

Nuoren yrityksen tuki (NYT) –täydennettynä senioriyrittäjyyden tuella – hankkeen vaikuttavuusarvio

Niko Arola ja Marja Närhi



Nuoren yrityksen tuki (NYT)
–täydennettynä senioriyrittäjyyden
tuella – hankkeen vaikuttavuusarvio

Niko Arola ja Marja Närhi

Aalto-yliopiston julkaisusarja
KAUPPA + TALOUS 6/2014

© Niko Arola ja Marja Närhi

ISBN 978-952-60-5902-0 (pdf)

ISSN-L 1799-4799

ISSN 1799-4799 (printed)

ISSN 1799-4802 (pdf)

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-5902-0>

Kuvat: Heikki Kettunen (kannen kuva)

Unigrafia Oy
Helsinki 2014

Johdanto	4
Hankkeen ja selvityksen lähtökohdat	5
Hankkeen perustiedot	5
Vaikuttavuusselvityksen toteutus	6
Hankkeessa kehitetyt tuotteet ja palvelut	7
Seudullisen toiminta- ja yhteistyömallin kehittäminen alkuvaiheen yritystoiminnan tueksi	7
Pitkäkestoisen yrittäjän ja yrityksen tarpeesta lähtevän kehittämispolun mallintaminen	8
Uudenlainen yrittäjän ammattitutkintoon valmistava koulutuspolku näyttöineen	13
Innovatiivisten oppimismenetelmien soveltaminen	13
Yli 50-vuotiaiden tarpeisiin kehitetyt valmennusohjelmat	13
Hankkeen tulosten arviointi	15
Projektin määrälliset tulokset	15
Projektin laadulliset vaikutukset	19
Kestävän kehityksen kriteerit hankkeessa	20
Hankkeen toteutuksen arviointi	22
Hankkeen innovatiivisuus ja onnistumiset	22
Palautteet hankkeen toteutuksesta	23
Haasteita hankkeessa	29
Yhteenveto ja johtopäätökset	30
Lähteet	33
Liitteet	34

Johdanto

Aalto-yliopisto kauppakorkeakoulu Pienyrityskeskus (aiemmin Helsingin kauppakorkeakoulun Pienyrityskeskus) on toteuttanut yrittäjyysprojekteja Etelä-Savossa jo yli 20 vuoden ajan. Yrittäjyyden edistäminen laajasti on ollut yksi Pienyrityskeskuksen tärkeimmistä tehtävistä sen perustamisesta lähtien.

Tämä selvitys on osa Etelä-Savossa toteutettavaa ESR-rahoitteista Nuoren yrityksen tuki (NYT) – täydennettynä Senioriyrittäjyyden tuella -hanketta, jota osarahoittaa Etelä-Savon ELY-keskus. Vaikuttavuusselvityksen tarkoitus on selvittää hankkeen vaikutuksia yrittäjyyden kehittämiseen Etelä-Savossa ja selvittää, millä tavoin hanke on saavuttanut sille asetetut tavoitteet.

Etelä-Savo on mahdollisuuksien maakunta työlle ja yrittämiselle, todetaan maakuntastrategiassa. Tässä oli lähtökohta myös hankkeen tarpeellisuudelle ja tavoitteille. Hanke tuki omalta osaltaan yrittäjyyttä ja yritystoimintaa Etelä-Savossa ja sitä kautta alueemme hyvinvointia ja elinkelpoisuutta.

Ensimmäisessä kappaleessa esitellään hankkeen perustietoja sekä vaikuttavuusselvityksen toteutusta ja pääkysymyksiä. Ensin esitellään hankkeen aikana syntyneet tuotteet. Tämän jälkeen arvioidaan hankkeen tuloksia lähtien liikkeelle määrällisistä tuloksista. Projektin tulosten arviointiin sisältyy myös laadullisten vaikutusten esittelyä ja pohdintaa kestävästä kehityksen kriteerien toteutumisesta. Tulosten ja vaikutusten käsittelyn jälkeen perehdytään hankkeen onnistuneisiin käytäntöihin ja innovatiivisuuteen. Hankkeessa ilmenneiden haasteiden jälkeen käsitellään vielä osallistujien palautteita. Omana kappaleenaan selvityksen lopussa ovat työn yhteenveto ja johtopäätökset. Viimeisenä on lähdeluettelo ja liitteinä ovat listaukset lyhytkestoisista tilaisuuksista sekä tärkeimmistä muiden organisaation järjestämistä ja yhteistilaisuuksista, joissa hanketta on esitelty ja se on saanut näkyvyyttä sekä Webropol-kyselyn pohja.

Hankkeen ja selvityksen lähtökohdat

Tässä pääkappaleessa esitellään hankkeen perustiedot sekä vaikuttavuus selvityksen toteutuksen pääkohdat.

Hankkeen perustiedot

Nuoren yrityksen tuki täydennettynä (2012 – 2014) senioriryrittäjyyden tuki –osiolla NYT SYTY –hanke käynnistyi 1.5.2008. Hankkeen tavoite tiivistettiin hankehakemuksessa seuraavasti: ”projektin lähtökohtana oli tukea hankkeeseen osallistujien ryrittäjyysmotivaatiota ja työllistymistä ryrittäjiksi. Hankkeen tavoitteena oli tukea tulevaa ryrittäjää alkuvaiheen päätöksenteossa. Ryrittäjyyspäätöksen kypsyttyä hanke antoi hänelle tiedolliset ja taidolliset valmiudet yrityksen perustamiseen ja yritystoiminnan kannattavaan käynnistämiseen. Sen jälkeen hanke tuki yritystä kriittisissä alkukasvun vaiheissa ja toiminnan vakiinnuttua antoi valmiuksia pitkäjänteiseen ja tavoitteelliseen kehittämiseen. ”Senioriosiossa tavoitteena oli herättää yli 50-vuotiaiden kiinnostus ryrittäjyyteen ja antaa heille tietoa ryrittäjyyden vaihtoehtoista ja perusasioista kytkettynä omaan uraan eläkeikäisenä.

Projektin lähtökohta oli siis ryrittäjyyden ja yritystoiminnan edistäminen ja kehittäminen Etelä-Savossa. Senioriryrittäjyyden tarve perustui Etelä-Savon keskeiseen haasteeseen eli väestön ikääntymiseen ja sen tuomiin haasteisiin työvoiman riittävyydestä sekä ryrittäjien ja pienyritysten määrän säilymisestä. Hankkeessa lähdettiin liikkeelle ryrittäjien ja alueen tarpeista. Ryrittäjyys on yhä tärkeämpi työllistymisen muoto, johon myös valtakunnallisesti kannustetaan ja panostetaan.

