvityksen tavoitteiden mukaisesti ensimmäinen versio **valtakunnallisten osaamispohjaisten palvelujen kaupallistamismallista** (C). Tämä malli täydennetään ja päivitetään tässä raportissa vastaamaan niitä tuloksia ja yhteenvetoja, joita saatiin A2- ja B-raporteista. Lopputulosta kutsumme ns. ABC-raportiksi.

NetCenter-selvityksen kokonaisuutta on havainnollistettu seuraavan sivun kuvalla, joka esiintyy myös kaikissa aiemmin julkaistuissa NetCenter-selvityksissä.

# 1. Tiivistelmä



ABC-raportin pohjaksi on otettu aiemmin julkaistu C-raportti, koska siinä esitetyt ajatukset ja ratkaisut ovat edelleen relevantteja tässä yhteenvetoraportissa. Niinpä tässä raportissa ei ole tehty muutoksia C-raportin kohtiin periaatteet, lisäarvot ja toimintamallit, vaan ne on sisällytetty tähän raporttiin sellaisenaan. NetCenter-malli on tehtyjen tutkimusten mukaan jalostunut C-raportissa esitettyjen mallivaihtojen pohjalta yhtenäiseksi ja kokonaisvaltaiseksi malliksi.

C-raportissa todettiin, että esitetty analyysi malleista tukee kehitysteoriaa ja siten vaiheittaista etenemistä. Sen jälkeen tehdyt tutkimukset (A2, B) ovat muokanneet tätä käsitystä siten, että **sovelletussa toimintamallissa** esitettyjä vaihtoehtoja ei nähdä erillisinä kokonaisuina vaan riippuen NetCenter-liiketoiminnan tuotealueesta valitaan kyseisen tuotealueen toteuttamiseen sopivin tapa toimia. Ts. jonkun tuotealueen kohdalla on perusteltua lähteä heti tavoittelemaan ns Solution-tasoa, kun taas jonkun toisen tuotealueen kohdalla pysytään ns Local-tasolla myös pitkällä tähtäimellä.

Tiivistelmän yhdeksi sisältöosioksi on seuraavilla kolmella sivulla otettu NetCenter-selvitykseen liittyneet alkuperäiset Sitran esittämät kysymykset. Vastaukset ovat lyhyitä tiivistyksiä ja kysymyksiä on tarkemmin käsitelty raportissa

# 1. Tiivistelmä

## **1. Miten NetCenter tyypiset ratkaisut on hallinnollisesti organisoitu (Osakeyhtiö, osuuskunta yms.)?**

NetCenter-selvityksen tukimukset ovat vahvistaneet C-raportissa esitettyä NetCenter visiota (sivu 18). Sen mukaan NetCenter koostuu erilaisia osaamispalveluita tarjoavista yrityksistä, joilla on tiivis yhteys NetCenter "keskusorganisaatioon". Pitkällä tähtäimellä on mallin kannalta edullista, että tietyn alueen NetCenter-yritykset sijaitsevat samoissa tiloissa. Hallinnollisia organisointitapoja voi olla useita riippuen alueen NetCenterin kehitystasosta. Liiketoimintasuunnitelmassa otetaan kantaa siihen, onko toiminnan sitouttamisen ja/tai mallin ansaintalogiikan kannalta alueellisten NetCentereiden yhtiöittäminen välttämätöntä.

## **2. Onko havaittavissa yhteyksiä toiminnan sisällön ja organisointitavan välillä ja onko organisaation kehittymisen kannalta vaikutusta sillä mikä on organisointimuoto?**

Olennaista tuntuu olevan se, että NetCenterissä toimivat yritykset vahvistuvat ja kehittyvät. NetCenterin organisointitavalla ei välttämättä ole kovin suurta merkitystä. NetCenter toiminnana alkuvaiheessa NetCenter voi olla hyvinkin irrallisten yritysten ryhmä, joka toimii samoissa tiloissa. Olennaista on tiivis yhteys NetCenter "keskusorganisaatioon".

## **3. NetCenterin verkostoyhteistyön edellytykset ja toimintojen keskittämistarve. Mitkä toiminnot tulisi organisoida keskitetysti NetCenter –yhteistoiminnassa? Mikä on NetCenter toiminnan optimikoko?**

Yhteistyön edellytyksenä on palvelujen tuotteistaminen ja pääseminen riittävän suureen volyymiin. Tässä NetCenter "keskusorganisaatiolla" on keskeinen rooli, joka vastaa keskitetysti useista NetCenter verkoston toiminnoista. Keskeisiä asioita ovat valtakunnallinen myynti ja markkinointi, NetCenter tuotteiden laadusta vastaaminen, toiminnan kehittäminen sekä erilaisten palvelujen tarjoaminen NetCenter-verkostolle. Yksittäinen NetCenter voi olla hyvinkin pieni, mutta jotta NetCenter verkostosta saadaan suuryritysten suuntaan uskottava kokonaisuus, on sen oltava kookas. Optimikoko määräytyy tarkemmin tuotealueittain.

## **4. Miten 'agentuuritoiminta' tulisi rakentaa NetCenter toiminnan yhteyteen?**

Agentuuritoimi on yhtä kuin NetCenter "keskusorganisaatio", joka myy ja markkinoi keskitetysti NetCenter-verkoston tuotteita ja palveluita ja tarjoaa sen lisäksi useita muita palveluita verkostolle. Malli lähtee siitä että kullakin alueellisella NetCenterillä on vahva vetäjä, joka kuuluu organisatoorisesti NetCenter "keskusorganisaatioon".

## **5. Mikä on 'agentuuritoiminnan' ansaintalogiikka, eli mistä sen tulisi saada rahoitus?**

Rakennettu malli lähtee siitä, että toimiessaan optimaalisesti NetCenter "keskusorganisaatio" omistaa asiakkaan tilauksen ja siten vastaa siitä ja laskuttaa sen. NetCenter verkosto toimii alihankintasuhteessa NetCenter "keskusorganisaatioon". Toiminnan käynnistämävaiheessa voidaan julkiselle sektorille hahmottaa erilaisia toiminnan käyntiinlähettä tukevia rooleja. Niistä tarkemmin sivulla 47.

# 1. Tiivistelmä

## **6. NetCenter toiminnan tuotteet. Minkälaisia palveluja ja osaamista ne voivat kaupallistaa (IT, call center-palvelut jne. entä kirjanpito, kielenkääntäminen ja muu ei tekninen osaaminen)?**

Kysyntätutkimuksen (A2) mukaan asiakasyrityksiä selkeästi kiinnostavat palvelualueet voidaan jäsentää kolmeen pääryhmään: Taloushallinto, Viestintä ja It. Nämä voivat myös toimia NetCenter-toiminnan tulosalueina, jolloin ryhmän sisällä olevien palvelualueiden organisointi ja markkinaviestintä voidaan hoitaa synergisesti. Olennaista pitemmällä tähtäimellä tässäkin on NetCenter "keskusorganisaation" rooli, jonka tulee aktiivisesti tutkia markkinoita ja kehittää uusia tuotealueita NetCenter-verkoston palvelujen piiriin.

## **7. Mitkä ovat alueelliselle ja/tai paikalliselle toimintaympäristölle asetetut vaateen NetCenter –toiminnan käynnistämiseksi ja kehittämiseksi.**

NetCenter-toiminta voidaan aloittaa hyvinkin matalalla tasolla eli alkuvaiheessa NetCenter verkoston palvelutarjontaan liittyminen edellyttää oikeastaan vain riittävää osaamista. Toimintaa tulee kuitenkin kehittää fyysisen NetCenter-rakennuksen suuntaan, jolloin saavutetaan parempi kontrolloitavuus ja toimintojen kehittäminen.

## **8. Onko toiminnassa kysymys tarjonta- vai kysyntäohjaukseen perustuvan IT-alan koulutustoiminnan organisoinnista?**

NetCenter toiminta tulee kokonaisuudessaan perustumaan markkinoiden kysyntään. Tutkimuksissa on identifioitu ne tuotealueet, joille alueilta löytyy osaamista.

## **9. Ework, etätyö ja NetCenter – ulottuvuuksien kuvaus heikkouksien ja vahvuuksien näkökulmasta sekä soveltuvuudesta erilaisiin alueellisiin toimintaympäristöihin.**

Ework ja etätyö –ulottuvuudet on todettu marginaalisiksi NetCenter verkoston kokonaistoiminnassa, joka perustuu valittujen osaamispalveluiden myyntiin. Etätyö ja nykyiset eWork -ratkaisut eivät ole NetCenter -toiminnan kilpailijoita vaan toimivan työsuhteen organisointimalleja.

## **10. Minkälaisia tehtäviä yritykset ovat ulkoistaneet NetCenteriin (standardi vs. erityistoimintoja)?**

Ehdotetut tuotealueet ovat pitkälti standarditoimintoja. Valinnat perustuvat tehtyyn tutkimukseen (A2-raportti) ja siinä suurimman kiinnostuksen saaneisiin tehtäväalueisiin.

# 1. Tiivistelmä

## **11. Onko NetCentereissä jotain erityisosaamista, jota asiakkailla ei ole?**

NetCentereistä on tämän mallin mukaan tarkoitus kehittää sellainen verkosto, joka kykenee kilpailemaan markkinoilla ja tuottamaan asiakkailleen sellaisia tuotteita, palveluita ja ratkaisuja, joille on kysyntää ja joista asiakkaat ovat valmiita maksamaan markkinahinnan.

## **12. Miten kommunikaatio asiakkaan kanssa hoidetaan (face to face, puhelin, s-posti, videokonferenssointi, jne.)?**

Kun puhutaan valtakunnallisesta asiakkaasta, niin NetCenter "keskusorganisaatio" vastaa asiakkaan kanssa käytävästä kommunikoinnista kasvokkain. Muuton NetCenter verkostolle tulee kehittää yhteinen kommunikointijärjestelmä.

## **13. Onko em. yhteyksiä useampaan tilaajan yksikköön?**

NetCenter "keskusorganisaatio" pitää yllä tarvittavaa kommunikaatiota asiakassuhteen hoitamisessa.

## **14. Mitä muita kuin agentuurivaihtoehtoa on harkittu asiakkaiden löytämiseksi? Mitkä ovat niiden edut ja haitat verrattuna em.?**

Ilman keskitettyä organisaatiota ei voida uskottavasti myydä NetCenter verkoston palveluita. C-raportissa on tätä kysymystä käsitelty laajasti. Yksittäinen NetCenter ei saavuta suuruuden ekonomiaa eikä voi esiintyä uskottavana ratkaisun tarjoajana suuryrityksille. Myös verkon kautta tapahtuva markkinointi asiakkaille ei yksin riitä, vaan tarvitaan kaikkia NetCentereitä edustava myynti- ja kehitysorganisaatio

## **15. Miten asiakkaan ja NetCenterin välinen luottamus ja molemminpuolinen tuntemus on synnynyt?**

Tässä NetCenter "keskusorganisaatiolla" on aivan keskeinen rooli ja luottamus täytyykin itse asiassa synnyttää asiakkaan ja NetCenter "keskusorganisaation" välille.

## **16. Voitaisiinko etätyötä ja lähityötä yhdistää (hybridityö)?**

Voidaan. NetCenter -toiminnassa osaamista voidaan myydä lähityönä paikallisille asiakkaille ja etätyönä/alihankintana valtakunnallisesti.

## **17. Voidaanko täydentäviä resursseja löytää suuremmilta lähipaikkakunnilta?**

Kyllä, NetCenter on tarkasti positioitava markkinoille kuten sivulla 17 on aloitettu tekemään. Onnistunut NetCenter-konsepti edellyttää myös yhteistyötä muiden kanssa.

## **18. Miten toimintoja kehitetään suuremman lisäarvon/osaamisen suuntaan?**

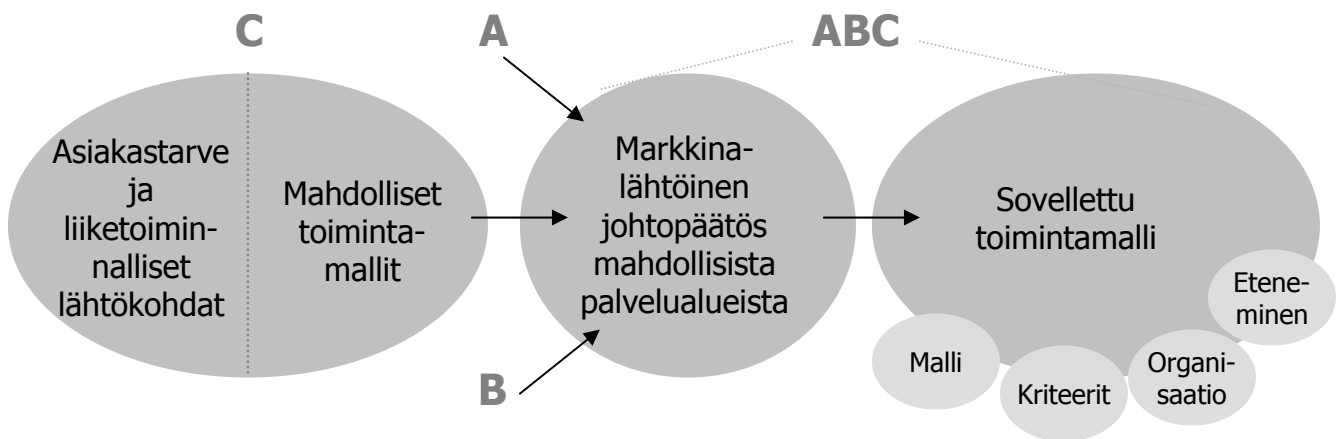
Toiminnan kehittämiseen täytyy NetCenter "keskusorganisaatiolla" olla resursseja heti toiminnan käynnistysvaiheessa. Asiaa on kuvattu organisaatiokaavion yhteydessä sivulla 49.

## 2. Rakenne

### Raportin rakenne

Raportti noudattaa seuraavaa rakennetta:

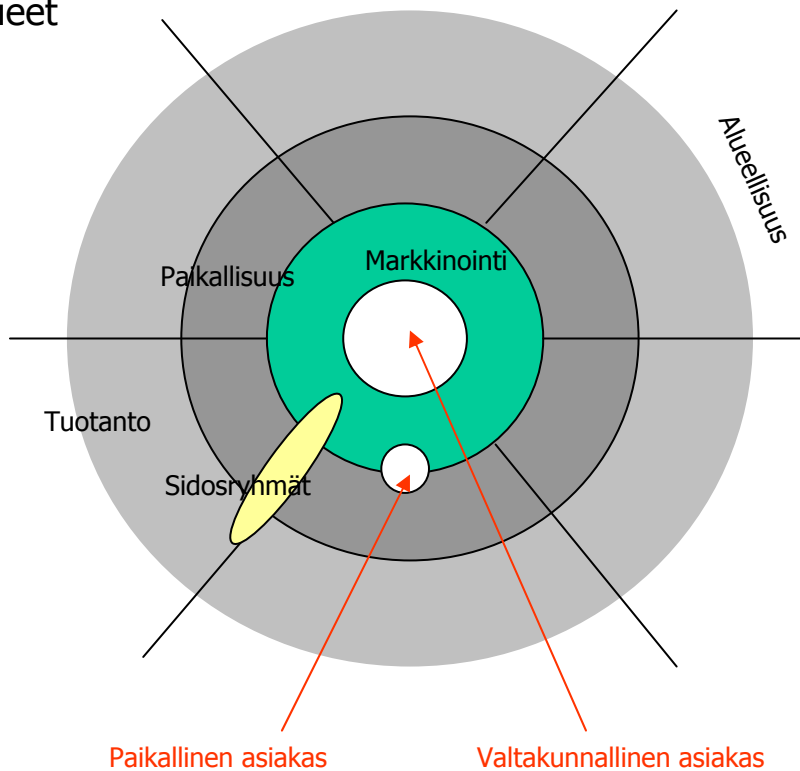
- asiakastarve ja liiketoiminnalliset lähtökohdat sekä lisärvon generointi – vaihe C
- mahdolliset toimintamallit – vaihe C
- johtopäätös mahdollisista palvelualueista vaihe A:n ja B:n tulosten perusteella
- sovellettu uusi toimintamalli





# 3. Periaatteet

## Arvoalueet



Mallin rakentamisessa on otettu pitkän tähtäimen lähtökohdaksi

- 1) Markkinavetoisuus sekä kannattavaan liiketoimintaan tähtäävä liiketoiminnallinen struktuuri
- 2) Tuotteiden ja palveluiden muodostus asiakaslähtöisen tarpeen mukaan
- 3) Riittävän konkreettisen arvoketjun muodostuminen

Toimiva kokonaisuus koostuu eri suorittajista ja eri vaiheista, joiden yhteenlaskettu lisäarvo tuo kilpailuedun, ja tuottaa asiakkaalle oikean hyödyn, ja oikeaan hintaan. Peruslähtökohdat mallille on otettu kaupallisista lainalaisuuksista, jolloin ylläkuvatut arvoa generoivat periaatteelliset alueet ja vaiheet on läpikäytävä.