Hankkeella oli alkuvaiheessa vahva työvoimapolitiittinen tavoite. Tämä tarkoitti sitä, että tärkeän kohderyhmän muodostivat työttömät tai työttömyysuhan alaiset henkilöt. Kohderyhmänä olivat myös nuoret yritykset, jotka halusivat parantaa kasvun ja kehittymisen edellytyksiään sekä vähäisemmässä määrin työssäkäyvät henkilöt, jotka olivat kiinnostuneita yrityksen perustamisesta.

Työvoimapolitiittisten koulutusten sopimusten saamisessa ilmenneiden hankaluuksien ja viivästysten vuoksi, niitä ei voitu toteuttaa hankkeen alussa suunnitelman mukaisesti. Tämä oli yksi syy hakea hankkeelle jatkoaikaa. Myös hankkeessa kehiteltävien mallien ja kehittämisspolkujen testaaminen vaati oletettua enemmän aikaa. Senioriryrittäjyys lisättiin hankkeen toimenpiteiksi 2012 alkaen, koska tehdyissä selvityksissä huomattiin tälle olevan tarvetta. Myös vaikuttavuuden ja pitkäjänteisempien tulosten sekä yrityskoulutusten kysynnän vuoksi oli perusteltua, että hanke sai jatkoaikaa 30.6.2014 saakka.

Projektin toimenpiteet voidaan jakaa karkeasti neljään osaan:

- 1.) alkaville ryrittäjille suunnatut palvelut ja valmennukset
- 2.) 1-3 vuotta toimineille yrityksille suunnatut kehittämistoimenpiteet ja valmennukset
- 3.) ryrittäjyyden ja ryrittäjyysilmapiirin sekä yritysneuvontaa toteuttavien organisaatioiden yhteistyön edistäminen Etelä-Savossa.
- 4) avoimet tilaisuudet ja valmennusohjelmat yli 50-vuotialle

Nämä kaikki neljä osaa muodostivat yhdessä pitkäkestoisen mallinnetun kehittämisspolun yritystoiminnan kaikkiin vaiheisiin aina ryrittäjyyden pohtimisesta nuoren yrityksen kehittymisen ja kasvun haasteisiin.

Vaikuttavuusselvityksen toteutus

Vaikuttavuusselvityksen peruskysymyksiä ovat:

- miten hankkeen tavoitteissa onnistuttiin?
- millä tavalla yrittäjän ja yrityksen tarpeesta lähtevä kehittämisspolkumalli yritystoiminnan aloittamisesta sen vakiinnuttamiseen ja kehittämiseen toteutettiin?
- mitkä olivat hankkeen onnistumiset ja haasteet?
- miten tuloksia voidaan arvioida määrällisesti ja laadullisesti?

Tärkeää oli myös arvioida osallistujien ja sidosryhmien palautetta ja tehdä niistä johtopäätöksiä ja ehdotuksia jatkokehittämisen pohjaksi. Tämä selvitys perustuu hankkeen kirjallisen materiaalin, raporttien ja osallistujapalautteiden arviointiin sekä Webropol-kyselyyn. Tuloksia täydennettiin valittujen toimialojen ja kriiteerien mukaisille osallistujayritysten haastatteluilla sekä ohjausryhmän jäsenten näkemyksillä. Käytännössä ohjausryhmän jäsenet edustivat varsin kattavasti tärkeimpiä sidosryhmiä alueella. Nämä haastattelut täydensivät muista lähteistä saatua kuvaa hankkeen vaikuttavuudesta. Haastateltavat oli ensinnäkin valittu alueellisesti niin, että haastatteluissa oli edustajia Mikkelistä, Savonlinnasta ja Pieksämäeltä. Mukana oli yksinyrittäjiä, kumppanin kanssa yrityksen perustaneita, yritystoimintakonseptin ostaneita sekä yrittäjän ammattitutkinnon suorittaneita. Selvitystä varten haastateltiin viittä yrittäjää. Koulutuksen sisällöstä ja mahdollista kehittämistarpeista haastateltiin kahta pitkän linjan kouluttajaa, jotka olivat kehittämässä ja toteuttamassa ohjelmaa. Tällainen haastatteluotos ei ole määrällisesti kovin laaja, mutta se syvensi osallistuneilta kerättyä palautetta ja auttoi löytämään ja havaitsemaan selkeämmin hankkeen vahvuudet ja mahdolliset kehittämiskohteet sekä helpotti kokonais kuvan muodostamisessa.

Hankkeen alussa osallistujapalautetta kerättiin lähinnä yksittäisistä kouluttajista ja koulutuksen sisällöstä. Tällaisen palautteen keräämisen tarkoitus oli varmistaa, että asiakkaat olivat tyytyväisiä koulutusten sisältöön sekä kouluttajien ammattitaitoon. Lomakkeella tiedusteltiin myös kehittämiskohteita, mutta vastauksia tällaisiin kysymyksiin ei juuri saatu. Kerätyn palautteen perusteella vaikutti siltä, että osallistujat olivat tyytyväisiä valmennusten sisältöön ja kouluttajiin. Webropol-kysely lähetettiin hankkeen päättyessä 643 henkilölle, jotka osallistuivat hankkeen toimenpiteisiin. Vastauksia saatiin ainoastaan 30 henkilöltä, joten kyselyn tulokset ovat vain suuntaa-antavia. Vastaajista 16 toimi tällä hetkellä yrittäjinä. Kyselyssä tiedusteltiin muun muassa yrittäjyyttä edistäviä toimia, palautetta hankkeen toimenpiteistä ja vaikutuksista, tietoa yrityksen tämänhetkisestä tilasta sekä yrittäjäksi ryhtymisen motivoivia tekijöitä. Kyselyn runko on liitteenä 3. Vaikuttavuusselvitys ja siihen liittyvät haastattelut toteutettiin kevään 2014 aikana.