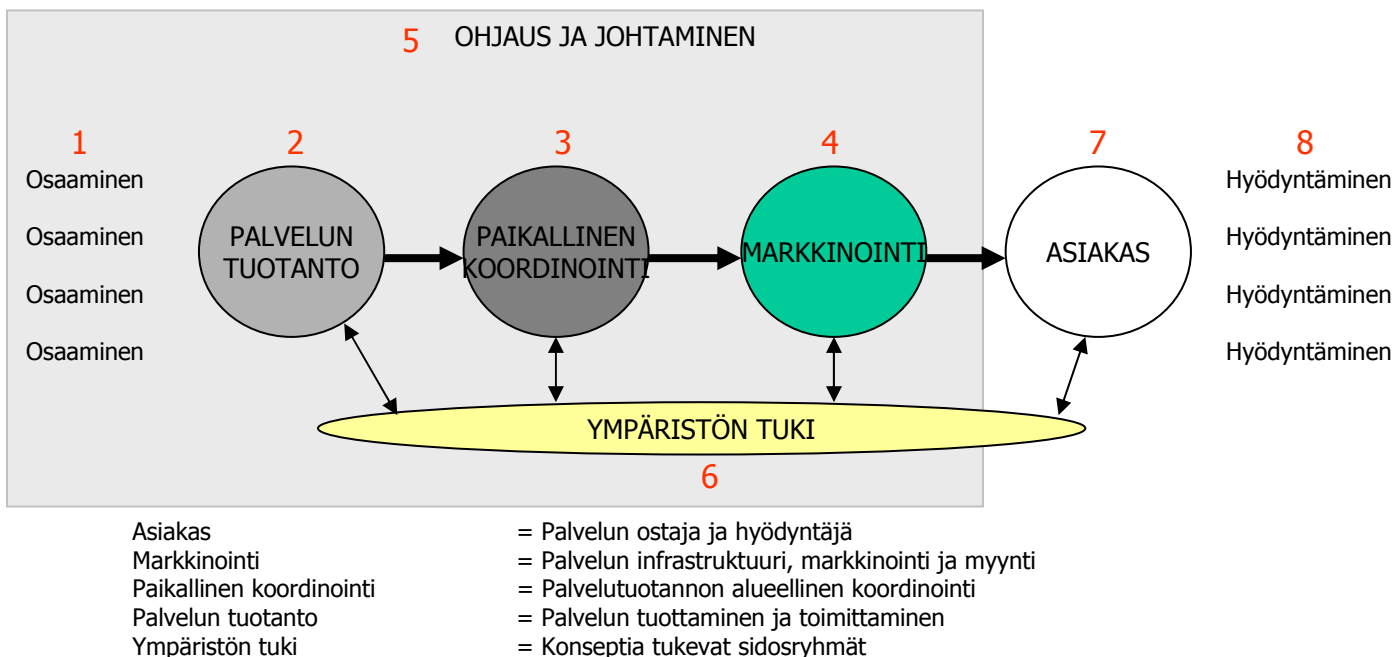
Markkinoiden ja kilpailutilanteen ymmärtäminen on edellytys markkinapotentiaalin identifiointiin ja löytämiseen. Asiakkaan todellisen tarpeen ymmärtäminen on kannattavan liiketoiminnan perusedellytys. Toimintamallin lähtökohta on myös palvella valtakunnallisia asiakkaita, jotka takaavat tarvittavan volyymin. Tuotantokapasiteetti ja tuotannon hyvä laatu liittyy riittävään asiakastytyväisyyteen, ja palvelun ja tuotteiden onnistunut kanavointi edellyttää taas toimivaa yhteistyöverkostoa ja selkeätä työnjakoa.

Seuraavaksi kuvataan NetCenter-ympäristön eri portaiden periaatteellista työnjakoa ja lisäarvotuotantoa.

# 4. Lisäarvot

## Osat

Lisäarvon syntyminen osaamisesta hyödyntämiseen saakka

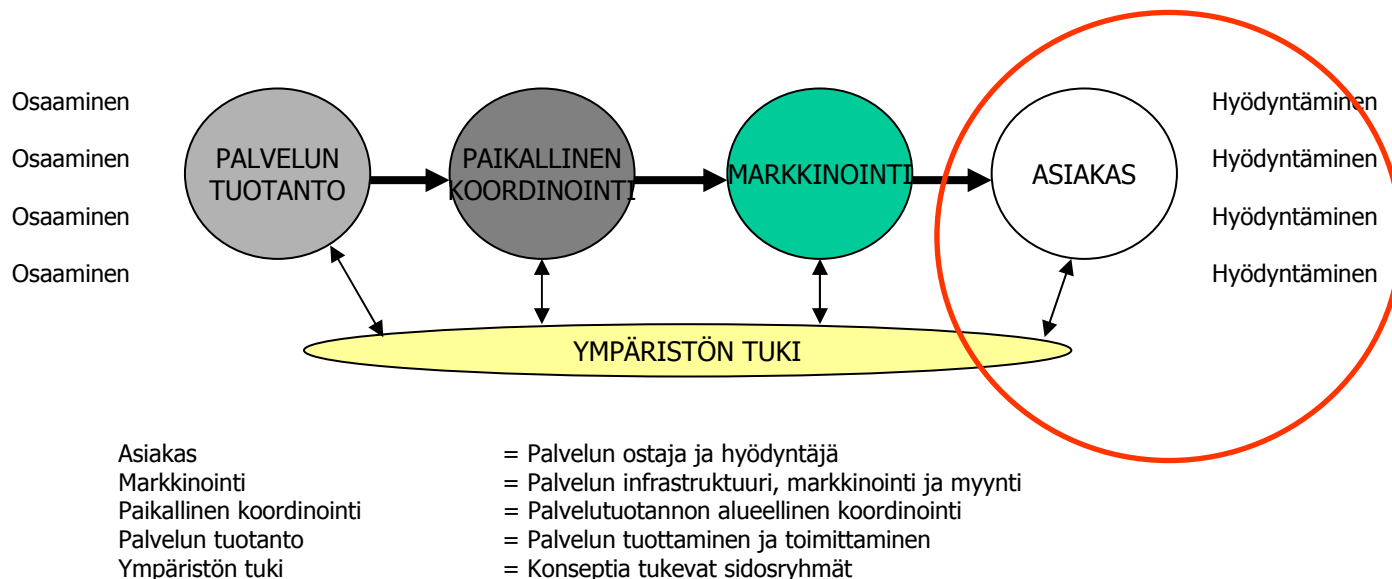


- 1** Lisäarvon muodostus alkaa erilaisista yksilötason osaamisista (ja niiden kehittämisestä), joita tarvitaan palvelun tuotannossa. ("henkilö")
- 2** Palvelun tuotanto vaatii osaamisen keräämistä strukturoituu ympäristöön, joka yleensä on yritys. ("paikallinen yritys")
- 3** Paikallistason koordinointifunktio luo yhtenäiset puitteet ja perustan yhteensovittaa osaaminen ja yrityskohtainen palvelutuotanto niin, että työvoimapotentiaalia voidaan tehokkaasti ohjata. ("paikallinen NetCenter")
- 4** Asiakatarpeen löytäminen, tarpeista tiedottaminen sekä tarpeista lähtevän markkinoinnin luonti vaatii markkinointiorganisaation, joka voi käsitellä asiakkaita paikasta riippumatta. ("NetCenter katto-organisaatio", NetCenter -toiminnan koordinointi)
- 5** Ohjaus ja johtaminen on edellytys menestyvälle liiketoiminnalle sekä kokonaistoiminnan kehittämiseksi. ("NetCenter katto-organisaation johto")
- 6** Ympäristön tuki antaa toimintaedellytykset mm alueellisella ja poliittisella tasolla. Ympäristön tuki voi vaikuttaa myös osaamisen kehittämiseen. ("sidoryhmät")
- 7** Asiakas ostaa palvelun onnistuneen myynnin ja markkinoinnin tuloksena ja ostaa uudelleen positiivisen palvelukokemuksen perusteella.
- 8** Hyödyntäminen tarkoittaa rahassa mitattavaa etua palvelun lopulliselle käyttäjälle.

# 4. Lisäarvot

## Asiakas

Lisäarvon syntyminen osaamisesta hyödyntämiseen saakka



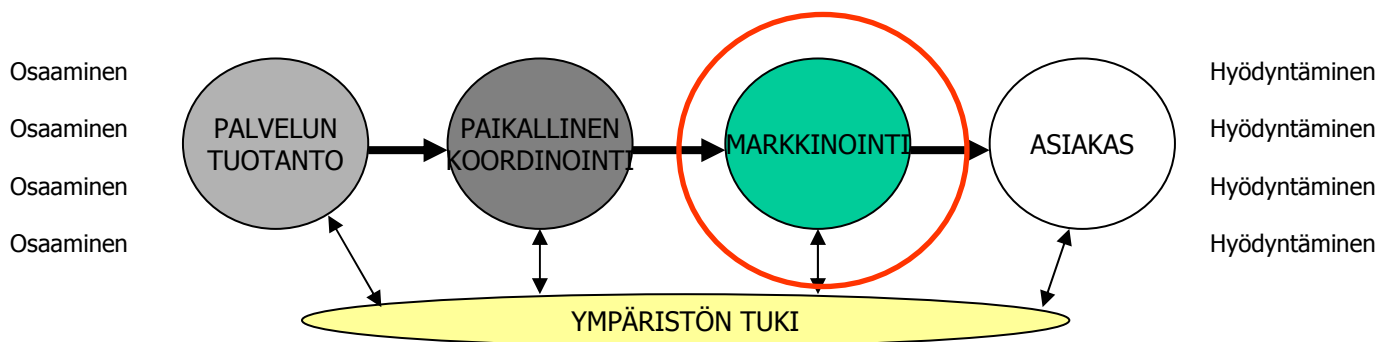
Asiakas voi toimia valtakunnallisesti ja/tai paikallisesti ja asiakkaaseen muodostettava kontaktipinta ja tarvittava asiakaspalveluliittymä on toimittava asiakkaan fyysisestä sijainnista riippumatta. Palvelun lopullinen hyödyntäminen voi tapahtua ostavan asiakkaan organisaatiossa, tai olla osana asiakkaan myymää tuotetta/palvelua omille asiakkailleen.

Asiakkaan lopullinen arvo on tarve ja kyky maksaa palvelusta.

Asiakkaalle tarjottavat palvelut voidaan jakaa seuraaviin perusalueisiin:

- 1) palvelun/työn ulkoistaminen
- 2) projektityö
- 3) henkilövuokraus

Lisäarvon syntyminen osaamisesta hyödyntämiseen saakka



Asiakas

Markkinointi

Paikallinen koordinointi

Palvelun tuotanto

Ympäristön tuki

= Palvelun ostaja ja hyödyntäjä

= Palvelun infrastruktuuri, markkinointi ja myynti

= Palvelutuotannon alueellinen koordinointi

= Palvelun tuottaminen ja toimittaminen

= Konseptia tukevat sidosryhmät

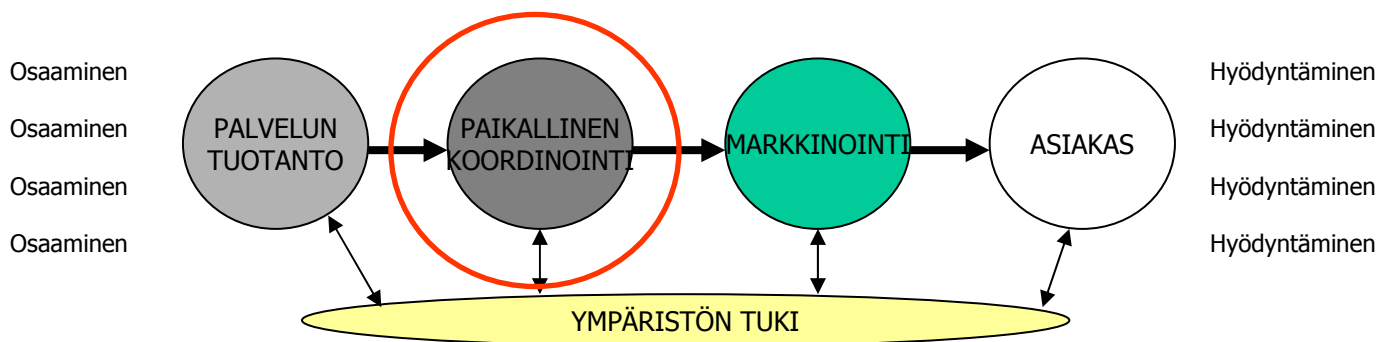
Toimiva markkinointi on edellytys jatkuvuudelle. Perinteinen näkemys markkinoinnista rajoittuu yleensä myyntiin ja mekaaniseen peruskommunikaatioon, mutta on tässä yhteydessä nähtävä laajassa perspektiivissä kriittisen oleellisen menestystekijänä. NetCenter-mallissa markkinointifunktion tehtävä on avata valtakunnalliset markkinat paikallistuotannon ja paikallisen osaamisen käyttöön. Ilman valtakunnallista asiakasotetta, koko malli menettää kilpailuetuaan ja jää paikalliselle tasolle.

Markkinointifunktion lopullinen arvo on siten kytkeä NetCentereiden ulkopuoliset asiakkaat ja suurasiakkaat toimintaan.

Markkinoinnin arvot liittyvät seuraaviin tehtäviin:

- 1) Sisäinen markkinointi
- 2) Imagoon tähtäävä markkinaviestintä
- 3) Informatiivinen markkinaviestintä
- 4) Myyntipalvelut
- 5) Asiakastyytyväisyyden seuranta ja kehittäminen
- 6) Asiakaskunnan laajentaminen

Lisäarvon syntyminen osaamisesta hyödyntämiseen saakka



Asiakas

Markkinointi

Paikallinen koordinointi

Palvelun tuotanto

Ympäristön tuki

= Palvelun ostaja ja hyödyntäjä

= Palvelun infrastruktuuri, markkinointi ja myynti

= Palvelutuotannon alueellinen koordinointi

= Palvelun tuottaminen ja toimittaminen

= Konseptia tukevat sidosryhmät

Toimintamalliin synnyttävä kilpailuetu on vahvasti sidoksissa paikallismarkkinoiden tuotannolliseen kapasiteettiin ja sen suhteelliseen edullisuuteen. Hajallaan olevan kapasiteetin yhteensaattaminen "saman katon" alle on alueellisen tai paikallisen NetCenter-toimiston ydintehtävä. Riittävän kriittisen massan saavuttaminen paikallismarkkinoilla edellyttää enemmän kuin vain tilojen tarjoamista (=perusinfra). Riittävän lisäarvon tuottamisen on tähdättävä siihen että paikallisessa NetCenterissä toimivat yrittäjät ovat sitoutuneet selvästi sekä kokonaiskonseptiin että paikallistoimintaan.

Paikallisen koordinoinnin lopullinen arvo on siten kerätä riittävä määrä osaavia tekijöitä paikalliseen NetCenter-keskukseen.

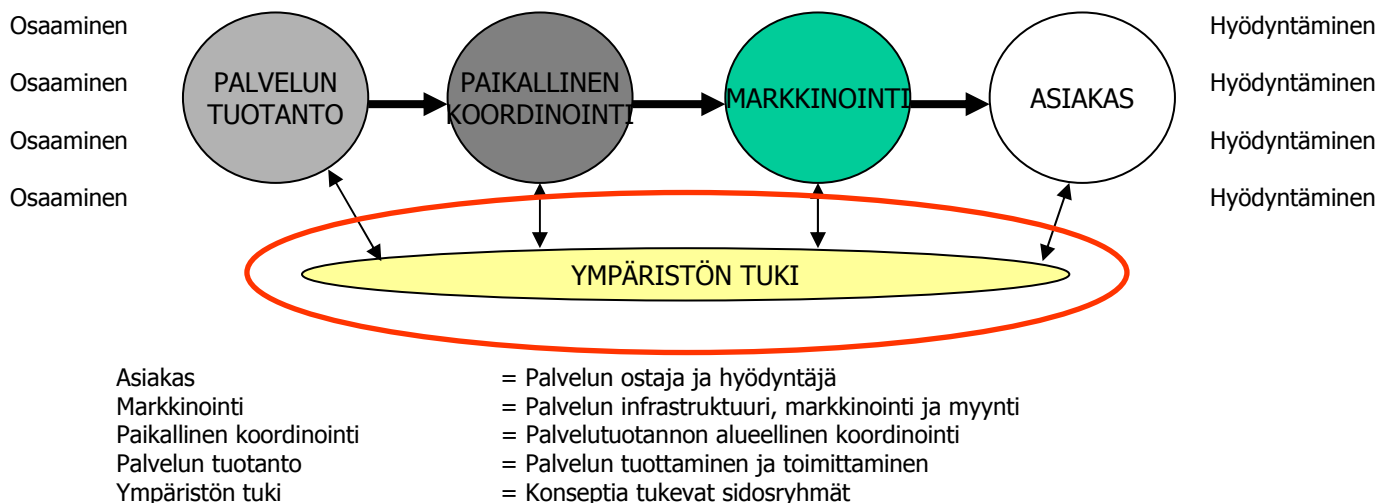
Paikallisen koordinoinnin arvot liittyvät seuraaviin tehtäviin:

- 1) Infrastruktuurin paikallinen kehittäminen ja ylläpito
- 2) Oheispalveluiden tai palveluverkoston luonti ja tarjonta (talouspalvelut, markkinointipalvelut, juridiset palvelut, henkilöstöpalvelut etc)
- 3) Sisäinen markkinointi NetCenterin sisällä
- 4) Paikallismarkkinointi
- 5) Sidosryhmien alueellinen ja paikallinen hoitaminen

## 4. Lisäarvot

# Ympäristön tuki

Lisäarvon syntyminen osaamisesta hyödyntämiseen saakka



Ympäristön tuki on tärkeä edellytys varsinkin mallin liikkeellelähtötilanteessa.

Ympäristön potentiaaliset ja tärkeät sidosryhmät (kuten EU, valtio, kunta, Sitra, maakuntaliitto, TE-keskukset, yliopistot ja muut oppilaitokset, rahoituslaitokset) luovat perustan nopeammalle liikkeellelähdölle, tarjoamalla poliittista tukea, rahoitusapua, paikallistason informaatiota, paluumuuttomarkkinointia jne.

Ympäristön tuen lopullinen arvo on auttaa kytkemään paikkakunnan osaamispotentiali NetCenterin käyttöön sekä antaa riittävät resurssit toiminnan käynnistämiseen.

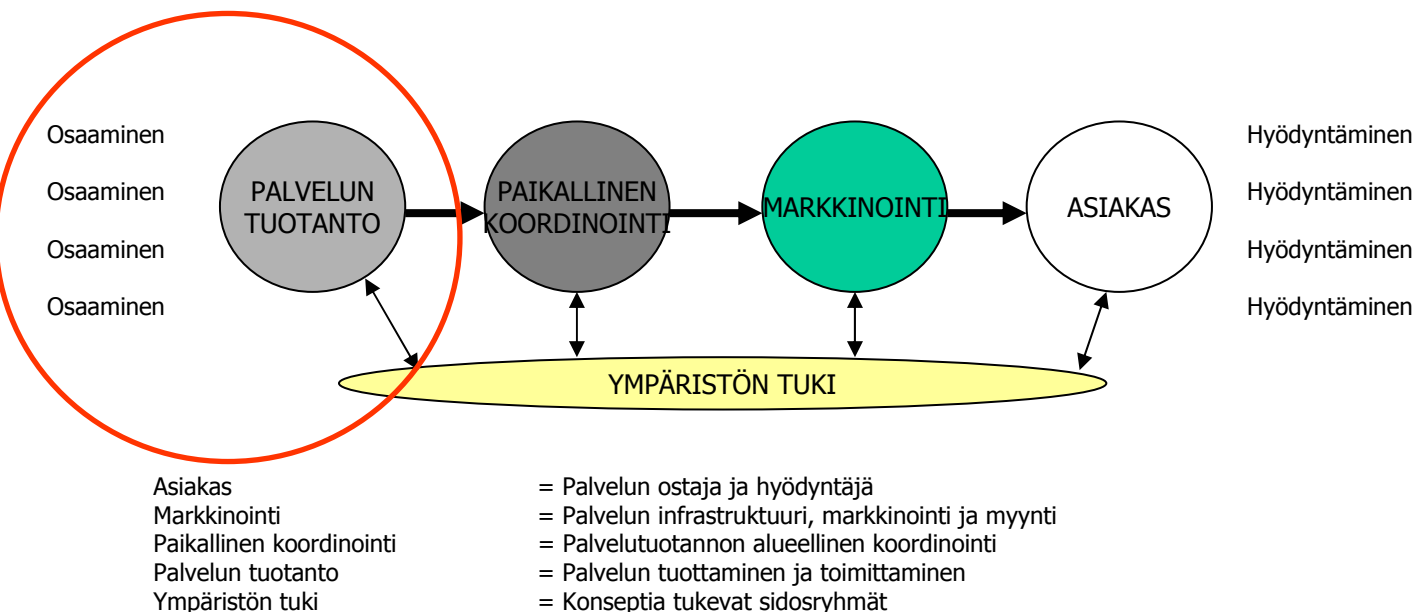
Ympäristön tuen arvot liittyvät seuraaviin tehtäviin:

- 1) Tilojen, kalusteiden ja IT-infran järjestäminen
- 2) Paikkakunnallisen informaation järjestäminen
- 3) Paikallisen kehityksen tukeminen eri muodoissa (esim. osaamisen arvostaminen työtä ja palveluja tilaamalla)
- 4) Rahoituskanavien avaaminen
- 5) Koulutusyhteistyö

# 4. Lisäarvot

## Palvelun tuotanto

Lisäarvon syntyminen osaamisesta hyödyntämiseen saakka



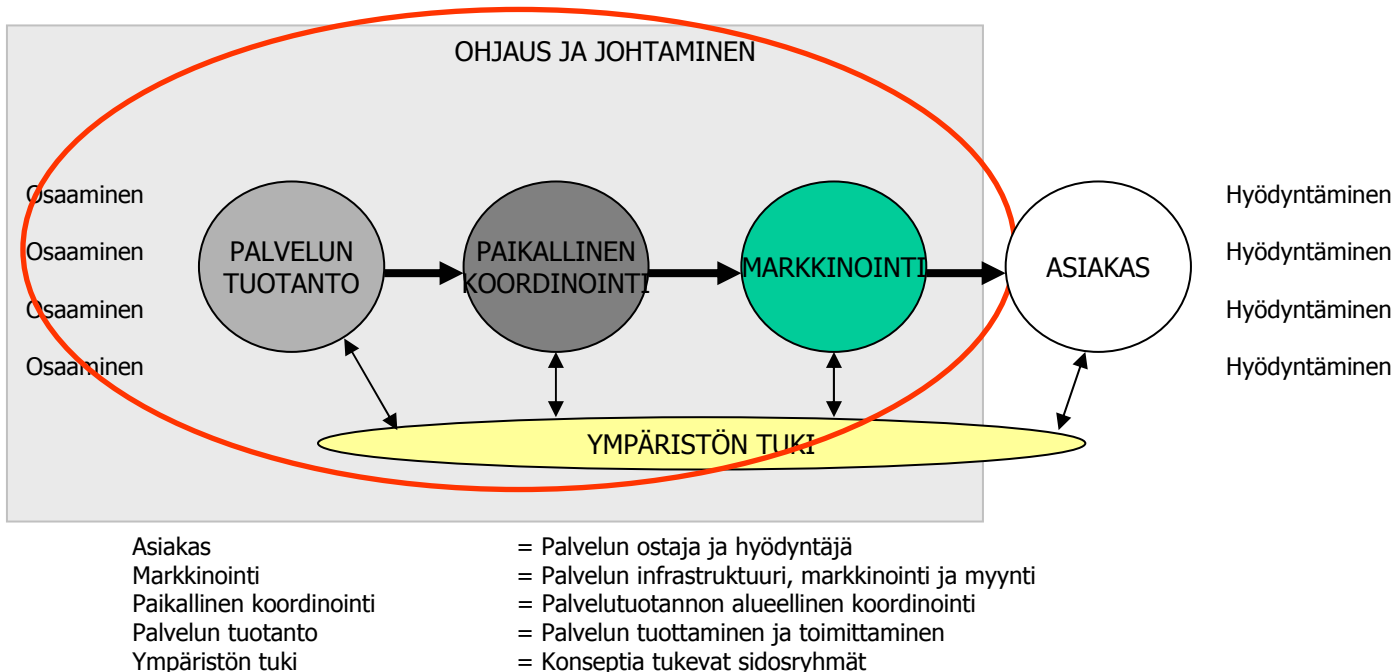
Yksilötason osaaminen on ryhmä- tai yritystasolla organisoitava riittävän hyvin, jotta palvelun tuotanto toimii tehokkaasti. Yksilötason osaamista voi löytyä eri tasoilla (koulusta juuri valmistunut, kokenut paikallinen tekijä, kokenut paluumuuttaja jne) ja pitempänä prosessina osaaminen syntyy koulutustoiminnan kautta. Edellytys toimivalle konseptille on löytää riittävän hyvä osaamiskapasiteetti jo aloitusvaiheessa, muussa tapauksessa se voi muodostua haasteeksi koko mallin käynnistämiseksi.

Palvelun tuotannon lopullinen arvo on siten hyvän osaamisen tuottaminen laskutettavaan palveluun.

Palvelun tuotannon arvot liittyvät seuraaviin tehtäviin:

- 1) Asiantuntijatason hyvä osaaminen eri sektoreilta
- 2) Osaamisen tuotteistaminen ja konkreettoisointi
- 3) Laskutettavan palvelun toimittaminen
- 4) Osaamisen jatkuva kehitys, johtaen kilpailukyvyyn kasvuun, ja sen myötä uusiin paikallisiin työpaikkoihin.

Lisäarvon syntyminen osaamisesta hyödyntämiseen saakka



Mallin eri vaiheissa tapahtuva lisäarvojen tuottaminen on yhdistettävä kokonaisuudeksi. Toiminnan laajentuessa käsittämään useampaa alueellista NetCenter-organisaatiota, ohjauksen ja johtamisen rooli kasvaa ja korostuu. Infrastruktuurin kehittämisen lisäksi johtamistyön tuloksena syntyy standardeja ja sääntöjä strukturoidulle toiminnalle. Samalla luodaan vahva perusta koko toiminnalle, varsinkin kun toimitaan strategisten asiakkaiden, kumppaneiden ja sidosryhmien kanssa. Johtaminen tapahtuu eri portaissa, vaiheeseen luotujen mallien mukaan. Osaamisen kehittämisstrategia on myös osa ohjaustoimintaa.

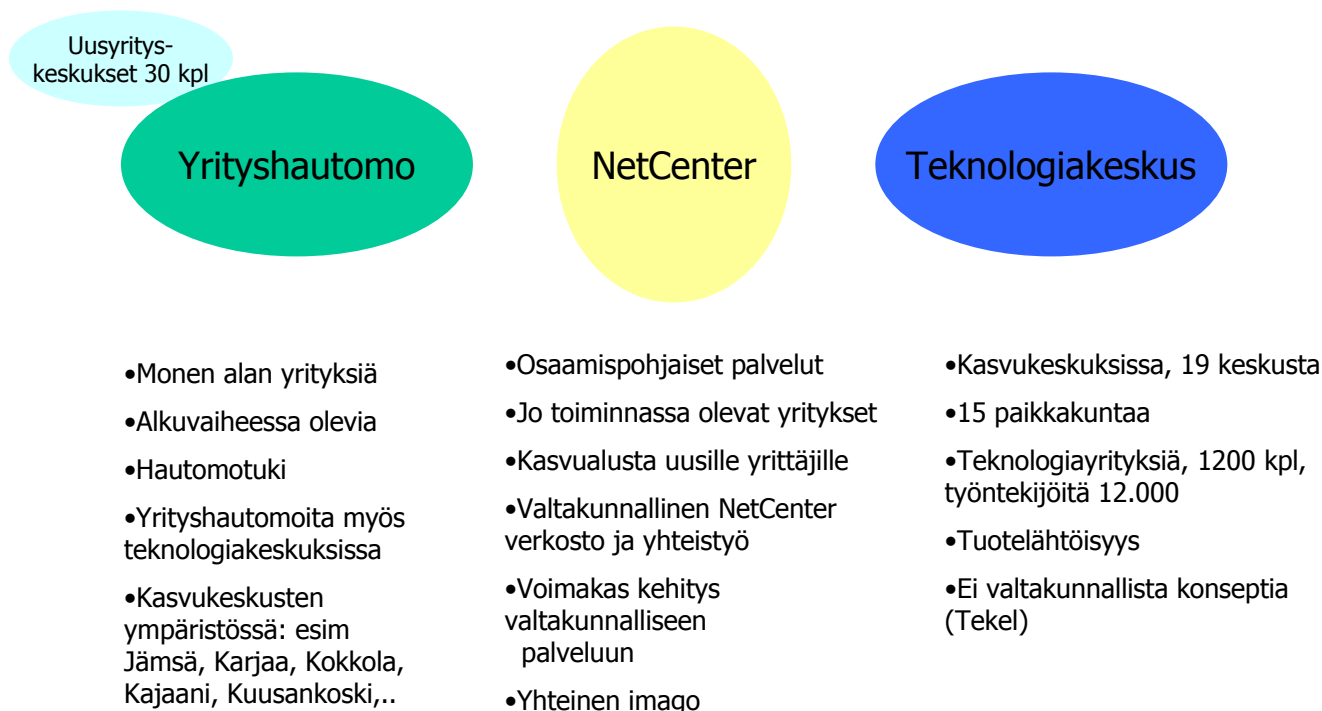
Ohjaus ja johtamisfunktion lopullinen arvo on siten luoda puitteet kannattavalle ja kilpailukykyiselle toiminnalle pitkällä tähtäyksellä.

Ohjauksen ja johtamisen arvot liittyvät seuraaviin tehtäviin:

- 1) Toiminnan strateginen kehitys
- 2) Infrastruktuurin kehittäminen
- 3) Sisäinen markkinointi ja tiedottaminen
- 4) Koulutustoiminnan strategiat ja toteutus
- 5) Sidosryhmien valtakunnallinen hoitaminen
- 6) Tavoitteet ja toimintasuunnitelma
- 7) Toiminnan johtaminen



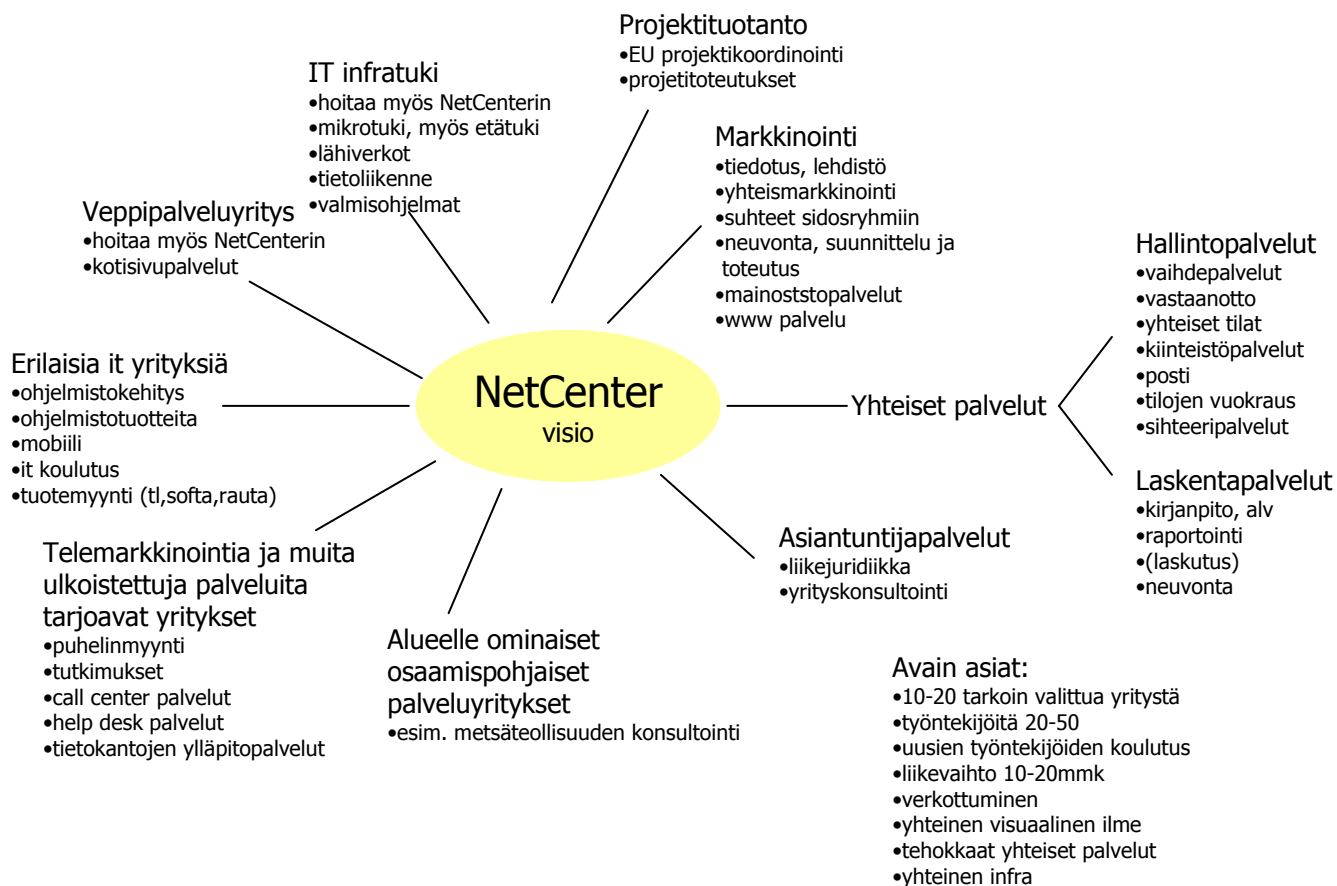
## NetCenter-mallin peruspositiointi



Lähtökohtana uuden toimintamallin rakentamiselle on, että on löydettävissä riittävä määrä omia, ainutlaatuisia piirteitä verrattuna markkinoilla jo oleviin rakennelmiin. Malli luo uutta, paikallista aloitteellisuutta myös kasvukeskusten ulkopuolelle.

Kriittiset menestystekijät on löydettävissä NetCenter-mallin mahdollisuuksissa yhdistää valtakunnallinen toimintamalli-ajatus ja asiakaspalvelukonsepti paikallismarkkinoiden tuomaan kustannustehokkaaseen tuotantopotentiaaliin.

## Luova visio – mitä NetCenter voi olla



NetCenterissä olevat yritykset verkottuvat keskenään, tarjoavat palvelujaan paikallisille yrityksille ja kokonaisuutensa mukaan seuraavassa vaiheessa myös valtakunnallisesti. Yllä on esimerkin omaisesti kuvattu, millaisia yrityksiä NetCenterit voisivat sisältää. Lähtökohtana on InfoCom sektoria laajempi focus eli "bitteinä siirrettävään osaamiseen" keskittyminen.

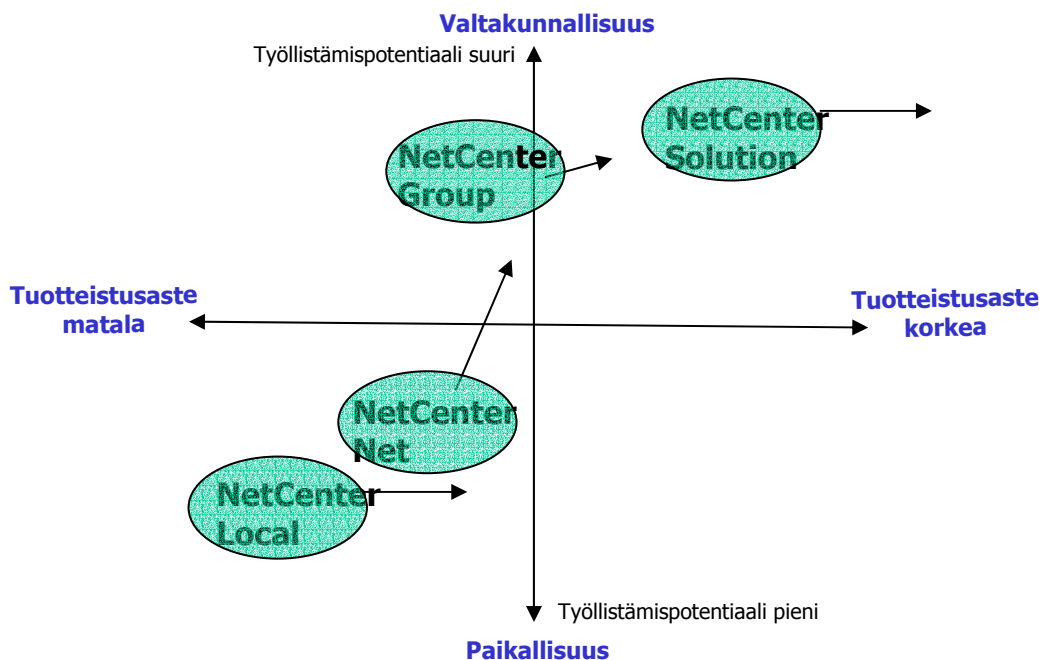
NetCenterien toiminta-alue voi laajentua huomattavasti myös julkiselle sektorille. Esimerkiksi kuntien ja muiden julkisten organisaatioiden verkkopalvelut voisivat luontevasti toimia NetCentereiden yhteydessä. Kuntien palveluista voisivat NetCentereissä toimia myös esimerkiksi elinkeinotoimi sekä erilaiset ylläpito- ja asiakaspalvelutoiminnot.

## Neljän mallin positiointi ja kehityssuunta

Raportin alussa esitetyn lisäarvoketjun pohjalta on johdettu seuraavat neljä toimintamallia, joista käytetään nimiä:

- **NetCenter Local**, joka on mallin perusosa, paikallinen NetCenter (Local=paikkakunta)
- **NetCenter Group**, joka on NetCentereiden palveluja markkinoiva valtakunnallinen organisaatio
- **NetCenter Solution**, joka on tiettyyn osaamiseen liittyvää NetCenter-ratkaisua markkinoiva organisaatio
- **NetCenter Net**, joka on tekninen ratkaisu liittyen NetCenter-palvelujen markkinointiin verkossa

Seuraavassa kaaviossa toimintamallit on positioitu NetCenter palvelujen tuotteistusasteen ja maantieteellisen peiton mukaan. Malleihin liittyvät nuolet kuvaavat sitä kehityssuuntaa, johon malli voi kehittyä.