Hankkeessa kehitetyt tuotteet ja palvelut

Projektissa kehitettävät tuotteet linkittyivät yhteen osana pitkäkestoista yrittäjän ja yrityksen tarpeista lähtevää kehittämisspolkua. Hakemusvaiheessa ne oli jaettu viiteen eri tuotteeseen, jotka olivat:

1. Seudullinen toiminta- ja yhteistyömalli alkuvaiheen yritystoiminnan tuen / valmennuksen tarvelähtöiseen kohdentamiseen
2. Mallinnetaan pitkäkestoinen yrittäjän ja yrityksen tarpeesta lähtevä kehittämisspolku yrittäjävalmiuksien kartoituksesta toimintansa aloittaneen yrityksen toiminnan vakiinnuttamiseen ja kehittämiseen ja näistä vaikutuksista tehtävä seurantatutkimus
3. Kehitetään edellisten pohjalle ja pilotoidaan uudenlainen yrittäjän ammattitutkintoon valmistava koulutuspolku näyttöineen
4. Innovatiivisten vertaisoppimismenetelmien soveltaminen esimerkkinä Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulussa kehitetty vertaiskehittämisen menetelmä, josta sovelletaan toimiva väline liikeideoiden työstöön ja yrittäjien verkottumiseen.
5. Yli 50-vuotiaiden erityistarpeisiin kehitetään valmennusohjelma hankkeen senioriosiossa

Seudullisen toiminta- ja yhteistyömallin kehittäminen alkuvaiheen yritystoiminnan tueksi

Ensimmäinen hankkeen tuote, joka toimi perustana muulle kehittämiselle, oli seudullisen toiminta- ja yhteistyömallin kehittäminen alkuvaiheen yritystoiminnan tueksi. Tiivistetysti voidaan sanoa, että hankkeen ohjausryhmässä edustettuna olleet organisaatiot olivat osa laajempaa seudullista yhteistyömallia ja se vahvisti toiminnallaan yhteistyötä Etelä-Savossa ja loi foorumin sekä kehittämistyökaluja yhteistyölle.

Hankkeen ja sen tapahtumien puitteissa luotiin luottamuksellinen kohtaamispaikka eri sidosryhmien välille. Tämä tapaamisfoorumi oli tärkeä tiedonvaihdon ja markkinoinnin kanava. Se oli erinomainen pohja ja lähtökohta Yritys-Suomi konseptin käynnistämiseksi ja kehittämiseksi. Seudullisen yhteistyömallin avulla alueen toimijat voivat kohdentaa ja koordinoida yritystoiminnan tukea ja valmennusta, tiedottaa, markkinoida ja järjestää yhteistyössä valmennuksia ja muita tilaisuuksia. Myös yhteistyön laajentaminen onnistuu entistä paremmin seudullisesti. Toimiva yhteistyömalli helpottaa ja yksinkertaistaa myös aloittavien yrittäjien palvelua. Parhaassa tapauksessa yrittäjät saavat tarvitsemansa tuen ja ohjauksen keskitetysti.



Kuva 1

Toinen projektissa kehitettävä tuote oli pitkäkestoinen yrittäjän ja yrityksen tarpeesta lähtevä kehittämisspolku yrittäjävalmiuksien kartoituksesta, toimintansa aloittaneen yrityksen toiminnan vakiinnuttamiseen ja kehittämiseen ja näistä vaikutuksista tehtävä seurantatutkimus. Käytännössä pitkäkestoinen kehittämisspolku piti sisällään yrittäjyyden eri vaiheisiin suunniteltuja valmennuksia, koulutuksia sekä kehittämistoimenpiteitä eli kaikki hankkeen yrittäjille ja yrittäjäksi aikoville suunnatut toimenpiteet ja valmennukset olivat osaa tätä kehittämisspolkumallia.

Kehittämisspolkumalli lähtee Pienyrityskeskuksen toiminnan perustana olevasta yrityksen elinkaarimallista. Sillä tarkoitetaan palveluiden ja tuotteiden suunnittelua yrityksen kaikkiin vaiheisiin yritystoiminnan suunnittelusta yrityksen kasvuun ja kansainvälistymiseen. Yllä olevaa yritystoiminnan kehittämisspolku kaaviota (kuva 1) luetaan alhaalta ylöspäin. Varsinaiset kehittämisspolun tasot ovat laatikoissa mainitut yrittäjyyden edistäminen ja siihen rohkaisu, alkavien yrittäjien valmennukset, yritystoiminnan käynnistämisen tuki sekä yrityksen kehittämisen ja kasvun tuki 1-3 vuotta toimineille yrityksille ja lisäksi perustana toimiva seudullis-

nen toiminta- ja yhteistyömalli. Tällä tarkoitetaan yritysneuvontaorganisaatioiden ja muiden sidosryhmien sekä mallin pää toteuttajan eli Pienyrityskeskuksen yhteistyötä ja yhdessä esiintymistä asiakkaiden suuntaan. Ympyröissä esitetyt menetelmät sekä lyhyemmät valmennukset lisäävät kehittämispolun tehokkuutta ja erikoistumisen mahdollisuuksia. Koko prosessin ajan myös osallistujien palaute ja tulosten seuranta ovat tärkeässä osassa kaikilla tasoilla.

Kuten kehittämispolun nimikin kertoo (pitkäkestoinen yrityksen ja yrittäjän tarpeesta lähtevä kehittämispolku –malli), se on asiakaslähtöinen ja lähtee asiakkaiden tarpeista. Ensisijassa asiakkaita ovat yrittäjäksi aikovat ja sitä harkitsevat sekä yrittäjinä toimivat. Heidän panoksensa ja ideansa sekä tarpeensa ovat siis olleet keskiössä kehittämispolkumallin toimenpiteiden ja palveluiden suunnittelussa. Toissijaisesti kohderyhmän tarpeita selvitettiin myös yritysneuvontaorganisaatioille kertyneiden kokemusten ja näkemysten perusteella. Kehittämispolun tehokkuutta pyrittiin vahvistamaan polkuun luotavalla seurantajärjestelmällä. Näin kehittämispolkumallin avulla saatavia tuloksia on helpompi seurata säännöllisesti. Mallin kehittämisen yhtenä lähtökohtana on ollut myös tiivis yhteistyö muiden toimijoiden ja sidosryhmien kanssa, sillä sitä kautta saadaan parempia tuloksia sekä näkyvyyttä ja vaikuttavuutta.