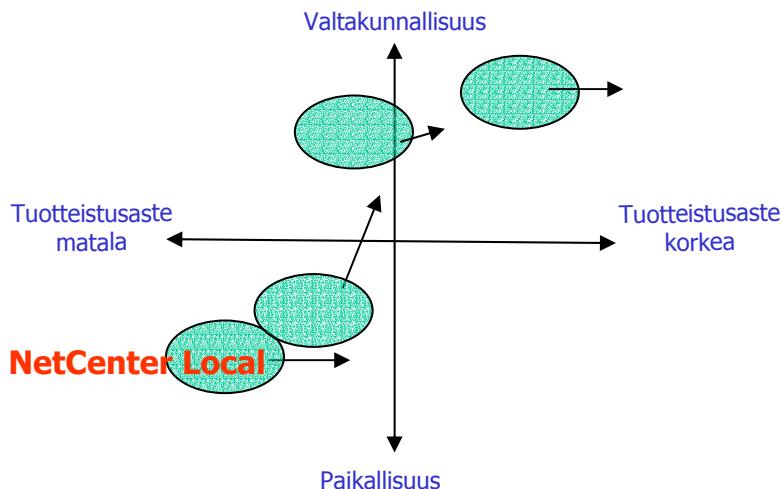


Positiointi tuotteistusasteen ja toiminta-alueen mukaan kertoo ensimmäisistä perusedellytyksistä kannattavaan ja kilpailua kestävään toimintaan.

Alimman tason paikallismalli (NetCenter Local) ei todennäköisesti saavuta riittävän työllistävää lopputulosta, samalla kuin ylimmän tason mallia (NetCenter Solution) ei voida käynnistää suoraan ilman kehitysprosessia. Mallit on siksi nähtävä kokonaisuutena ja vaiheina, joiden yhdistelmä tuottaa kilpailukykyisen loppumallin. Lopullisella toimintamallilla tulee olla riittävästi ainutlaatuisia piirteitä, jotta mallilla on realistisia mahdollisuuksia saavuttaa tarvittava kriittinen massa ja johtaa hyvään asiakaspalveluun sekä sen kautta hyvään työllistämisaikutukseen yhteiskunnassa.

## 1) NetCenter Local

Neljän mallin kuvaus:  
NetCenter Local

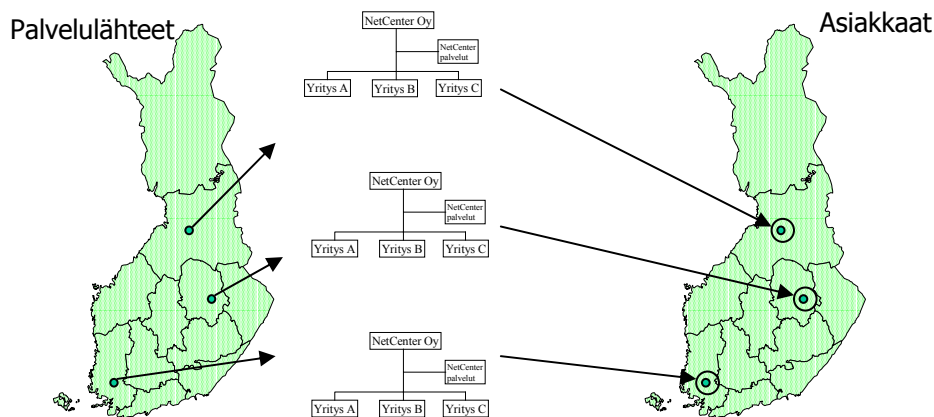


NetCenter Local on paikallisten yritysten yhteenliittymä, jolla on yhteiset tilat ja infrastruktuuri. Visio NetCenterin yrityksistä ja sen toiminnoista on esitetty sivulla 19. Käytännön esimerkkinä alkuvaiheesta on Nurmes NetCenter, joka on syntynyt NetCenter-projektin\* tuloksena. Nurmes NetCenterissä toimii useita erilaisia yrityksiä, jotka toimivat mm. it-alalla, telemarkkinoinnissa, viestinnässä ja graafisessa suunnittelussa. Niinkauan kun ei ole olemassa tuotteistettua NetCenter-toimintamallia, toiminnan aloitus ja toteutus on kiinni paikallisesta aktiivisuudesta, joka usein tarkoittaa yhtä tai muutamaa aktiivista hankkeen takana olevaa henkilöä ja/tai organisaatiota. NetCenter Nurmes on syntynyt juuri näin.

NetCenter on yhtiöitetty, jolloin sen omistajina voivat olla NetCenterissä toimivat yritykset, paikallisen elinkeinoelämän tahot, kuten kunta tai kaupunki, NetCenterin vetäjä, yms. Mallissa NetCenter Oy tarjoaa sen yrityksille erilaisia keskitettyjä palveluja, kuten infran, toimistopalvelut, tilat, sihteeripalvelut, kirjanpidon, tilintarkastuksen, laskutuksen, markkinoinnin. NetCenter Oy:llä tulee olla toimintaan sitoutunut toimitusjohtaja, joka vastaa NetCenterin paikallisesta toiminnasta ja kehittämisestä, pitää yllä suhteita paikallisiin vaikuttajiin ja muihin sidosryhmiin sekä auttaa yrityksiä paikallisten asiakkaiden löytämisessä.

\* Nurmes NetCenter projektin rahoitukseen osallistuivat PK-liitto (Euroopan Aluekehitysrahasto+kansallinen vastikeraha), Nurmeksen kaupunki, PK-koulutustukuntayhtymä sekä paikalliset yrityksen ja muut toimijat. Lisäksi kaupunki rahoitti tilojen kunnostamisen sekä kalusteet ja laitteet yhteensä 35 henkilölle. NetCenter yritykset maksavat investoinnin kaupungille takaisin vuokrien muodossa

## NetCenter Local –mallin organisatoriset rakenteet



Yllä oleva kaavio kuvaa sitä, että NetCenter Local -toimipisteitä on ympäri maata ja kukin niistä suorittaa itsenäistä markkinointia paikallisille asiakkaille. Palvelujen valtakunnallinen myynti yksittäisenä NetCenterinä on vaikeaa ja mahdotontakin resurssien rajallisuuden vuoksi.

NetCenter Local -malliin tulee jatkossa sisältyä mahdollisuus perustaa "etä" NetCenteriä, jotka tuottavat jotain erityisosaamista/palvelua alueen suuremmalle NetCenterille. Näin hyvin pienetkin paikkakunnat voivat tulla mukaan NetCenter-verkostoon.

**Perustehtävä**      **Suhteet**      **Asiakastyö**      **Menestystekijät**

Paikallinen  
koordinointi  
Infra-palvelut

Omistaa infran;  
mahdollinen  
osakas yrityksissä

Paikallinen  
perusinfo;  
Paikalliset  
sidosryhmät.

Yrittäjyys  
Laatu

Palvelun  
tuotanto

Vapaa yritys

Myy paikallisille  
asiakkaille

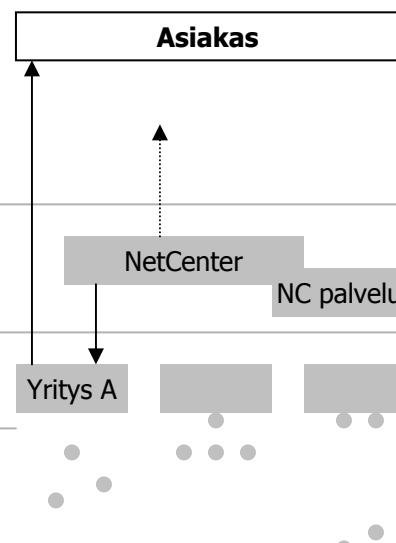
Palvelun  
tuotteistus

Osaaminen

Liittyy yritykseen

Toimittaa  
palvelun

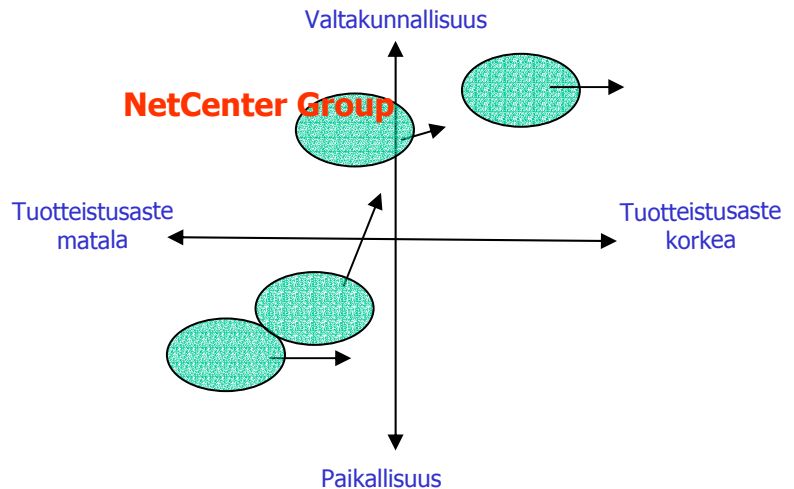
Osaaminen



## 5. Toimintamallit

### 2) NetCenter Group

Neljän mallin kuvaus:  
NetCenter Group



Mikäli halutaan tarjota NetCentereiden palveluja valtakunnallisesti tarvitaan keskitetty organisaatio, joka huolehtii kaikkien NetCentereiden palveluiden myynnistä suurasiaakkaille ja muualla oleville asiakkaille. Tätä vaihtoehtoa on aiemmin kutsuttu myös nimillä "agentuuritoimistoksi" sekä "välittäjäorganisaatio"

NetCenter Local huolehtii edelleen palvelujensa paikallisesta myynnistä ja markkinoinnista ja toimii sen lisäksi kiinteässä yhteistyössä Group-organisaation kanssa. Päävastuu tästä kommunikaatiosta on NetCenter Localin toimitusjohtajalla.

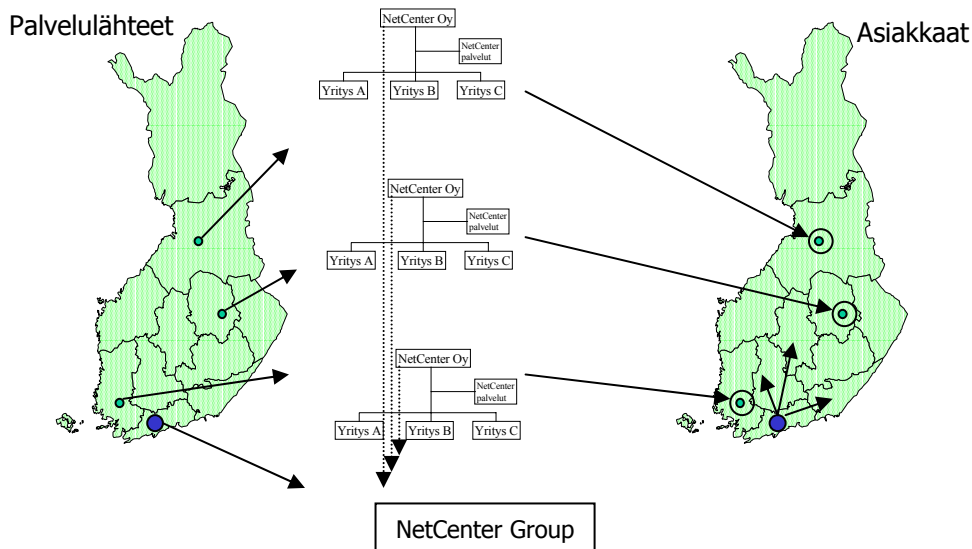
NetCenter Group-tasolla luodaan NetCentereiden laatustandardit ja seurataan niiden toteutumista ja kehittymistä. Group näkyy asiakkaalle yhtenä toimittajana ja työn suorittava NetCenter ei välttämättä näy asiakkaalle lainkaan.

NetCenter Group koordinoi myös NetCenter-resurssien kehittymistä koulutustoiminnan avulla vastaamaan markkinoiden tarpeita.

# 5. Toimintamallit

## 2) NetCenter Group

### NetCenter Group –mallin organisatoriset rakenteet

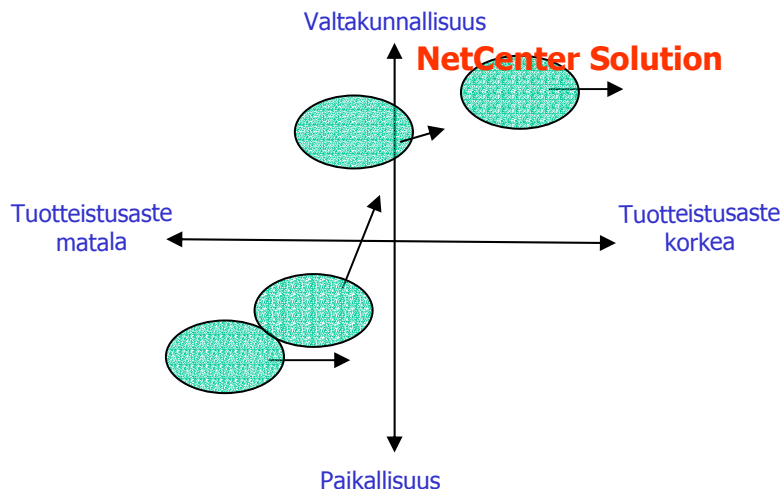


On keskeistä, että NetCenter Group tuntee NetCentereiden palvelut ja resurssit hyvin. Group-tasolla tulee olla aito kiinnostus ja sitoutuminen jokaisen NetCenterin palveluihin. Tämä sitoutuminen tulee järjestää esim. omistusjärjestelyiden muodossa. Osapuolten kommunikaatioon tulee kiinnittää erityishuomio sekä teknisenä ratkaisuna että toiminnan keskeisenä elementtinä.

Perustehtävä	Suhteet	Asiakastyö	Menestystekijät
Ohjaus Markkinointi	Ohjaa franchising- ja/tai omistus- järjestelyjen avulla	Markkinoi suurasiakkaille ja "ottaa tilauksia"	Ohjausmalli ja tuotteistus  Asiakaskontaktit
Paikallinen koordinointi  Infra-palvelut	Omistaa infran	Paikallinen perusinfo; paikalliset sidosryhmät	Struktuuri ja koordinointi  Laatu
Palvelun tuotanto	Sidottu omistuksen tai sopimusten kautta	Myy paikallisille asiakkaille	Palvelun kehitys  Kustannustehokkuus
Osaaminen	Liittyy yritykseen	Toimittaa palvelun	Osaaminen

## 3) NetCenter Solution

Neljän mallin kuvaus:  
NetCenter Solution



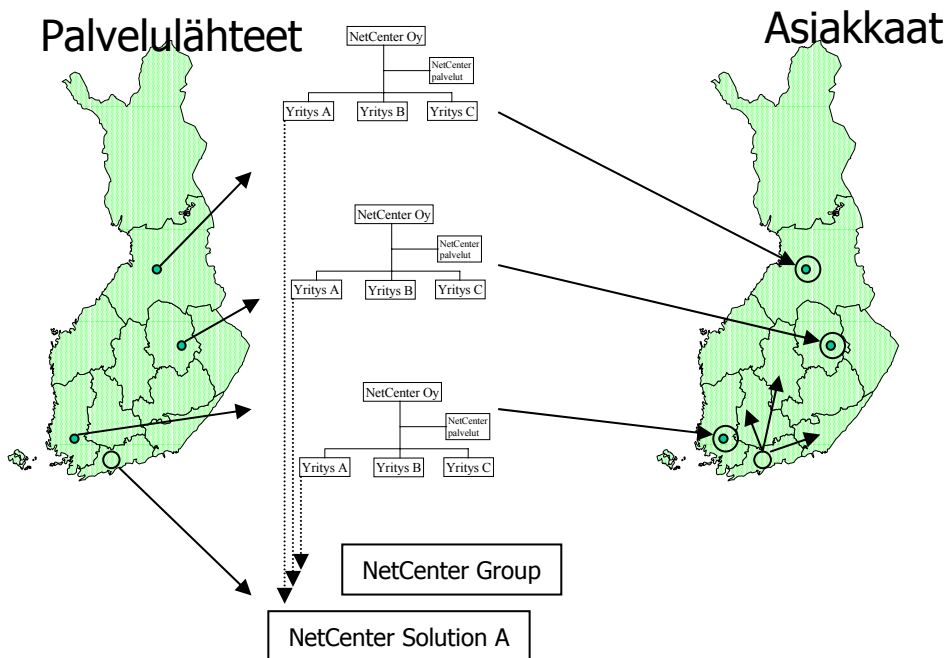
Seuraavana kehitysvaiheena on NetCenter Solution -malli, jossa jo jonkin aikaa toimineissa NetCentereissä alkaa muodostumaan yhteisiä osaamisalueita tietyn valtakunnallisen asiakastarpeen ympärille.

Kunkin asiakastarpeen ratkaisuun erikoistuneet yritykset voivat muodostaa NetCenter Groupin puitteissa oman erikoisyksikön, jopa jossain vaiheessa oman yrityksen, joka kuitenkin edelleen toimii NetCenter Group -sateenvarjon alla.

Tässä vaihe on pisimmälle jalostunut ja edellyttää valtakunnallista toimintaa ja NetCenter palvelujen korkeaa tuotteistusastetta.