Osallistujayritysten yhtenä keskeisenä tarpeena nousi esiin henkilökohtaisen ohjauksen tarve liiketoiminnan ja osaamisen kehittämisessä. Tämä viesti huomioitiin kehittämispolun palvelutarjonnassa ja valmennusten suunnittelussa. Tärkeää oli löytää sopivia ohjaus- ja vertaiskehittämismenetelmiä yrittäjyyden eri vaiheisiin. Ohjausmenetelmät on kuvattu varsinaisen kehittämispolun rinnalla palloissa. Malliin on otettu mukaan myös sellaisia ohjausmenetelmiä, joita ei tässä hankkeessa ole vielä hyödynnetty. Palloissa luetellut menetelmät ja valmennukset eivät ole tärkeysjärjestyksessä, vaan niitä pyritään soveltamaan ja tarjoamaan yrittäjyyden polkumallin kaikkiin vaiheisiin. Mallin ja palveluiden jatkuvan kehittämisen varmistamiseksi palautteen saaminen yrityskentältä on erittäin tärkeää. Tämä on kuvattu kuvion (kuva 1) oikeassa laidassa.

Ensimmäisenä vaiheena alimpana tässä kehittämissmallissa on yrittäjyyden ja yritystoiminnan edistäminen alueellisena yhteistyönä. Siihen kuuluu seudullisen yhteistyön lisäksi yrittäjyyden edistäminen ja siihen rohkaiseminen. Tähän kuuluu yrittäjyyteen kannustavien erilaisten avoimien tilaisuuksien järjestäminen eri kohderyhmille niin nuorille kuin hiukan vanhemmillekin. Näiden tapahtumien tarkoitus on vahvistaa mielikuvaa, että yrittäjyys voi olla yksi työllistymisen mahdollisuus. Tässä hankkeessa järjestettiin joitakin tällaisia tilaisuuksia, lisäksi hanke osallistui muiden järjestämiin yrittäjyyden ”promotilaisuuksiin” mahdollisuuksien mukaan¹. Myös monet toimiville yrittäjille tarkoitetut infotilaisuudet ja tietoisikut olivat avoimia sellaisillekin, jotka eivät vielä siinä vaiheessa harkinneet yrityksen perustamista. Yrittäjyysilmapiiriä edistettiin siis monin tavoin esittelemällä yrittäjyyden mahdollisuuksia erityyppisissä tilaisuuksissa.

Alkavien yrittäjien valmennuksista tässä hankkeessa ovat esimerkkeinä Yrittäjäksi NYT – valmennukset. Ne ovat alkaville yrittäjille ja yrittäjyyttä harkitseville suunniteltuja valmennuksia. Valmennukset toteutettiin ilta- ja viikonloppukursseina ja niitä järjestettiin Mikkelissä, Pieksämäellä ja Savonlinnassa. Yrittäjäksi NYT - valmennukset olivat tiiviitä paketteja, joissa yleensä noin 16 illan aikana käytiin läpi kaikki yrittäjyyteen liittyvät tärkeimmät osa-alueet. Kurssin aiheiksi valikoituivat seuraavat teemat: käytännön yrittäjyys, liiketoiminnan suunnittelun perusteet, hinnoittelu, yritystoiminnan perusratkaisut, yritysmuodot ja niiden vaikutus, yritystalouden, rahoituksen ja verotuksen perusteet, markkinoinnin ja asiakastyön perusteet, sopimukset, liiketoimintasuunnitelman laatiminen ja verkostoituminen. Yrittäjyyskurssi tai vastaavat tiedot olivat edellytyksenä starttirahalle ja tästä syystä aihealueet olivat juuri edellä mainitut. Valmennukseen liittyi myös aihealueita, joita vaihdeltiin valmennuksen sisällössä. Tällaisia olivat esimerkiksi sosiaalisen me-

¹ Katso liite 2

dian hyödyntämiseen sekä vuorovaikutuksen kehittämiseen liittyvät teemat. Lähiopetuksen ja etätehtävien lisäksi valmennukseen kuuluivat henkilökohtaiset ja pienryhmäkonsultoinnit. Konsultointeja osallistujat hyödynsivät omien tarpeidensa mukaan. Yrittäjäksi NYT - valmennuksissa selvitettiin yrittäjiksi aikovien vahvuuksia sekä autettiin heitä kehittämään omaa liikeideaansa ja liiketoimintasuunnitelmaansa. Yrittäjyyskoulutuksissa olennaista oli antaa yrittäjiksi tähtääville hyvä kokonaiskuva yrittäjyydestä ja siihen liittyvästä osaamisesta. Yrittäjäksi NYT -valmennuksia toteutettiin myös hieman lyhyempinä ja pidempinä kokonaisuuksina. Osallistujilta kerättiin osallistumismaksuna materiaalmaksu. Organisaatiomme kokemus on, että pieni osallistumismaksu sitoutti osallistujat paremmin yrittäjyyskoulutukseen. ”Yrittäjäkurssija olisi syytä jatkaa ja kurssien määrää jopa lisätä. Yrittäjäkurssien puute ei saisi olla pullonkaulana yrittäjyyteen ryhtymisessä”, painotti eräs ohjausryhmämme asiantuntijoista.

Alkavien yrittäjien valmennuksia on voitu toteuttaa vaihtoehtoisesti myös työvoimapolitiittisina yrittäjyysvalmennuksina, mutta se ei ole tämän kehittämispolkumallin lähtökohta. Käytännössä työvoimapolitiittinen yrittäjyyskoulutus on tavoitteiltaan varsin samanlainen kuin yllä esitetty, mutta se toteutettiin kevyempänä ja erillisellä rahoituksella.

Yritystoiminnan käynnistämisen tuki tarkoitettiin syventäväksi ohjelmaksi alkuvaiheessa oleville yrityksille. Hankkeessa esimerkkinä tästä olivat päiväkouluksena toteutettavat Startti NYT – valmennukset. Niissä syvennettiin alkuvaiheen yrittäjän liiketoimintaosaamista. Se muodostui kahdeksasta lähipäivästä sekä seurantaosion. Valmennuskokonaisuutta testattiin myös lyhyempinä kokonaisuuksina. Keskeisiä teemoja valmennuksessa olivat markkinointi, hinnoittelu ja tuotteistaminen. Yrittäjyyskoulutusten aikana osallistujilla oli mahdollisuus syventää liiketoimintaosaamistaan suorittamalla koulutuksen ohessa yrittäjän ammattitutkintoa. Tämä uudenlainen yrittäjän ammattitutkintoon valmistava koulutuspolku oli integroitu osaksi kehittämispolkumallia ja siinä tarjottiin Yrittäjäksi NYT ja Startti NYT -valmennuksiin osallistuville mahdollisuutta syventää osaamistaan. Tarkemmin yrittäjän ammattitutkinnon suorittamismahdollisuuteen ja sisältöön palataan myöhemmin tässä pääkappaleessa.