## NetCenter Solution –mallin organisatoriset rakenteet



## Perustehtävä

## Suhteet

## Asiakastyö

## Menestystekijät

Ohjaus ja markkinointi  
---  
Osaamisalueen kehittäminen

Omistaa osia yrityksistä;  
franchising  
myös täydentävä mahdollisuus

Kokonaisuuden markkinointi  
---  
Erikoisalueiden myynti suurasiakkaille

Johtaminen  
Markkinointi  
---  
Osaamisen kehitys

Paikallinen koordinointi  
Infra-palvelut

Omistaa infran

Paikallinen perusinfo;  
paikalliset sidosryhmät

Strukturi ja koordinointi  
Laatu

Palvelun tuotanto

Sidottu omistuksen tai sopimusten kautta

Myy paikallisille asiakkaille

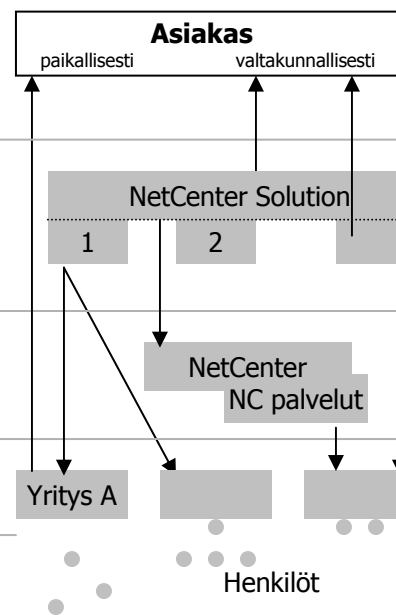
Jatkuva kehitys  
Erikoisosaaminen

Osaaminen

Liittyy yritykseen

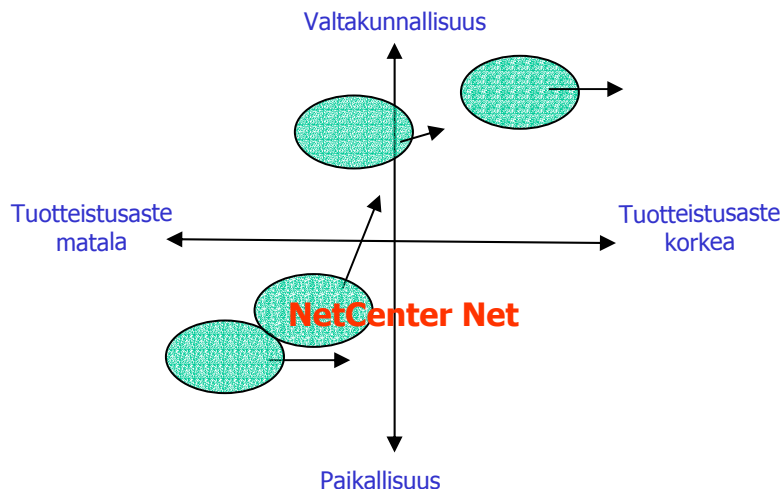
Toimittaa palvelun

Osaaminen



## 4) NetCenter Net

Neljän mallin kuvaus:  
NetCenter Net

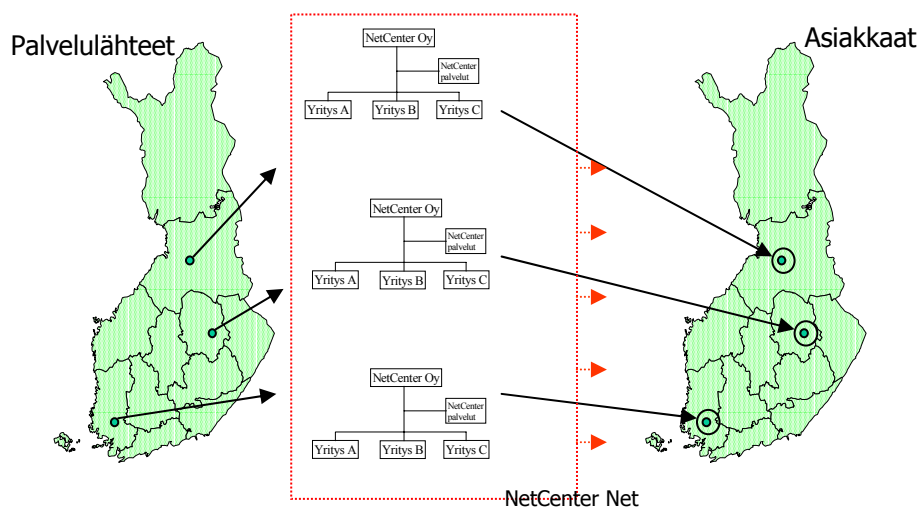


Tämä malli perustuu tekniseen toteutukseen siten, että NetCentereiden tuotteita ja palveluja markkinoidaan valtakunnallisesti verkon välityksellä. Tässä mallissa ei tarvita keskitettyä organisaatiota, vaan palveluiden ylläpito hoidetaan kunkin yrityksen toimesta.

Vaikka NetCenter Net -malli tuo NetCenter Local -toimistoille lisäarvoa, sitä ei voida pitää NetCenter-mallin lopullisena ratkaisuna ja/tai päämääränä. Ratkaisulla saavutetaan tiettyjä markkinointiin ja tiedotukseen liittyviä etuja, mutta kovin suurta vaikutusta esim. palvelujen kysyntään sillä tuskin on.

NetCenter Net -mallilla on kuitenkin olennainen asema, kun mietitään esitettyjä malleja kokonaisuutena: Net-ratkaisu tarvitaan tukemaan kokonaisratkaisua ja se on siten olennainen osa kokonaisuutta, mutta erillISRatkaisuna vain pienehkö lisäarvo NetCenter Localien toimintaan.

## NetCenter Net –mallin organisatooriset rakenteet



Kaavio havainnollistaa puhdasta NetCenter Net mallia, jossa paikalliset NetCenterit edelleen myyvät ja markkinoivat palveluitaan omille alueilleen ja NetCenter Net tuo valtakunnallisen lisän siten, että NetCenter Netistä löytyvät NetCenter Localien palvelut ja tuotteet. Olennaista on kuitenkin, että suurasiakkaan on itse mentävä verkkoon tutkimaan NetCentereiden tarjontaa.

Perustehtävä	Suhteet	Asiakastyö	Menestystekijät	
Tiedon/tarjonnan strukturointi ja tuotteistaminen	Omistaa välineet, myy käyttöoikeudet yrittäjille	Mekaaninen valtakunnallinen markkinointi	Markkinoinnin kautta saatava käyttäjiä	
Paikallinen koordinointi Infra-palvelut	Omistaa infran; mahdollinen osakas yrityksissä	Paikallinen perusinfo. Paikalliset sidosryhmät.	Yrittäjyys Laatu	
Palvelun tuotanto	Vapaa yritys	Myy paikallisille asiakkaille	Palvelun tuotteistus	
Osaaminen	Liittyy yritykseen	Toimittaa palvelun	Osaaminen	

## Neljän mallin vertailu - businessparametrit

Seuraavassa malleja kuvataan yksityiskohtaisemmin vertaamalla niitä seuraavien alueiden avulla

- Tuote/Palvelu
- Markkinat
- Toimintatavat
- Edellytykset.

Näiden pääryhmien alla tarkastelemme yhteensä 14 businesslähtöistä parametria, jotka ovat:

Tuote, palvelu, työn sisältö

Asiakkaat

Markkinamahdollisuudet

Imago

Myynti ja markkinointi

Palvelujen tuotanto

Tuotekehitys

Hallinto

Johtaminen

Infra

Taloudelliset voimavarat

Osaaminen ja henkiset voimavarat

Ansaintalogiikka

Kehittyminen ja kasvu

## 6. Vertailu

## Businessparametrit

## Neljän mallin vertailu - businessparametrit

		NetCenter	NetCenter Group	NetCenter Solution	NetCenter Net
<b>Tuote</b>					
1	<b>Tuote, palvelu, työn sisältö</b>	Erlaisia palveluita, pieni tuotteistus, henkilöriippuvaista, paikkakuntakohtaista	+Tuotteistusta ohjataan keskitetysti	Tuotteistetut osaamisalueen palvelut ja tuotteet	Erlaisia palveluita, pieni tuotteistus, henkilöriippuvaista
<b>Markkinat</b>					
2	<b>Asiakkaat</b>	Paikalliset yritykset, erikoistapauksissa muualta	+Koko maa, pääpaino pks:lla ja lähialueella ainakin aluksi	Koko maa Solution - alueiden mukaan	Paikalliset ja ympäri maata
3	<b>Markkina-mahdollisuudet</b>	Rajoittuu lähialueiden yritysten kasvuun ja pitkällä aikavälillä sen ulkopuolelle	+Riippuu valituista yrityksistä ja niiden kilpailukyvyistä	Riippuu valituista alueista, niiden kasvusta ja kilpailukyvyistä	Verkkopalvelu tavoittaa kaikki potentiaaliset yritykset. Eri asia on miten tämä pystytään muuttamaan tilauksiksi
4	<b>Imago</b>	Jokaisella NC yrityksellä ja jokaisella NC:llä oma imago	Luotettava kumppani, joka pystyy edullisesti tarjoamaan alueellisten NC:den it alan osaamista	Tiettyyn osaamisalueeseen keskittynyt yritys, joka hyödyntää eWork -konseptia ja alueellisia voimavaroja	Valtakunnallinen laaja, osaajaverkko, joka tarjoaa monipuolista osaamista yritysten käyttöön
		"Paikallis-orientoitunut"	"Saatavuus-orientoitunut"	"Ratkaisu-orientoitunut"	"Struktuuri-orientoitunut"

## 6. Vertailu

## Businessparametrit

## Neljän mallin vertailu - businessparametrit

		NetCenter	NetCenter Group	NetCenter Solution	NetCenter Net
<b>Toimintatavat</b>					
5	<b>Myynti ja markkinointi</b>	NC-yrittäjä myy, NC tukee	+Keskitetty, valtakunnallinen	Osaamis pohjaisesti keskitetty	NC hoitaa ja lisäksi verkkopalvelun kautta
6	<b>Palvelujen tuotanto</b>	Kukin itsenäinen NC yrittäjä vastaa palvelujen tuottamisesta	Kukin itsenäinen NC yrittäjä vastaa palvelujen tuottamisesta. Laajemmissa hankkeissa Group voi tehdä sopimuksen.	NC Solution vastaa palvelujen tuottamisesta, tekijät voi olla useista NC:stä	Kukin itsenäinen NC yrittäjä vastaa palvelujen tuottamisesta. Verkkopalveluja voidaan hoitaa NC tasolla.
7	<b>Tuotekehitys</b>	Kukin itsenäinen NC yrittäjä vastaa palvelujensa kehittämisestä	Koordinoidaan NC Group tasolla	Kukin NC Solution vastaa tuotekehityksestään	Kukin itsenäinen NC yrittäjä vastaa palvelujensa kehittämisestä
8	<b>Hallinto</b>	Nykyisin kukin NC yrittäjä hoitaa hallinnon, jatkossa hallinto voidaan hoitaa NC tasolla	Nykyisin kukin NC yrittäjä hoitaa hallinnon, jatkossa hallinto voidaan hoitaa NC tasolla	NC Solution tasolla	Nykyisin kukin NC yrittäjä hoitaa hallinnon, jatkossa hallinto voidaan hoitaa NC tasolla
9	<b>Johtaminen</b>	Kukin itsenäinen NC yrittäjä vastaa yrityksensä johtamisesta	Kukin itsenäinen NC yrittäjä vastaa yrityksensä johtamisesta. Myynnin johtaminen NC Groupin vastuulla.	NC Solution tasolla	Kukin itsenäinen NC yrittäjä vastaa yrityksensä johtamisesta
<b>Edellytykset</b>					
10	<b>Infra</b>	Nykyisin kullakin NC yrityksellä oma infra, jatkossa voisi olla NC tasolla	Yhteinen intranet tiedonvälitykseen	Kullakin NC Solutionilla oma toimintaan sopiva infra	Nykyisin kullakin NC yrityksellä oma infra, jatkossa voisi olla NC tasolla. Lisäksi yhteinen verkkopalvelu joka integroitu yritysten infraan
11	<b>Taloudelliset voimavarat</b>	Yrityskohtainen ja lisäksi julkinen tuki NC:lle	Yrityskohtainen ja lisäksi julkinen tuki NC:lle. Groupissa voi olla rahoittajia eri osapuolia	NC Solution tasolla omistuspohja voi olla moninainen	Yrityskohtainen ja lisäksi julkinen tuki NC:lle ja yhteiselle verkkopalvelulle
12	<b>Osaaminen ja henkiset voimavarat</b>	Sirpaloitunutta, monen alan, mutta rajoiteusti	+Osaamisen kehittäminen keskitetysti	Specifinen per osaamisalue	Sirpaloitunutta, monen alan, mutta rajoiteusti
13	<b>Ansaintalogiikka</b>	Palvelujen myynti suoraan paikallisille asiakkaille, kukin yritys vastaa tuloksestaan	+Keskitetty organisaatio saa provision myynnistään, sisäinen laskutus	Tuotteistettujen palvelujen suoramyynti valtakunnallisesti	Tuotteistettujen palvelujen verkkomarkkinointi valtakunnallisesti
14	<b>Kehittyminen ja kasvu</b>	Yhteistyö, "franchising", verkostoituminen alueen muiden NetCentereiden kanssa	Ohjattu keskitetysti	Suunnitellusti kysynnän mukaan	Saadun kysynnän mukaan, kasvu riippuu panostuksesta yhteiseen web - palveluun ja sen markkinointiin mediassa

# 6. Vertailu

# Arviointi

## Neljän mallin vertailu - arviointi

Seuraavassa malleja on arvioitu seitsemän keskeisen kriteerin suhteen siten, että kullekin kriteerille on annettu painoarvo sen merkityksen suhteen. Kullekin vaihtoehdolle on sitten annettu kriteerikohtaiset arvot ja kokonaisarvo on kriteereiden arvojen painoarvoilla suhteutettu keskiarvo.

Kriteerit (arvio 1-5)	Painoarvo (1-100%)	NetCenter	NetCenter Group	NetCenter Solution	NetCenter Net
1 Työllistämispotentiaali (1=ej,...,5=erittäin hyvä)	30 %	2.0	3.5	5.0	2.5
2 Rahoitustarve (1=erittäin suuri,...,5=pieni)	15 %	3.0	2.0	1.0	2.5
3 Riskit (1=erittäin suuri,...,5=pieni)	15 %	5.0	3.0	2.0	4.0
4 Osaamisen tarjonta (1=vähäistä,..., 5=on olemassa)	10 %	4.0	3.0	2.0	4.0
5 Toiminnan kehittämismahdollisuudet (1=pieni,..., 5=suuri)	10 %	2.0	3.0	4.0	2.0
6 Hallinnan helppous (1=vaikea,..., 5=helppo)	10 %	4.0	2.5	3.0	5.0
7 Tuotto-odotus (1=pieni,..., 5=suuri)	10 %	1.0	2.0	4.0	1.0
yhteensä	100 %	2.9	2.9	3.3	2.9

Yllä oleva tarkastelu on tarkoitettu keskustelun pohjaksi herättämään ajatuksia.

Painoarvoista ja annetuista arvoista voi olla ja varmasti onkin erilaisia mielipiteitä.

Käytetyillä arvoilla NetCenter Solution saa korkeimman kokonaisarvon muiden vaihtoehtojen päätyessä saamaan kokonaisarvoon. Erot ovat varsin pieniä ja mikään vaihtoehto ei osoittaudu käyttökelvottomaksi eikä toisaalta mikään vaihtoehto ei osoittaudu täysin ylivoimaiseksi. Tämä tukee kehitysteoriaa eli vaiheittaista etenemistä.

Taulukkoa voidaan tulkita myös mallin kehitysvaiheiden mukaan, jolloin voidaan positoida eri malleihin liittyviä vahvuuksia: näin esimerkiksi NetCenter Local on helppo käynnistää (pienet riskit, paikallista osaamista löytyy, helppo hallinta). NetCenter Group tuo seuraavan vaiheen kehittämismahdollisuudet ja paremman työllistämispotentiaalin. NetCenter Solution lisää edelleen kehittämismahdollisuuksia, tarjoaa paremman työllistämispotentiaalin ja suurimmat tuotto-odotukset.

## 6. Vertailu

## SWOT

## Neljän mallin tiivistetty SWOT

	NetCenter Local	NetCenter Group	NetCenter Solution	NetCenter Net
S	Helppo toteuttaa. Voi olla aloitus.	Yrittäjävetoisuus. Positiivinen ohjaus.	Markkina- vetoisuus. Lisäarvot.	Edullinen rakentaa. Strukturoiva.
W	Paikallinen – ei tuo työtä. Yksilöriippuvainen.	Voi rönsyillä. Kommunikaatio-riskit.	Kompleksi rakentaa.	Tekninen.
O	Kasvu- mahdollisuus. Yhteistyömallit.	Vaiheittainen kasvattaminen. Franchising.	Laajennettavissa eri sektoreille. Työllistämis-vaikutus.	Laajennettavissa. Hyvä perusta.
T	Ei johda kriittiseen massaan. Paikallisjohto.	Eriyisosaamisen kehitys. Yleispiirteinen.	Johtaminen rakentamis- vaiheessa.	Jää liian tekniseksi projektiksi.

Vaiheittaisen käyttöönoton etu korostuu myös SWOT:ssa



## Mahdolliset palvelualueet NetCenter-toiminnassa

Aiemmin tehdyissä raporteissa on selvitetty alihankinnan ja ulkoistamisen mahdollisuuksia it-markkinoilla (A1) ja toimialariippumattomasti suuryritysmarkkinoilla (A2) sekä selvitetty osaamis- ja yrityspotentiaalia valituilla kasvukestusten ulkopuolisilla alueilla (B). Näiden tutkimusten tulokset on vedetty yhteen liitteessä "Osaamis pohjaisten palveluiden kysynnän ja tarjonnan kohtaaminen. Yhteenveto raporteista A2 ja B."

Kaikkien näiden selvitysten tuloksena on tässä kappaleessa identifioitu ne potentiaaliset palvelualueet, jotka parhaiten tuntuvat sopivan uuden kokonaisvaltaisen NetCenter-liiketoiminnan palvelutuotevalikoimaan.

Valintatilanteessa ei ole annettu erityistä painoarvoa C-raportissa identifioituille teoreettisille NetCenter-toimintamalleille. Sitä vastoin kysyntä- ja tarjontatutkimusten yhteensovitetty tulos on vapaasti voinut korostaa mitä palvelualueita tahansa erikoispiirteistään ja mahdollisesta NetCenter-toteuttamismallista riippumatta. Täten NetCenter-toimintamallin jatkojalostaminen kohdassa 8 ("Sovellettu toimintamalli") tulee toimimaan näiden kysynnän ja tarjonnan markkinalähtöisten kriteereiden ehdoilla.

Valittujen palvelualueiden lisäksi voidaan liiketoiminnan seuraavassa käytännönläheisemmässä suunnitteluvaiheessa todennäköisesti identifioida muitakin palvelualueita, jotka eivät ole korostuneet tai tulleet esiin tehdyissä tutkimuksissa. Tämä koskee erityisesti uusia teknisiä alueita, joiden kohdalla markkinoilla ei vielä esiinny konkreettista kysyntää.