Haastavin kohderyhmä mallissa olivat 1-3 vuotta toimineet yritykset, jotka kuuluvat tasolle yrityksen kehittämisen ja kasvun tuki. Heille erityisesti suunnattuja palveluita ja valmennuksia olivat 2kk -valmennukset eli Yrityksen kehittämisen ja kasvun tuki -ohjelmat. Nämä olivat intensiivisiä puolen vuoden kehittämishankkeita, joissa osallistujan omalla aktiivisuudella oli suuri merkitys. Näissä ohjelmissa hyödynnettiin vertaiskehittämiseen ja kollegiaaliseen tukeen ja toisilta oppimiseen perustuvia menetelmiä, joita esitellään tarkemmin hieman myöhemmin. Kevennettyä mallina edellisestä tälle kohderyhmälle toteutettiin Yritystä Eteenpäin -iltakoulutuksia, jotka järjestettiin yhteistyössä Etelä-Savon yrittäjien kanssa. Niille yrityksille ja yrittäjille, jotka eivät voineet sitoutua pitkäkestoiseen valmennukseen, tarjosimme lyhyitä täsmäkoulutuksia, jotka toimivat myös erinomaisina verkostoitumisfoorumeina. Säännöllisellä yhteydenpidolla asiakkaisiin ja seurantakyselyillä pyrittiin muokkaamaan mallia ja erityisesti 1-3-vuotiaille yrityksille suunnattuja palveluja ja kokonaisuuksia sellaisiksi, että ne vastaisivat mahdollisimman hyvin tämän ryhmän toiveita ja odotuksia. Vaikuttaa siltä, että lyhyet koulutukset soveltuivat monille alkuvaiheen yrittäjille paremmin kuin pitkät valmennukset. Samaa mieltä oli myös haastateltu muutaman vuoden toiminut yksinyrittäjä.

On tärkeää huomata, että tarjosimme yrittäjille myös kansainvälistymispalveluita yhteistyössä muiden toteuttamiemme hankkeiden kanssa. Esimerkkinä tästä oli Venäjän opinto- ja verkostoitumismatka, johon ei kuitenkaan löytynyt osallistujia päällekkäisyyksistä ja yritystoiminnan muista kiireistä johtuen.

Hankkeen aikana havaitsimme, että malliin kuuluisi myös muita ohjaus- ja neuvontamenetelmiä, joita emme tämän hankkeen aikana pystyneet testaamaan laajamittaisesti. Esimerkkeinä tällaisista ovat Mentoroin-

ti ja Coaching. Coachingilla tarkoitetaan ajatuksia herättävää ja luovaa yhteistyösuhdetta, jonka tavoitteena on inspiroida asiakasta hyödyntämään kokonaisvaltaisesti henkilökohtainen ja ammatillinen potentiaalinsa (ICF). Coaching on prosessi, jossa valmentaja auttaa ihmistä ottamaan käyttöönsä omia voimavarojaan niin, että hän saavuttaa tavoitteensa (Suomen coachingyhdistys). Mentoroinnissa puolestaan tietoa ja osaamista siirretään kokeneemmalta kokemattommalle. Valmennuksiin osallistuneilla oli mahdollisuus henkilökohtaiseen neuvontaan, missä mentoreina ja coacheina toimivat yrittäjävalmentajat ja toteuttajatahon kokeet neuvojat.

Yllä mainittujen menetelmien täysipainoinen hyödyntäminen edellyttää hyvien valmentajien kartoitusta ja se vaatii myös sekä henkistä että taloudellista sitoutumista yritykseltä ja yrittäjältä. Toisaalta myös yrittäjien tiedot tukimahdollisuuksista ovat puutteelliset, sillä esimerkiksi Länsi-Savo kirjoitti 18.5.2014, ettei eteläsavolaisten yrityskummien tietoja ja kokemuksia ole osattu täysimääräisesti hyödyntää. Yli 50-vuotiaille yrittäjyyttä harkitseville tehdyn kyselyn vastausten perusteella moni olisi valmis toimimaan vertaistukena. Mentorointi vaatisi kouluttautumista ja kynnys mentoriksi ryhtymiseen on varmastikin korkeampi kuin omien kokemusten jakaminen vertaisena.

Hankkeen tuloksena havaittiin, että jatkossa kannattaa kiinnittää yhä enemmän huomiota henkilökohtaisen ohjauksen kehittämiseen. Henkilökohtainen jatkuva ohjaus eroaa Mentoroinnista ja coachingista, sillä se on selvästi epäformaalimpaa yhteydenpitoa ja ajatusten peilausta, kuuntelemista ja mahdollisten ratkaisujen etsimistä. Henkilökohtaisessa ohjauksessa voitaisiin hyödyntää toteuttavan organisaation henkilöstöä, jolloin se palvelisi myös palaute- ja kehittämiskanavana ja lisäksi myös toteuttajatahon henkilöstön ammattitaitoa. Toteuttajahenkilöstön käyttö ohjaustehtävissä on myös edullista verrattuna ulkopuolisten ammattilaisten käyttöön. Tämäkin malli on vielä kehittelyasteella, mutta siinä on valtava potentiaali ja asiakaskunnalta tulleen palautteen mukaan tällainen palvelu olisi erittäin hyödyllinen.

Selkeän kaavion laadinta yritystoiminnan kehittämisspolkumallista on hankalaa, sillä monia menetelmiä ja avoimia koulutuksia sovelletaan ja tarjotaan sekä yrittäjyyttä harkitseville, alkaville yrittäjille että jo muutamana vuoden toimineille yrittäjille. Tästä syystä ne on aseteltu palloihin (kuva 1) satunnaisessa järjestyksessä varsinaisen kehittämisspolun rinnalle tukemaan näitä lähikoulutuksia.

Avoimet täsmäkoulutukset, infotilaisuudet, verkottumistilaisuudet ja tietoisuudet ovat ennen kaikkea suunniteltu joitakin vuosia toimineille tai yrityksen jo perustaneille, mutta niihin ovat tervetulleita myös muut asiasta kiinnostuneet ja yrittäjyyttä harkitsevat. Tämä edistää verkottumista. Osa tilaisuuksista on räätälöityjä ja suunnattu vain tietyille kohdejoukolle. Yli 50-vuotiaiden yrittäjyys voisi perustellusti olla kaaviossa omassakin laatikossaan, koska senioriyrittäjyys tuli hankkeen yhdeksi painopisteeksi vuonna 2012 ja tuloihin myös hankkeen nimeen liitettiin täydennys senioriyrittäjyyden tuesta.

Tietopuolisen lähikoulutusten ja varsinaisten valmennusohjelmien lisäksi erittäin keskeisenä osana mallissa on jo aiemmin mainittu vertaiskehittämisen hyödyntäminen liiketoiminnan kehittämisessä. Se eroaa vertaisoppimisesta ja vertaistuesta, vaikka siinä on myös yhteneväisiä piirteitä. Tärkein ero on se, että vertaiskehittämisessä luodaan jotain uutta yhdessä kollegiaalisesti, joka liittyy nimenomaan yrityksen liiketoiminnan kehittämiseen. Vertaiskehittäminen, jota tässä hankkeessakin on kehitetty, on nimenomaan tarvelähtöistä ja ohjattua pienryhmätyöskentelyä, joka perustuu luottamukseen ja avoimuuteen ja jossa tulokset syntyvät yhdessä kollegoiden kanssa tasaveroisessa klinikkatyöskentelyssä. Tärkeänä osana vertaiskehittämiseen kuuluu yrittäjän ja hänen liiketoimintaosaamisensa tukeminen sekä liiketoimintaprosessien kehittäminen yrityksessä. Toteuttajan ja mallin kehittämisen kannalta myös tulosten seurantaan ja mittareihin tulee kiinnittää huomiota. Innovatiiviset vertaiskehittämismenetelmät soveltuvat erityisesti toimiville yri-

tyksille, koska siinä vaiheessa yrityksillä on jo jaettavaa toisille yrityksille ja kokemuksia liiketoiminnasta. Toki vertaisoppimismenetelmiä testataan, kehitetään ja sovelletaan myös alkavien yrittäjien koulutuksissa. Vertaiskehittämisen juuret Pienyrityskeskuksesta ovat esimiestyön ohjelmille suunnitelluissa työpajatyypissä pienryhmätyöskentelyssä ja oppisopimuksena toteutetuissa yrittäjän ammattitutkinnon vertaispajoissa. Uudenlaisen oppimistavan kehittäminen ja tiedon levittäminen on pitkä prosessi ja nyt ollaan vasta alkutaipaleella. Tässä hankkeessa vertaiskehittämistä sovellettiin erityisesti toimivien yrittäjien ohjelmissa sekä yli 50-vuotiaille toteutetuissa yrittäjäyyskoulutuksissa.

Vertaisoppimisen prosessi on lyhyesti kuvattuna seuraavanlainen: ensin koulutuksessa on luotava avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri. Vertaiskehittämisen työpajoihin ei voida tulla samanlaisin odotuksin kuin tietopuolisiin koulutuksiin. Tärkeää on jo alussa avoin ja heittäytyvä asenne. Ensimmäisenä vaiheena on kehittämishaasteen ja case-aineiston valmistelu yhdessä ohjaavan tahon kanssa. Kehittämishaasteen määrittelyyn käytetään varsinaisessa pienryhmätyöskentelyssäkin paljon aikaa, jotta ideointi olisi helpompaa ja jotta vastattaisiin yrityksen varsinaiseen haasteeseen. Ideaali koko pienryhmätyöskentelylle on 5-8 henkilöä. Tärkeää on, että klinikkaan ja prosessiin osallistujat eivät ole liian kaukana toisistaan esimerkiksi yrityskouluun. Myöskään kilpailuasetelma ei ole toimiva lähtökohta. Toisaalta toimialojen erilaisuus ei ole rajoittava tekijä. Kokemuksen mukaan parhaat tulokset saadaan silloin, kun klinikkakokoontumiseen on varattu vähintään 3 tuntia aikaa ja se tapahtuu yrityksen tiloissa sekä on oikealla tavalla ohjattua. Kehittämishaasteen ydinkysymyksiä käsitellään tapaamisessa rakentavassa hengessä miten-kysymysten avulla. Itse ideointi on yleensä lyhyt prosessi. Tämän jälkeen illan isäntä, jonka kehittämishaastetta on käsitelty, valitsee ehdotetuista ideoista parhaiten soveltuvat ja jos aikaa jää, pohditaan yhdessä kollegiaalisesti alustavaa toimintasuunnitelmaa lähitulevaisuudelle.

Tämän jälkeen kriittistä tulosten kannalta on, ettei yrittäjä jää yksin ideakimpun kanssa, vaan hän saa tukea ja ohjausta toteuttavalta organisaatiolta ja mahdollisesti jatkossa yrittäjäparilta ohjastusti. Ohjausprosessin on oltava mahdollisimman pitkäjänteinen ja konkreettinen. Tällainen toimintamalli parantaa sivutuotteena vertaistuen kautta myös työssä jaksamista.

Tulevaisuuden kehittämiskohteita tässä mallissa on yleisen tietoisuuden lisäämisen ja uudentyypisten markkinointitapojen lisäksi salassapitosopimusten kehittäminen. Sen lisäksi, että vertaiskehittäminen soveltuu toimiville yrittäjille, sen tyyppistä toimintaa voidaan hyödyntää myös alkaville yrittäjille. Tällöin ei pidä odottaa liian syväälle meneviä tuloksia, koska kehittämiseen osallistuvilla henkilöillä ei ole yrittäjätaustaa. Esimerkiksi yli 50-vuotiaiden ryhmässä elämän- ja työkokemuksesta kumpuavat vinkit toimivat osaltaan hyvin myös yritystoiminnan kehittämiseen ja vertaiskehittämiseen.