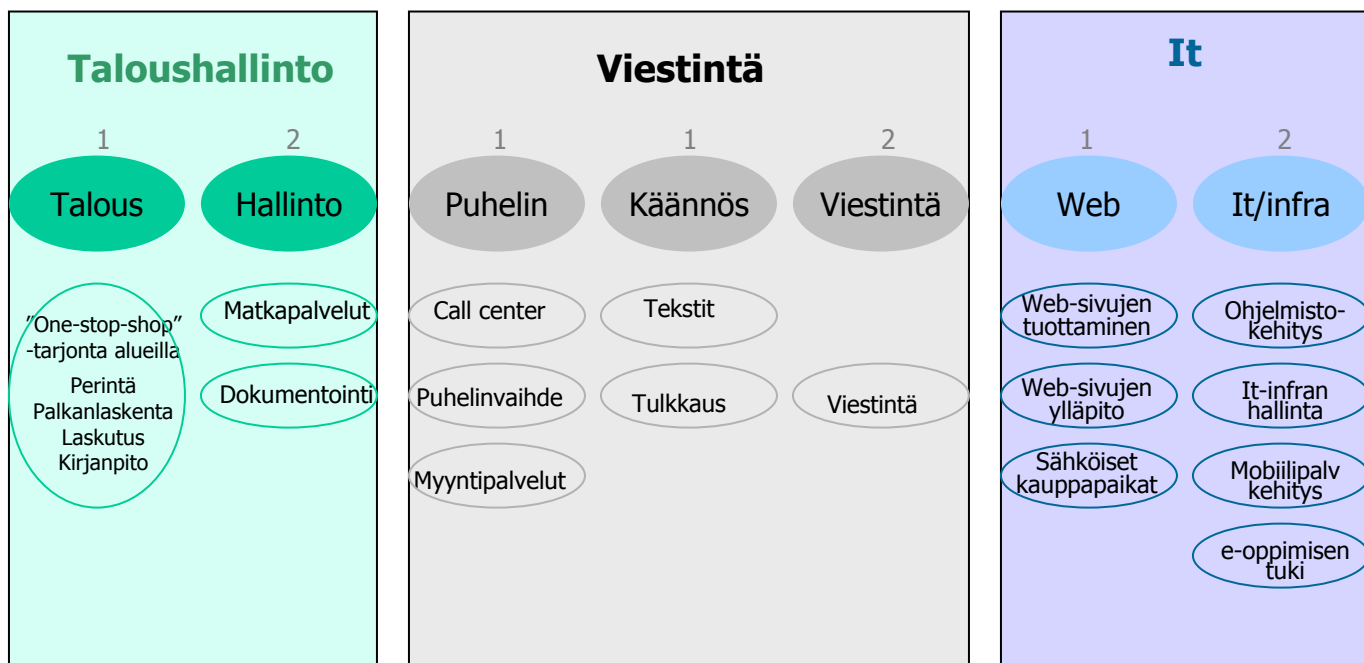
Kysyntätutkimukseen osallistuneet yritykset (kohderyhmänä Suomen 600 suurinta yritystä) ovat liikevaihdoltaan vähintään 40 miljoonan euron kokoisia. Pkt-markkinat edustavat tämän lisäksi omaa huomattavaa lisäpotentiaalia. Pkt-yritysten kohdalla esiintyy suurella varmuudella myös suuryritysmarkkinoista poikkeavia kysyntäpiirteitä.

On myös huomioitavaa, että tässä raportissa esitettyjä palvelualueita ei ole analysoitu kilpailunäkökulmasta. Kilpailijanalyysi saattaa muuttaa muuten kiinnostavalta tuntuvan palvelualueen vähemmän potentiaaliseksi, esimerkiksi ylitarjonnasta aiheutuvan hintakilpailun vuoksi.

## Palvelualueet ja niiden alla olevat työalueet

Kysyntätutkimuksen mukaan asiakasyrityksiä selkeästi kiinnostavat palvelualueet voidaan jäsentää kolmeen pääryhmään: Taloushallinto, Viestintä ja It. Nämä voivat myös toimia NetCenter-toiminnan tulosalueina, jolloin ryhmän sisällä olevien palvelualueiden organisointi ja markkinaviestintä voidaan hoitaa synergisesti.

### NetCenter palvelualueet



1, 2 ja 3 = priorisointijärjestys

Pääryhmien alle on identifioitu yhteensä 7 palvelualueetta, sekä niiden alle yhteensä 19 osaamisaluetta.

Kysyntä- ja tarjontatilanteen tasapaino on pääsääntöisesti hyvä. Tietyillä alueilla vallitsee kuitenkin osaamisen alitarjontaa (e-oppiminen ja sähköiset kauppapaikat), mutta nämä alueet on kuitenkin mielletty osaamisen konkreettisiksi kehittämisalueiksi, joissa on positiivista kasvuvaraa. Toisaalta viestintäpalvelujen kohdalla tuntuu löytyvän suurta ylitarjontaa. Mukaanottoa voi tässä tapauksessa perustella synergialla muiden viestintäsektorin palveluiden kanssa.

## Taloushallinto

Taloushallintoryhmän Talous-aluetta voidaan ehkä kysyntänumeroiden valossa pitää kyseenalaisena, mutta tällä alueella toimii kuitenkin erittäin suuri määrä suhteellisen pieniä yrityksiä, joilla on vankka ja perinteinen osaaminen. Kysyntämielessä on myös arvioitavissa, että keskisuuria ja pienempiä yrityksiä talouspalvelut kiinnostavat suuryrityksiä enemmän. Alueen yritysstruktuurin ja sen selkeiden osaamisalueiden takia voidaan ajatella "one-stop-shopping"-pohjaista markkinointi- ja tuotteistamismallia. Siten olisi mahdollista tarjota palvelukonseptia, jonka lähtökohtana on palveluiden konkreettinen differointi, hyvä saatavuus ja kilpailukykyinen hintataso. Näin on myös mahdollista saavuttaa varsin suuri yhteenlaskettu kapasiteetti, joka toimii uutena voimalähteenä suuryritysmarkkinoilla. Täten avautuu mielenkiintoinen mahdollisuus konkretisoida uusi, jopa ainutlaatuinen, palvelukonsepti.

Taloushallintosektorin Hallinto-alueella on mahdollisuuksia positoida ja kehittää osuvia palvelualueita. Dokumentointialue tuntuu luonnolliselta, ja esimerkiksi Matkapalvelualueella on olemassa runsaasti sekä yritys- että henkilötason osaamista ja tarjontaa - samalla kysyntätilanne on positiivinen.

## Viestintä

Viestintäalueelle sijoitetut palvelutyöt liittyvät puheen ja kielen käyttöön, joiden välitys tapahtuu sekä tele- että tietotekniikan avulla. Puhelinpalvelut kuuluvat miltei itsestäänselvänä NetCenter-konseptiin. Perusedellytykset ovat varsin hyvät – markkinoiden ulkoistamistrendi on kasvava, kehittyvän tekniikan tuomat mahdollisuudet ovat yhä paremmat, työvoiman saatavuus juuri pääkaupunkiseudun ulkopuolella ovat hyvä. NetCenter-mallin tuomat mahdollisuudet kerätä työvoimaa eri lähteistä ja eri kompetenssialueilta on omiaan antamaan kilpailukykyä. Tekniset puitteet vaativat toisaalta investointeja. Puhelinpalveluiden tuoma asiakashyöty liittyy useimmiten tehokkuuden nostamiseen, koska kapasiteettia voidaan käyttää optimaalisesti. Tekniikan ja resursointiratkaisujen avulla on suhteellisen helppoa kehittää ratkaisuja erilaisiin massakäsittelyä edellyttäviin puheviestintätilanteisiin, joissa kustannustehokkuus on perusedellytys. Alueen alle voidaan konkretisoida Puhelinvaihe ja Call Center –palvelut, mutta lisäksi alueita, joilla tarjotaan muutakin erikoisosaamista yhdistettynä puhelinkapasiteettiin (esimerkiksi Puhelinmyyntipalvelut).

Viestintäalueen alle luokiteltu Käännöspalvelu on useammasta syystä kiinnostava NetCenter-alue. Kysyntätilanne markkinoilla on suhteellisen potentiaalinen, koska jopa 2/3 suuryrityksistä käyttää ulkoisia käännöspalveluita, mutta tarjolla olevat palvelut eivät tunnu olevan riittävän hyviä, koska 25% käännöstoimintaa ulkoistavista yrityksistä on tyytymättömiä samaansa palveluun. Samalla voidaan nähdä, että osaamisen puolella löytyy hyvää perustarjontaa, jolloin on mahdollista NetCenter-mallin puitteissa differoida ja tuotteistaa eri palvelutasoja, jolloin malli voi saada ainutlaatuisia piirteitä. Käännösalueen ydinosaaminen (kielitaito) on turvattu peruslähtökohdiltaan kattavasti yhteiskunnan koulutusjärjestelmässä. Erikoistumiseen tarvittava osaaminen on tämän lisäksi konkreettisesti järjestettävissä esim NetCenterin oman koulutuksen avulla. Markkinoilla löytyy merkittävä määrä pieniä käännösyrityksiä, jotka eivät yksin pysty tarjoamaan monipuolista palvelua, mutta joista yhteenlaskettuna voidaan luoda pohja differoiduille käännöspalveluille. Käännösalueella voidaan nähdä kaksi ala-aluetta: tekstien kääntäminen sekä tulkkaustoiminta. Tekstien kääntäminen ja palvelun toimittaminen tapahtuisi todennäköisesti enemmän tai vähemmän ”perinteisin” keinoin, mutta tietenkin kehittyneiden teknisten ratkaisujen avulla. Tulkkaustoimintaan voidaan liittää jopa aivan uusia toimintamalleja, kuten mobiili simultaanitulkkaus.

## Viestintä, jatkuu...

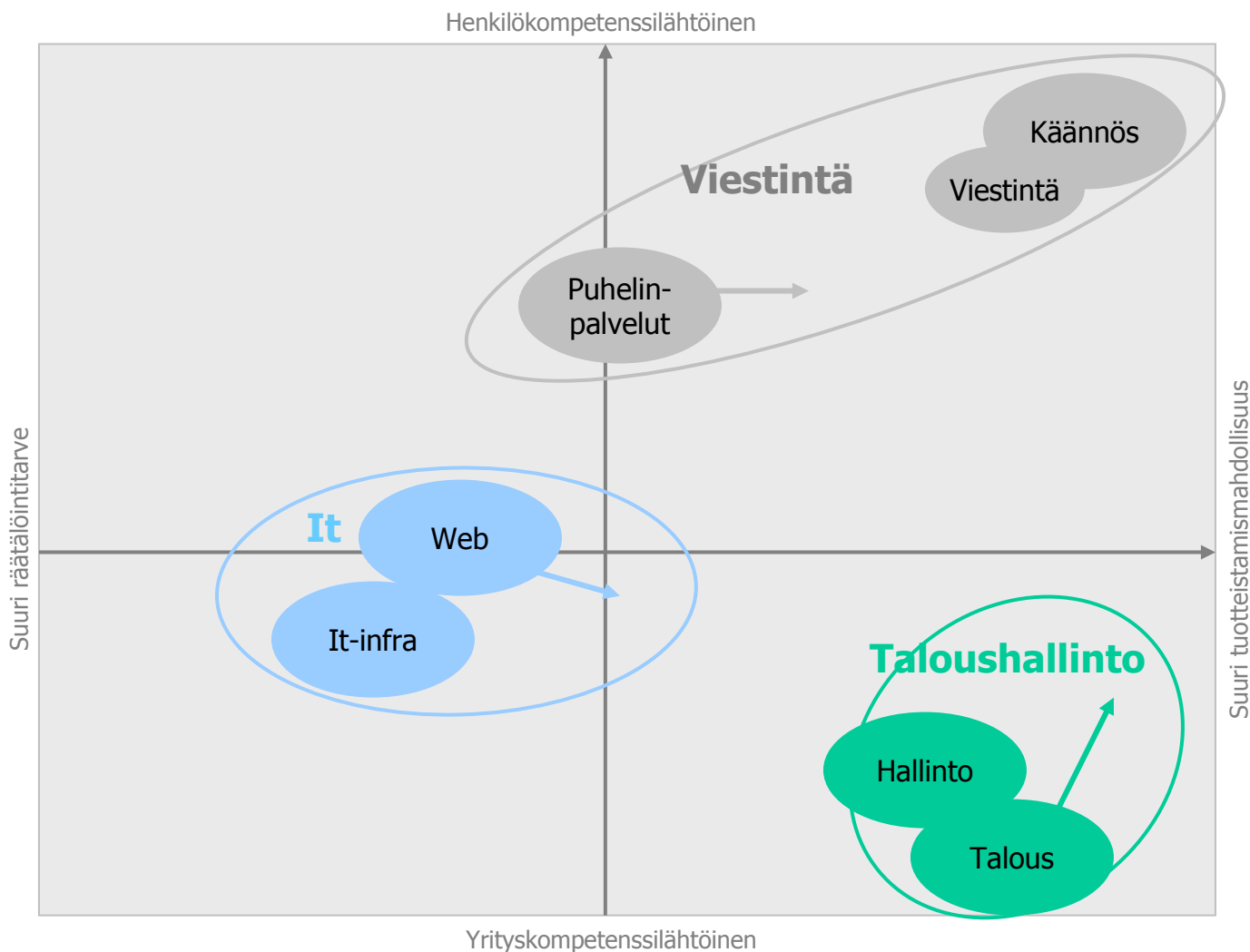
Varsinaisten Viestintäpalvelujen (kuten markkinointiviestintä) kohdalla löytyy erityisen paljon henkilötason osaamista. Suuryritysten potentiaali tuntuu suhteellisen pieneltä, mutta läheisyys muihin tarjottaviin puhelin- ja käännöspalveluihin (ja sen seurauksena synergia markkinointimielessä) tekee viestintäpalveluista NetCenter-konseptin luonnollisen palvelualueen.

## It

It-alueella korostuu huomattava määrä pienyrityksiä ja yksittäisiä osajia. Samalla on luonnollisesti nähtävissä varsin mittavat tuotteistamismahdollisuudet. Kysyntäpuolella löytyy luonnollista imua, jonka muuttaminen tilauksiksi usein on kiinni riittävän selkeästä markkinakommunikaatiosta. Alue on nuori, ja markkinointimenetelmät ovat edelleen varsin heikosti kehittyneet. Web-alueella voidaan keskittyä sekä sivujen ylläpitopalveluun että sisällön tuottamispalveluun, joissa on kysyntää on runsaasti. Sähköisen kauppapaikan luontialueella on selvä kysyntä, mutta tutkimustemme mukaan kyseenalainen tarjontatilanne. Synergia muihin web-palveluihin on kuitenkin ilmeinen. NetCenter-konseptin vahvuus voi ulospäin markkinoille näkyä uudella tavalla konkreettisempänä ja selkeämpänä tarjontana, jonka ansiosta ostaminen on helpompaa.

It/infra-alueella ohjelmistokehitystyö näyttäisi sisältävän suuren tarjontapotentiaalin, mutta sen vastaavuus kysyntätilanteen tarpeisiin on tutkittava tarkemmin. E-oppimisen tukipalveluissa on huomattava kysyntä, mutta osaamisen tarjontapuolella on kehitystarpeita.

## Palvelualueiden ominaisuudet



Talouspalveluiden alueella korostuu, kuten jo aikaisemmin todettiin, valmiiden yritysten runsaus. Tuotteistamismahdollisuus korreloituu one-stop-shopping –omaiseen "logistiseen" argumentointiin.

Viestintäalueella korostuu henkilökohtaiset resursointimahdollisuudet ja varsinkin käännösalueen mielenkiintoinen tuotteistamismahdollisuus.

It-alueella kompetenssit kerääntyvät todennäköisesti pieniin yrityksiin, joissa differentointi perustuu eri teknologioihin ja osaamisalueisiin. NetCenter-kokonaisuudessa pitää näin ollen olla mahdollisuuksia luoda strukturoitu tarjonta-alusta, josta asiakaskohtaisesti voidaan löytää oikeat täsmäkompetenssit.

Kuten aiemmin on todettu NetCenter-selvityksen aiemmin julkaistun osaamis pohjaisten palvelujen kaupallistamismalli –raportissa (C), esitetyt ajatukset ja ratkaisut ovat edelleen relevantteja tässä yhteenvetoraportissa. NetCenter-malli on tehtyjen tutkimusten mukaan jalostunut C-raportissa esitettyjen mallivaihtojen pohjalta yhtenäiseksi ja kokonaisvaltaiseksi malliksi.

C-raportissa todettiin, että esitetty analyysi malleista tukee kehitysteoriaa ja siten vaiheittaista etenemistä. Sen jälkeen tehdyt tutkimukset (A2, B) ovat muokanneet tätä käsitystä siten, että sovelletussa toimintamallissa esitettyjä vaihtoehtoja ei nähdä erillisinä kokonaisuina vaan riippuen NetCenter-liiketoiminnan tuotealueesta valitaan kyseisen tuotealueen toteuttamiseen sopivin tapa toimia. Ts. jonkun tuotealueen kohdalla on perusteltua lähteä heti tavoittelemaan ns Solution-tasoa, kun taas jonkun toisen tuotealueen kohdalla pysytään ns Local-tasolla myös pitkällä tähtäimellä.

Seuraavilla sivuilla on kuvattu konkreettisesti sovellettua toimintamallia eteenpäin valittujen tekijöiden osalta. Esille on nostettu mallin keskeisiä tekijöitä seuraavasti:

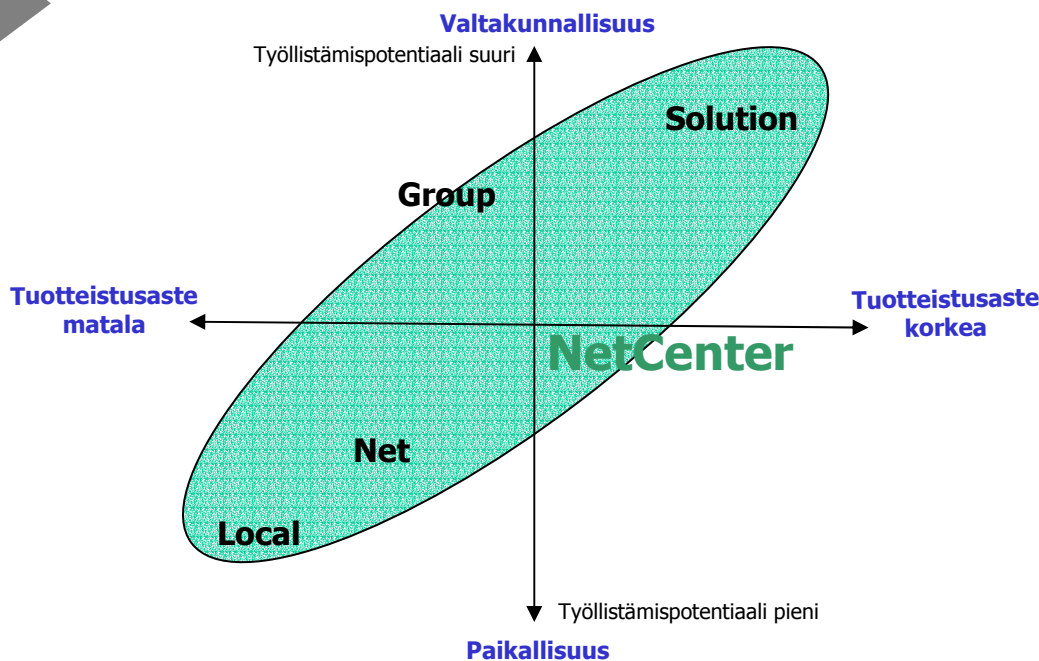
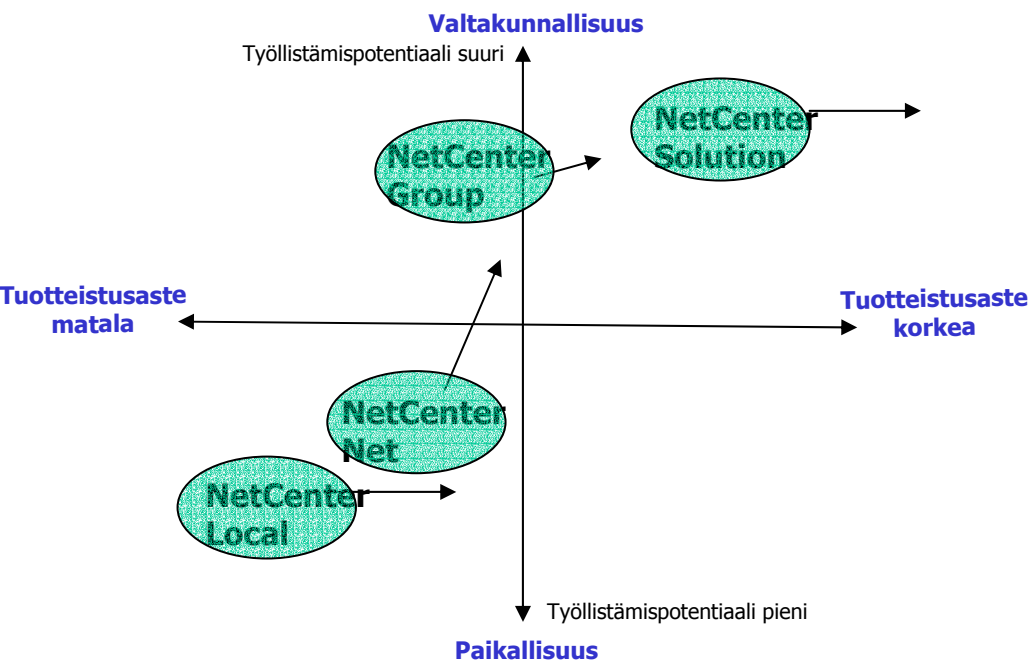
1. Mallin kehitys. Seuraavalla sivulla on visualisoitu, kuinka NetCenter-malli on kehittynyt verrattuna C-raportin sivun 20 kuvaan (4 mallia) yhtenäiseksi ja kokonaisvaltaiseksi malliksi.
2. Paikallinen NetCenter. Kaavio esittää keskeisiä tekijöitä, joita on huomiotava kun paikallisen NetCenterin perustamista lähdetään arvioimaan.
3. NetCenter kehitysvaiheet sivulla 50 kuvaa erilaisia NetCenter-vaihtoehtoja.
4. Sen jälkeen kuvataan NetCentereiden ansainta- ja myyntilogiikkaa
5. Laatu asiakkaan näkökulmasta
6. Paikallisten NetCentereiden resurssien ”luokitus#
7. Julkisen sektorin rooli NetCenter-mallissa
8. NetCenter-mallin vastuut ja organisaatio

Lopuksi on esitetty alustava näkemys NetCenter-mallin liiketoimintasuunnitelman rungosta.

## 8. Sovellettu malli

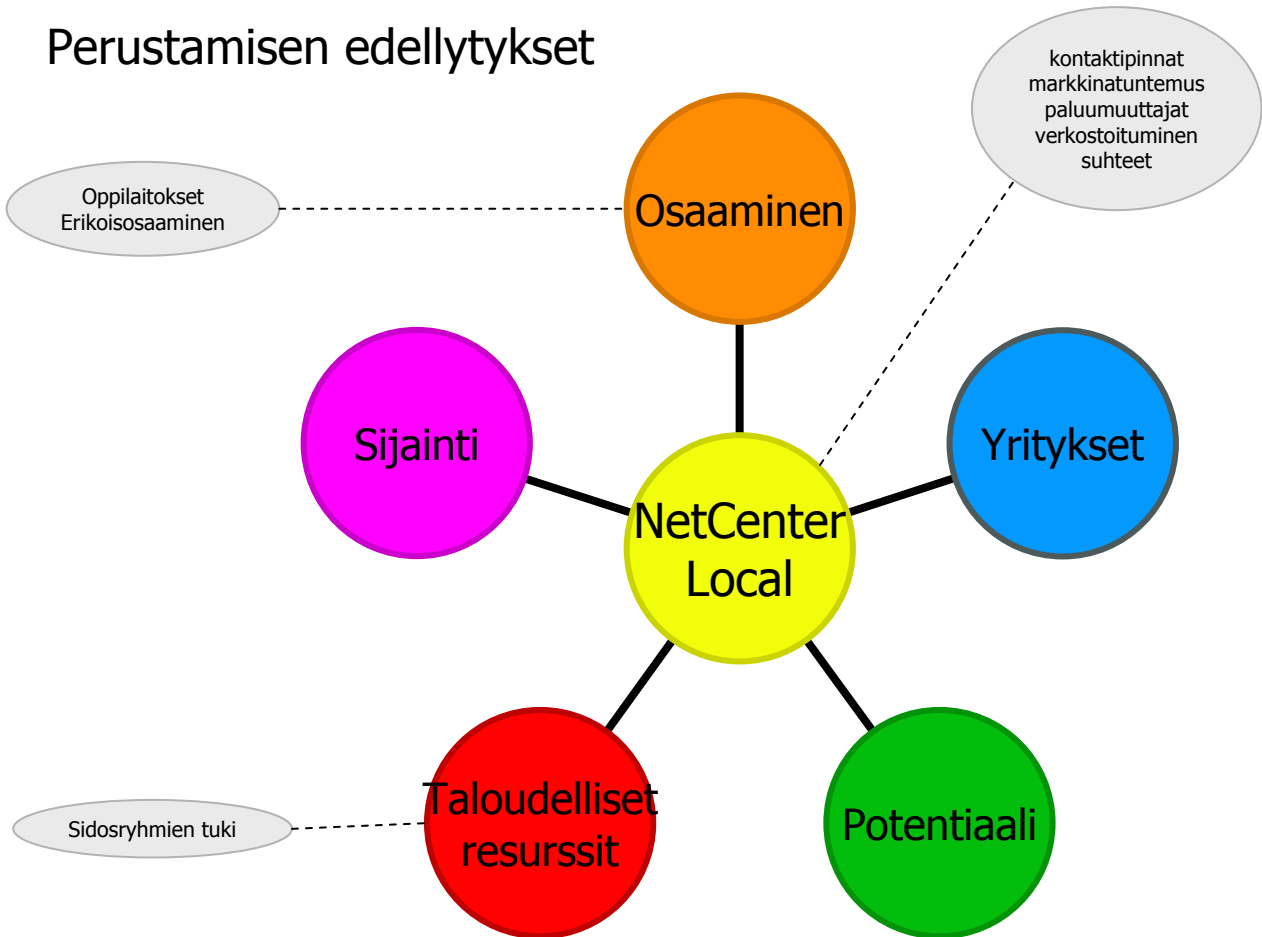
## Mallin kehitys

Toimintamallin kehitys yhtenäiseksi ja markkinavetoiseksi malliksi





## Perustamisen edellytykset



Paikallisen NetCenterin perustamisen keskeiset kriteerit voidaan johtaa tehdyn NetCenter tarjontavaiheen selvityksen (B) pohjalta. Paikallisen NetCenterin on NetCenter mallissa sijaittava kasvukeskusten ulkopuolella, alueelta on löydyttävä kohdassa 7 kuvatuille tuotealueille tai tulevaisuudessa mahdollisille uusille tuotealueille liittyvää osaamista, yrittämistä ja/tai koulutettavaa potentiaalia. Alueen sitoutuminen niin taloudellisessa kuin henkisessä mielessä on oltava hyvä.

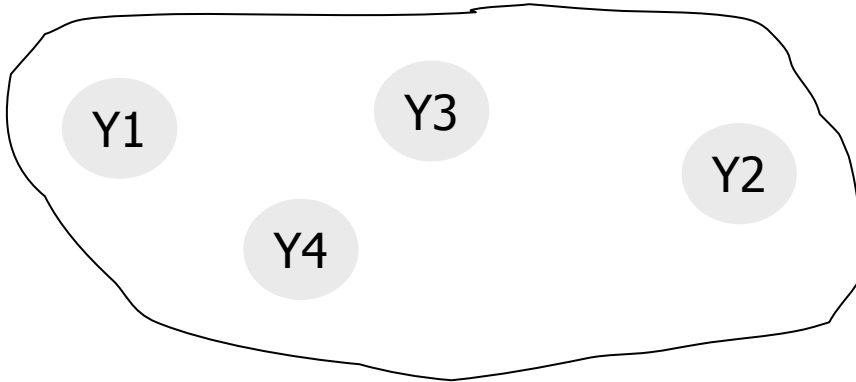
NetCenter mallissa on lähdetty siitä että kullakin NetCenterillä on vetäjä, joka kuuluu NetCenter "keskusorganisaatioon", mutta jonka toimipaikka on paikallinen NetCenter.

Kaikkien NetCentereiden ei kuitenkaan tarvitse olla saman kaavan mukaan rakennettuja, vaan erilaisia kehitysvaiheita esiintyy. Seuraavan sivun kaaviolla on havainnollistettu kolmea eri vaihtoehtoa. Toiminnan kehittyessä vaihtoehtoja voi syntyä lisää.

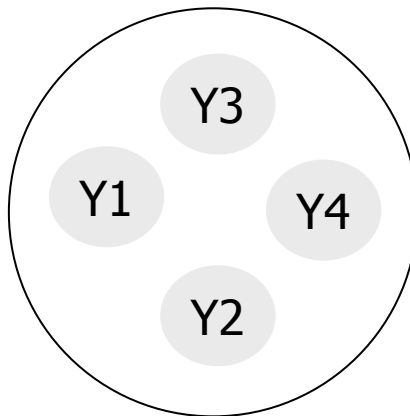
## NetCenter kehitysvaiheet

NetCentereiden kehittämisessä voidaan nähdä erilaisia etenemistapoja/vaiheita riippuen edellisen sivun kriteerien täyttymisestä sekä siitä, mikä on kullekin alueelle tarkoituksenmukaista toimintaa:

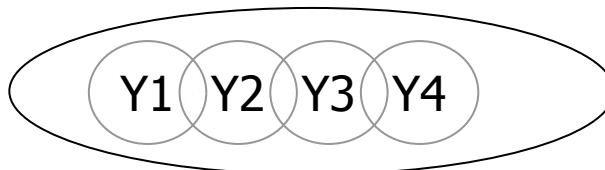
1. Hajallaan olevia NetCenter-tuotetarjontaan liittyviä yrityksiä, jotka toimivat erillisinä yrityksinä omissa tiloissaan oman infran varassa.



2. Tässä vaiheessa NetCenter yrityksillä on yhteinen tila ja infra, jota NetCenter "keskusorganisaatio" koordinoi. NetCenterillä on myös vetäjä tässä vaiheessa.

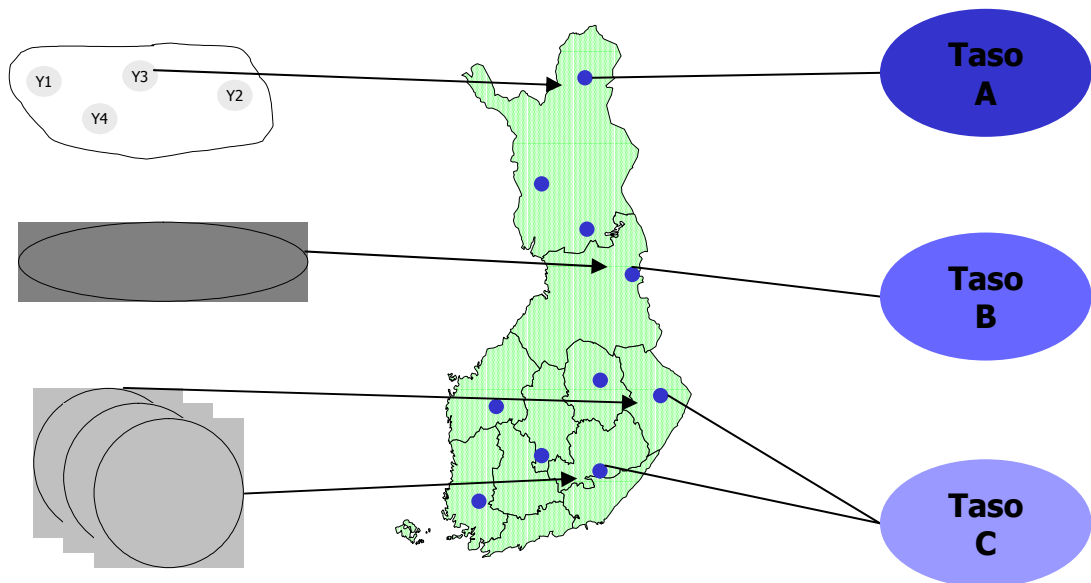


3. NetCenter on tässä vaiheessa kehittynyt jonkin tuotealueen osaamiskeskukseksi, jossa kaikki yritykset tukevat tuotealueen toimivuutta. Osaamiskeskuksia voi olla yhdessä NetCenterissä useitakin.



## Alueellisen osaamisen tuotteistaminen NetCenter mallissa

NetCenter-selvityksessä on identifioitu erilaisia markkinalähtöisiä tuotealueita, joille on kasvukeskusten ulkopuolelta todettu löytyvän osaajia, yrityksiä ja/tai koulutettavaa potentiaalia. Jotta nämä hajallaan olevat osaajat voidaan myydä uskottavasti valtakunnalliselle asiakkaalle, on osaaminen tuotteistettava asiakkaalle ymmärrettävään muotoon ja siten että saavutetaan kriittinen massa palvelun tarjonnassa. Kuvaan on sijoitettu myös edellisen sivun NetCenter-kehitysvaiheet esimerkkeinä mahdollisista tarjontaympäristöistä.



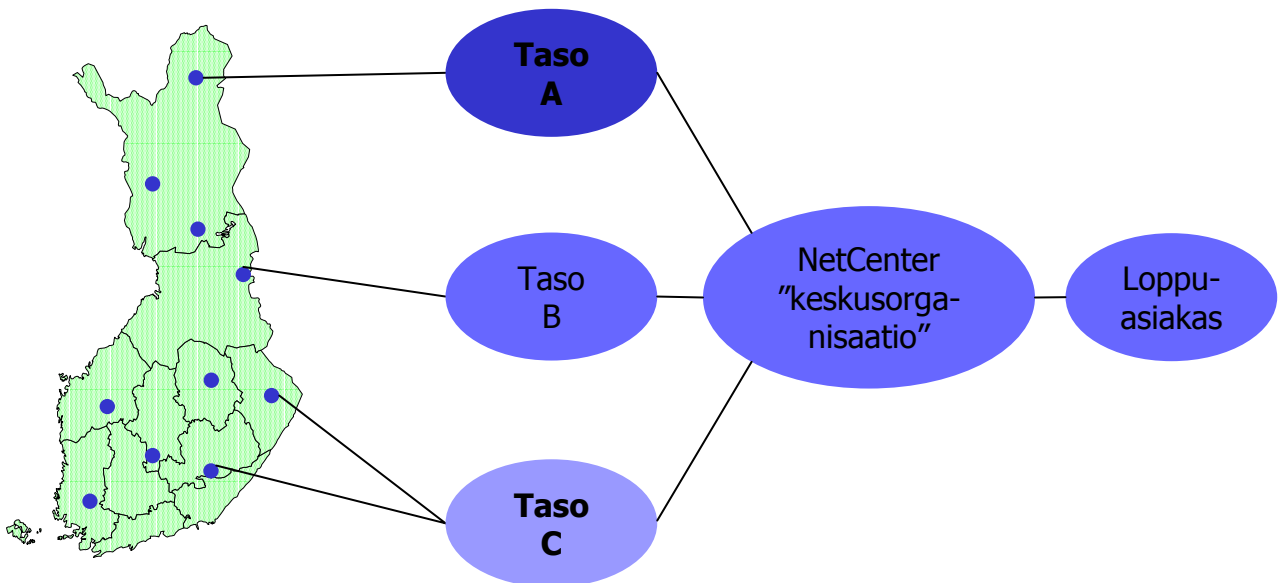
Osaamisen tuotteistamisessa voidaan tunnistaa ylläolevat kolme tasoa:

1. Taso A kuvaa tilannetta jossa jokin yksittäinen NetCenter-yrittäjä tuottaa palvelua, jota NetCenter "keskusorganisaatio" myy asiakkaalle.
2. Taso B kuvaa tilannetta, missä yhteen NetCenteriin on keskittynyt merkittävä tuotealueeseen liittyvää osaamista eli NetCenter on profiloitunut tietyn tuotteen toimittajaksi.
3. Taso C kuvaa tilannetta missä tuotteen kriittinen osaajamassa kerätään useista NetCentereistä ja jota NetCenter "keskusorganisaatio" kehittää ja koordinoi.

Kahdessa viimeksimainitussa NetCenter "keskusorganisaation" rooli on olennainen ja tasoa tässä mielessä ei muuten esiintyisi.

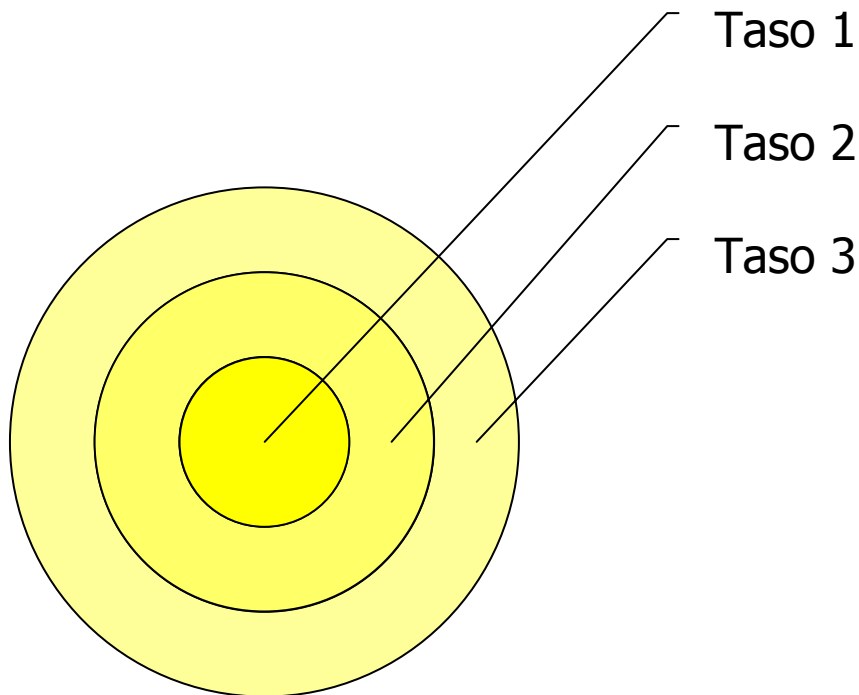
## NetCenter tuotteiden myynti NetCenter-mallissa

Kun edellisen sivun tuotteistamista jatketaan myyntiin, eli kuinka NetCenter "keskusorganisaatio" myy edellä esitettyjä tuotevaihtoehtoja, voidaan identifioida seuraavat mahdollisuudet.