Laajaa kehittämispolkumallia hyödynsi vain pieni osa yrittäjäyyskoulutuksiin osallistuneista. Ideana mallissa oli, että yrittäjä voisi kehittää osaamistaan määrätietoisesti osallistumalla valmennuksiin eri tasoilla. Todellisuudessa vaikutti siltä, että yrittäjäyden ja yritystoiminnan perusteet läpikäynyt yrittäjä oli liian kiireinen osallistumaan pidempikestoisiin valmennuksiin. Lyhytkestoisiin täsmäkoulutuksiin yrittäjillä oli paremmin mahdollisuuksia osallistua. Myös erilaisen yritystoiminnan tukipalveluiden ja konsultoinnin tarjonta on laajaa Etelä-Savossa ja erilaisia palveluita on kasvavalle yritykselle räätälöity myös Yritys-Suomi –konseptin alla. Varmasti osaksi näistä syistä koko yritystoiminnan kehittämispolun käyneitä yrittäjiä oli hankkeessa suhteellisen vähän. Tästä mallista ja kokonaisuudesta saatuja kokemuksia jatkajalostetaan tulevissa alkavien ja toimivien yrittäjien valmennuksissa ja kehittämisessä.

Uudenlainen yrittäjän ammattitutkintoon valmistava koulutuspolku näyttöineen

Uudenlainen yrittäjän ammattitutkintoon valmistava koulutuspolku näyttöineen kuului olennaisena osana myös yllä esiteltyyn yrittäjille suunniteltuun kehittämisspolkumalliin. Yrittäjän ammattitutkinto on Opetushallituksen hyväksymä ja valvoma tutkinto, joten sisällön kehittämisen sijasta se integroitiin osaksi yleistä kehittämisspolkua. Sitä markkinointiin keinona syventää liiketoimintaosaamista osana valmennuksia. Myös henkilökohtaisessa ohjauksessa huomioitiin erityisesti ammattitutkintoa suorittavien tarpeet. Ammattitutkintoon valmistava koulutuspolku ei ollut erillinen osa mallissa vaan se oli ikään kuin sisäänkirjoitettuna Yrittäjäksi NYT ja Startti NYT –valmennusohjelmiin.

Yrittäjän ammattitutkinnon suoritusvaatimukset vanhojen ohjeiden mukaan olivat seuraavat: liikeidean täsmäntäminen ja liiketoimintasuunnitelman laatiminen sekä liiketoimintasuunnitelman toteuttaminen. Kaksi ensimmäistä osaa oli mahdollista toteuttaa koulutuksen aikana ja kolmas osa suoritettiin koulutuksen päättymisen jälkeen yrityksessä tai erikseen sovittavalla tavalla. Ammattitutkinnon vaatimukset muuttuivat vuonna 2012.

Käytännössä Yrittäjäksi NYT ja Startti NYT -valmennusten alkupuolella pidettiin infotilaisuus yrittäjän ammattitutkinnosta, jonka jälkeen halukkaat saattoivat ilmoittautua suorittamaan tutkintoa. Tutkintoon kuului henkilökohtaistamissuunnitelman laatiminen sekä kirjallisia ja suullisia näyttöosioita. Tutkinnon vaatimukset kahden ensimmäisen näytön osalta soveltuivat saumattomasti yrittäjäkurssin sisältöön, joten ohjaus ja neuvonta oli helppoa järjestää osana kurssia. Näytön vastaanottivat kouluttajan edustaja, kokenut yrittäjä ja yrittäjien tai sidosryhmien edustaja. Itse tutkinnon suorittanut opiskelija totesi haastattelussa, että yrittäjän ammattitutkinnon suoritusmahdollisuutta olisi voinut markkinoida ja sen hyötyjä tuoda esille vieläkin enemmän, koska tutkinnon suorittamisesta oli niin suuri hyöty nuorelle yritykselle ja yrittäjälle. Tutkinnon suorittaminen ei myöskään vaatinut ylenmääräisiä ponnisteluja, koska se liittyi niin saumattomasti koulutuksessa käsiteltäviin asioihin, vahvasti toinen haastateltava. Se toi yritystoiminnan kehittämiseen konkreettisuutta ja raamitti sitä, haastateltava jatkoi.

Innovatiivisten oppimismenetelmien soveltaminen

Innovatiivisten oppimismenetelmien soveltamista on esitelty jo kehittämisspolkumallin kuvauksen yhteydessä. Tärkein innovatiivisista menetelmistä on yllä esitelty liiketoimintaan liittyvä vertaiskehittäminen. Innovatiivisia oppimismenetelmiä joiden toimivuutta on pohdiskeltu ja pienessä määrin testattukin ovat erilaiset henkilökohtaiset ohjausmenetelmät ja ryhmäkonsultoinnit sekä coachaukseen ja mentorointiin liittyvät mallit. Hankkeen yleiseen innovatiivisuuteen palataan hankkeen toteutuksen arvioinnin yhteydessä.

Yli 50-vuotiaiden tarpeisiin kehitetyt valmennusohjelmat

Hankkeen aikana Etelä-Savossa havaittiin tarve kehittää yli 50-vuotiaiden yrittäjyysosaamista. Senioriyrittäjyys –osion kehittäminen alkoi Työ- ja elinkeinoministeriön rahoittamalla esiselvityksellä, josta vastasi Pienyrityskeskus ja tohtorikoulutettava. Senioriyrittäjyyttä tehtiin tutuksi Etelä-Savossa 50+ SYTY yrittäjyyteen -seminaarissa, missä kerrottiin senioriyrittäjyydestä tehdyn tutkimuksen tuloksista, esiteltiin rohkaisevia esimerkkejä senioriyrittäjyydestä sekä markkinoitiin tulevaa Osaaminen liiketoiminnaksi –valmennusta. Yli 50-vuotiaille suunniteltiin ja toteutettiin 2 Osaaminen liiketoiminnaksi -valmennusohjelmaa. Tämä oli erinomainen esimerkki rajatulle kohdejoukolle suunnatusta yrittäjyysvalmennuksesta ja sen toteutuksessa