1. NetCenter "keskusorganisaatio" vastaa kokonaistoimituksena asiakkaalle tuotteesta. Asiakas näkee vain NetCenterin isona kumppanina, jolla on runsaasti voimavaroja ja laadukkaita tuotteita. NetCenter "keskusorganisaatio" ostaa tuotteet alihankintapalveluna tuotetta/palvelua tarjoavilta NetCenter yrittäjiltä.
2. NetCenter "keskusorganisaatio" myy tuotetta A NetCenter-yrittäjän lukuun ja saa myynnistään provision. NetCenter "keskusorganisaatio" voi myös tarjota projektipäällikköpalvelua casen hoitamiseen, mutta NetCenter yrittäjä laskuttaa asiakasta.
3. NetCenter yrittäjä myy suoraan omaa palveluaan esim. paikalliselle asiakkaalle

## Laatu asiakkaan näkökulmasta

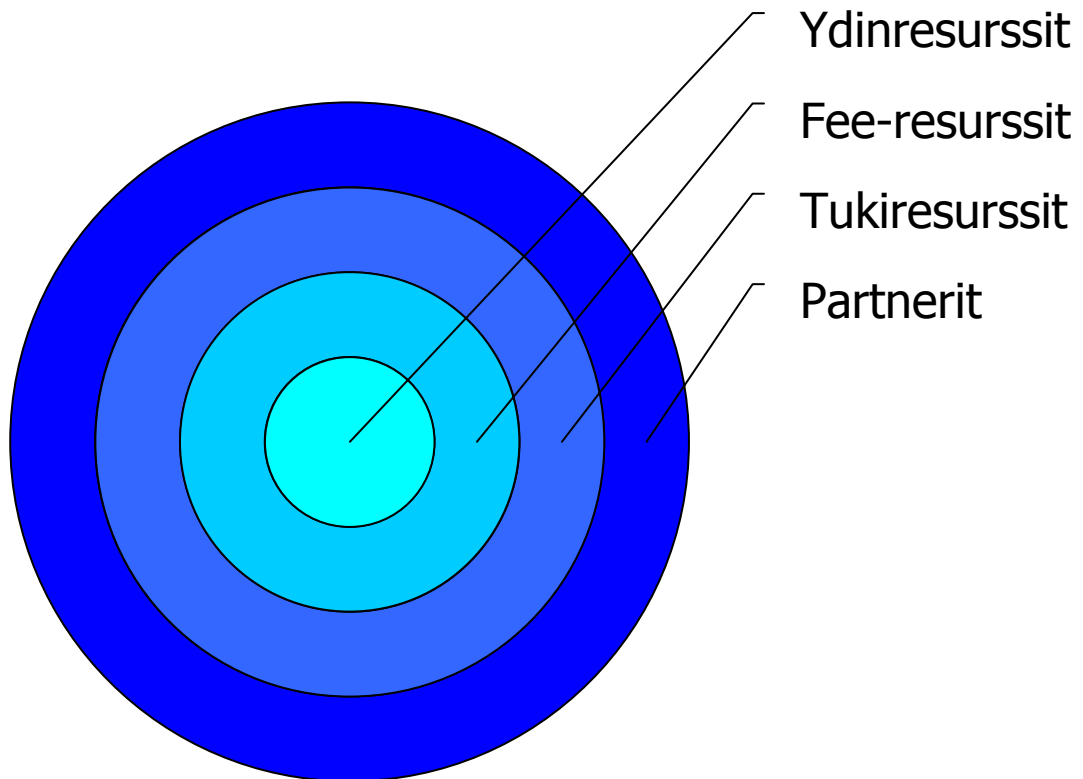


Tehdyt NetCenter-selvitykset osoittavat, että tuotteen/palvelun laadulla on ratkaiseva merkitys palvelun ulkoistamisen asiakastyytyvyyden kannalta. NetCenter mallin peruslähtökohtana on, että tuotteiden laatu tuotteistetaan ja standardoidaan asiakkaalle konkreettiseen muotoon. Mittareina pyritään käyttämään tuotealueille vakiintuneita standardeja, jos niitä on olemassa. Muussa tapauksessa luokitus kehitetään itse.

Tasojen käyttäminen helpottaa palvelujen hinnoittelussa sekä erityisesti palvelujen kehittämisessä.

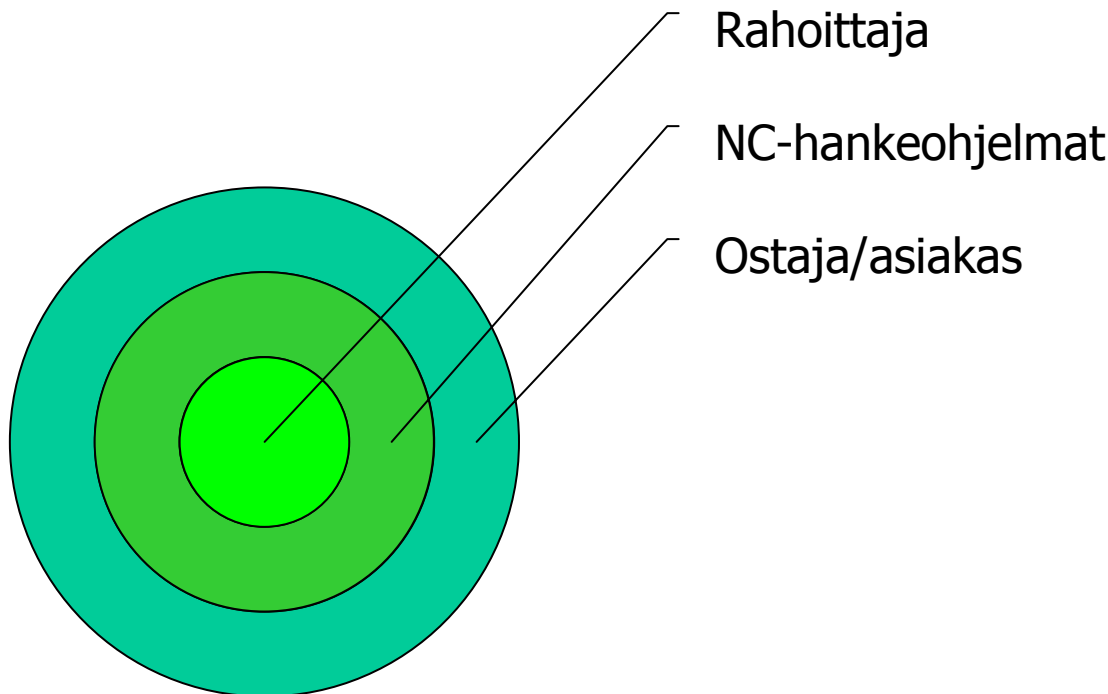
Korkein laatutaso kehitetään niille palveluille, joissa NetCenter "keskusorganisaatiolla" on kokonaisvastuu.

## Resurssit, jotka toimivat NetCenter tiloissa



Resursseilla, jotka toimivat NetCenterin tiloissa, voidaan nähdä seuraavia rooleja:

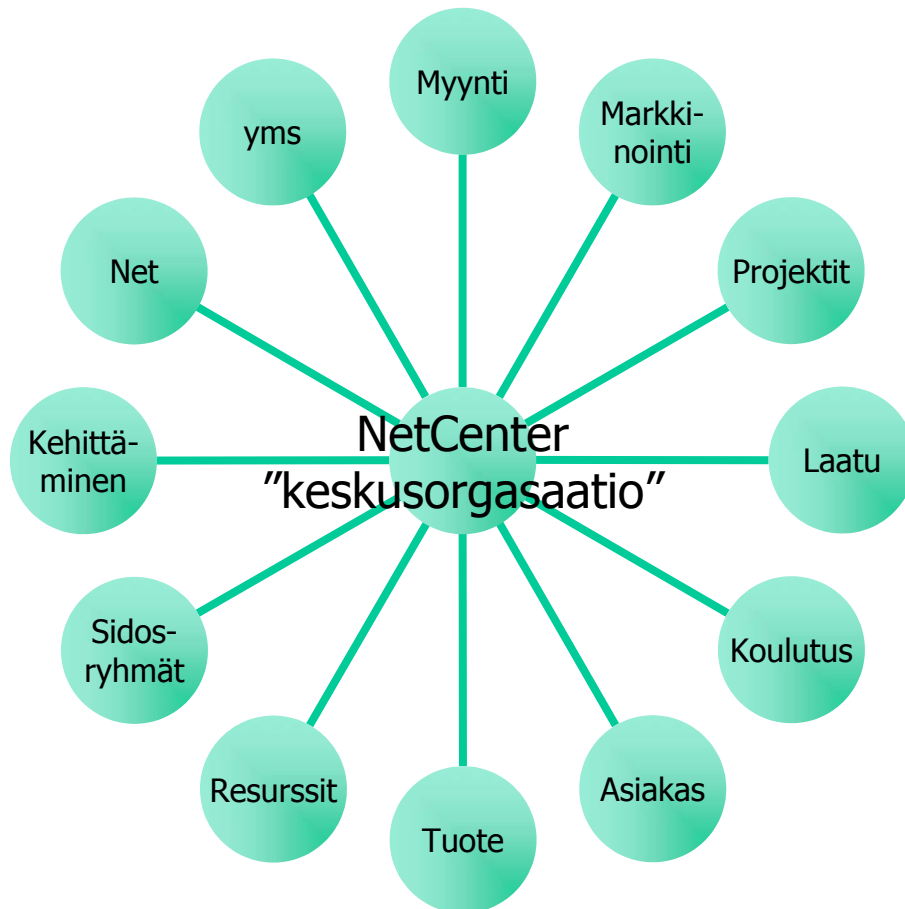
1. Ydinresurssit. Nämä resurssit ovat kaikkein sitoutuneimpia NetCenter-konseptiin ja ne ovat alihankintasuhteessa NetCenter "keskusorganisaatioon". Toisin sanoen he laskuttavat työstään NetCenter "keskusorganisaatiota, joka puolestaan laskuttaa asiakasta.
2. Fee-resurssit. Ne toimittavat palvelunsa suoraan loppuasiakkaalle ja ostavat mahdollisesti myyntipalvelun ja/tai projektipäällikköpalvelun NetCenter "keskusorganisaatiolta".
3. Tukiresurssit. Ne toimivat NetCenterin tiloissa ja myyvät palveluita muille NetCenter-yrittäjille.
4. NetCenter partneri on yritys, joka toimii NetCenterin tiloissa, mutta ei välttämättä käytä NetCenter "keskusorganisaation" palveluja. Tällaisia yrityksiä voivat olla esim. NetCenter-konseptin ulkopuolisia tuotteita/palveluja tarjoavat yritykset tai ulkopuoliset yritykset, jotka haluavat sijoittua NetCenterin tiloihin imagollisista syistä.



Julkisella sektorilla voidaan NetCenter-mallissa nähdä kolme roolia:

1. Rahoittaja. Julkisen sektorin yksikkö rahoittaa NetCenter-konseptia sen perustamisvaiheessa. Tällä varmistetaan toiminnan voimakas käyntiinlähtö. Rahoittajan näkökulma voi olla sekä sijoittajan näkökulma että yhteiskunnallinen.
2. NetCenter-hankeohjelmien kehittäminen NetCenter-konseptin perustamisvaiheessa. Ohjelmia voidaan rakentaa NetCenter-yrittäjille, NetCentereille, NetCenter "keskusorganisaatiolle" sekä myös ostavalle asiakkaalle. Näihin ohjelmiin tulee kuitenkin suhtautua tässä mallissa kriittisesti ainakin pitkällä tähtäimellä (max. 5 v.).
3. NetCenter-palveluiden ostavana asiakkaana toimiminen on julkisen sektorin organisaatioille hyvin luonteva rooli NetCenter-konseptissa. Alkuvaiheessa jokin suuri julkisen sektorin yksikkö voisi toimia myös jonkin NetCenter tuotteen pilottiasiakkaana.

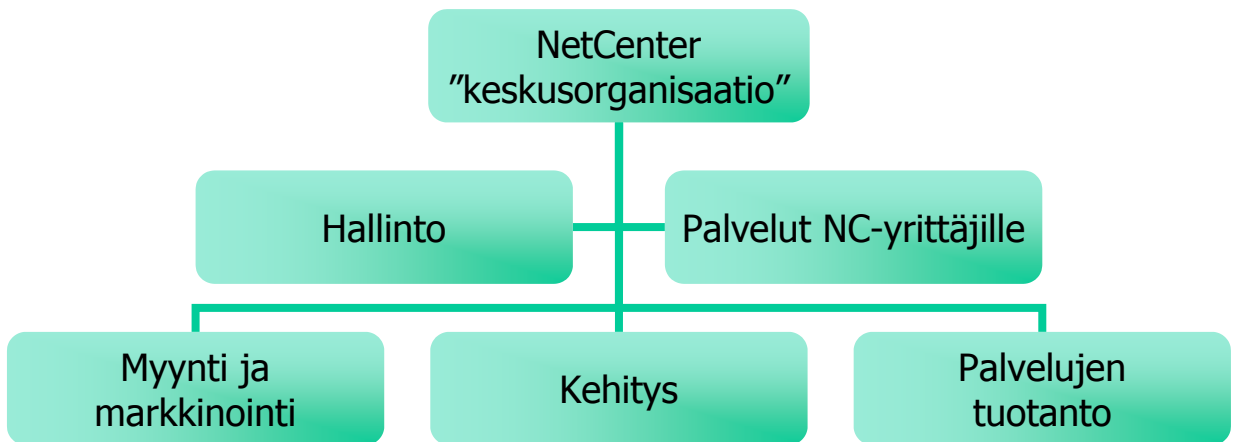
## Vastuut



NetCenter mallissa "keskusorganisaatiolla" on keskeinen rooli, joten sillä on lukuisia vastuita, joita kuvattu yllä olevassa kuvassa. Seuraavalla sivulla on hahmotettu näiden vastuiden perusteella NetCenter "keskusorganisaation" organisaatiota, jollaiseksi se tulisi kehittää mahdollisimman nopeasti NetCenter-konseptin täysipainoista rakentamista varten.



## Organisaatio



Myynti ja markkinointi -yksikkö vastaa NetCenter-palveluiden ja -tuotteiden valtakunnallisesta myynnistä suurasiakkaille sekä markkinoinnista. Asiakas ostaa tuotteet NetCenter "keskusorganisaatiolta", joka vastaa toimituksesta kokonaisuudessaan ja ostaa siten alihankintana tarvittavat resurssit NetCenter yrittäjiltä.

Palvelujen tuotanto -yksikkö vastaa NetCenter palvelujen tuotannosta ja laadusta joten se omistaa NetCentereiden tuotteet. Tämä voi olla organisoitu esim. siten, että kunkin NetCenter-vetäjän tehtäviin kuuluu myös tuotevastuu. Yksikön vastuulla on myös myytyjen tuotteiden toimittaminen asiakkaille (projektit-yksikkö).

Kehitys -yksikkö vastaa kahdesta alueesta:

1. Uudet tuotealueet. NetCenter-konseptiin sopivia uusia tuotealueita etsitään jatkuvasti markkinoilta yhdessä asiakkaiden kanssa.
2. Koulutus. Tehtävänä on kouluttaa NetCenter resurssien osaamista liittyen olemassaoleviin ja uusiin tuotealueisiin.

Hallinto -yksikkö. Taloushallinto (kp, laskutus, jne), sopimukset, henkilöstöhallinto, lakiasiat yms.

Palvelut NetCenter-yrittäjille. NetCenter "keskusorganisaatio" tarjoaa useita sisäisiä tuotteita NetCenter yrittäjille ja myös kunnille. Tällaisia palveluita ovat mm. NetCenterin perustamisedellytysten kartoitus, rekryointipalvelu, johdon konsultointia, yrityksen perustaminen, johdon vuokrauspalvelu, jne.

Organisaatiota tulee kehittää siten, että tuotealueiden itsenäiset kehitysmispolut ovat mahdollisia.

# 9. Liiketoimintasuunnitelma

## Liiketoimintasuunnitelman rooli ja struktuuri

Eteneminen ehdotetaan tapahtuvan liiketoimintasuunnitelman kautta. Periaatteelliset lähtökohdat on suhteellisen kattavasti läpikäyty, markkinaolosuhteet tuntuvat myönteisiltä ja liiketoiminnalliset elementit ovat olemassa.

Liiketoimintasuunnitelman rooli on seuraavaksi penetroida numeraalisia alueita ja aspekteje, sekä toimia strategian ja taktiikan määrittelyvälineenä.

Liiketoimintasuunnitelman periaatteellinen rakenne voi olla seuraavanlainen:

### 1. Johdanto

Yritysstruktuuri ja -tiedot  
Omistussuhteet ja -järjestelyt  
Toiminta "johdon yhteenvetona"

### 2. Liikeidea

Visio  
Missio  
Arvot  
Tavoitteet  
    Lyhyt  
    Pitkä

### 3. Liiketoiminta

Toiminta-ajatus ja ansaintamalli  
Palvelutuotteet periaatetasolla  
Palvelutuotetarjonnan kehitysnäkemykset  
Ydinosaaminen  
Kriittiset menestystekijät  
SWOT

### 4. Markkinat

Markkinatilanne  
Potentiaali  
Kohderyhmät  
Kilpailutilanne  
Kilpailuedut

→ jatkuu...

# 9. Liiketoimintasuunnitelma

## Liiketoimintasuunnitelma jatkuu...

### 5. Strategia

- Yleisesti
- Palvelutuotestrategia
- Palvelun tuotantostrategia
- Asiakaspalvelustrategia
- Hinnoittelustrategia
- Kumppanuus-, sidosryhmä- ja jakelustrategia
- Identiteettistrategia
- Myyntistrategia
- Markkinakommunikaatiostrategia

### 6. Markkinointisuunnitelma

- Markkinoinnin tavoitteet
- Markkinointiohjelma
- Myyntitavoitteet ja myyntiohjelma

### 7. Organisaatio

- Rakenne
  - Organisaatiomalli
  - Roolit
  - Avainhenkilöt
  - Johto ja hallitus
  - Asiantuntijat
- Kehitys
  - Rakenteen kehitys
  - Osaamisvaatimukset
  - Osaamisen kehitys
- Ohjaus
  - Ohjausmenetelmät
  - Motivointi

### 8. Rahoitus ja talous

- Rahoitustarve
  - Käynnistäminen
  - Juokseva toiminta
- Rahoituksen järjestäminen
- Laskentatoimi
  - Tulos
  - Tase
  - Kassavirta

### 9. Realisointi