huomioitiin tämän kohderyhmän erityistarpeet ja odotukset. Ennen valmennuksia selvitettiin kohderyhmän koulutustarpeita sekä motivaatiotekijöitä yrittäjäksi ryhtymiseen. Aihe herätti suurta kiinnostusta maakunnan lisäksi kansallisesti ja maailmanlaajuisesti ja selvityksen perusteella laadittiin tieteellinen artikkeli China- USA Business Review -lehteen otsikolla Entrepreneurship in Golden Years—Creative Opportunity or Not?² Osaaminen liiketoiminnaksi -valmennusohjelmat ja niiden kehittäminen on kuvattu varsin tarkasti 2013 laaditussa selvityksessä: Yli 50-vuotiaiden yrittäjyysmahdollisuudet Etelä-Savossa. Ko. selvityksessä kysyttiin Webropol-kyselyllä muun muassa yrittäjäksi lähtemisen motiiveja ja estäviä tekijöitä halukkuutta toimia yrittäjyysverkostossa, valmiutta työuran pidentämiseen sekä ideoita, millä tavalla yli 50-vuotiaiden yrittäjyyttä voitaisiin edistää Etelä-Savossa. Esiin nousivat esimerkiksi senioriyrittäjyyden valtava potentiaali, monien ihmisten halu mielekkääseen tekemiseen eläkkeelle jäännin myötä, osa-aika yrittäjyyden ja palkkatyön yhdistämisen mahdollisuudet sekä haasteena se, miten esimerkiksi yli 50-vuotiaat yrittäjyydestä kiinnostuneet tavoitetaan Etelä-Savossa. Jatkossa ideana olisi toteuttaa kokoneiden ja nuorten yhteiskoulutuksia, joissa nämä erilaisin vahvuuksin varustetut ryhmät voisivat oppia toisiltaan ja tuloksena voisi syntyä uudenlaisia tapoja toimia sekä uudenlaista liiketoimintaa. Yli 50-vuotiaiden ja eläkkeelle jäävien kiinnostuksen herättäminen yrittäjyyteen, tiedot yrittäjyyden vaihtoehtoista ja yrittäjyysvalmennukset ovat tulevaisuutta ja niihin tulisi panostaa.

On tärkeää huomata, että kaikki projektin tulokset ja toimenpiteet olivat osa kehittämisspolkumallia ja liittyivät sillä tavalla saumattomasti toisiinsa.

²Heimonen, T., (2013) Entrepreneurship in golden years – Opportunity or not? China- USA Business Review Volume 12, Number 1, January 2013

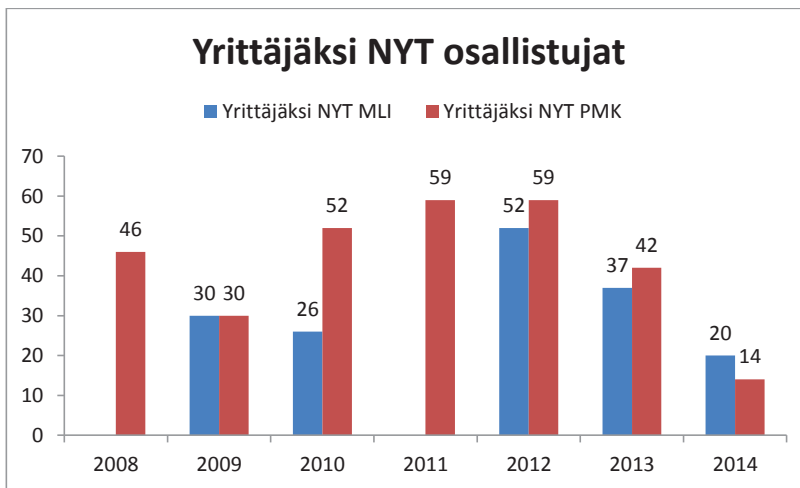
Hankkeen tulosten arviointi

Hankkeen tulosten arvioinnissa lähdetään liikkeelle määrällisistä tuloksista eli toimenpiteisiin ja valmennuksiin osallistuneiden määrästä. Tämän jälkeen arvioidaan hankkeen laadullisia vaikutuksia ja kolmanneksi pohditaan, millä tavalla hanke on edistännyt kestävää kehitystä.

Projektin määrälliset tulokset

Projektin toimenpiteiden toteutusta ja onnistumista arvioidaan pääasiassa kirjallisen materiaalin eli hankkeen tuottamien raporttien selvitysten ja osallistujien arvioiden perusteella.

Valmennuskokonaisuuksista ja niiden määrästä oli selkeät suunnitelmat hankehakemuksessa ja niitä tarkennettiin muutoshakemuksia tehtäessä. Ensimmäinen hankkeen tulos, jota voitiin määrällisesti arvioida, oli kehittämissuunnitelmaan kuuluvat koulutukset alkaville yrittäjille eli Yrittäjäksi NYT -valmennukset. Näitä yrittäjyyden perusvalmennuksia toteutettiin hankkeen aikana yhteensä 27 kurssia. Tavoitteena oli alun perin 2 ohjelmaa vuodessa, mutta tämä määrä ylitettiin kaksinkertaisesti.



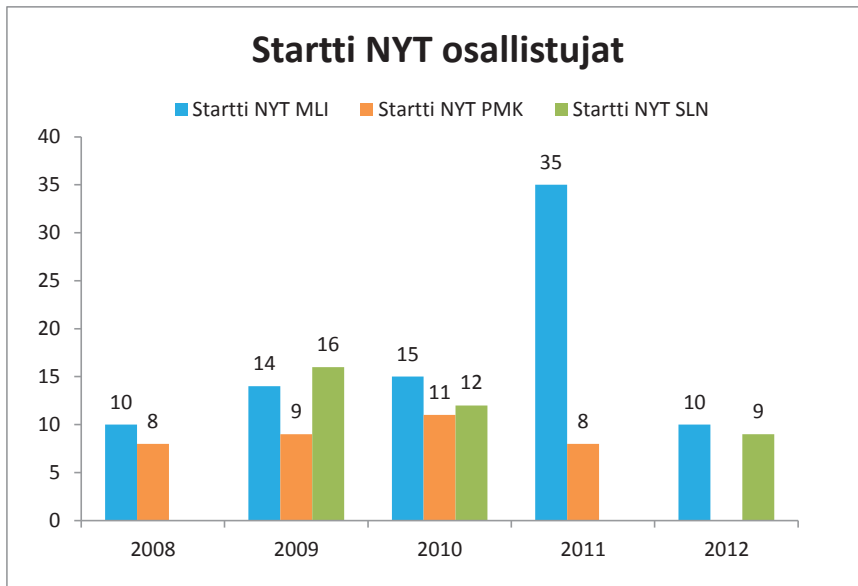
Kuva 2

Alkavien yrittäjien valmennuksia järjestettiin suunniteltua enemmän, koska kyselyt osoittivat selkeän tarpeen eri alueilla. Vuonna 2011 Mikkelissä järjestettiin Yrittäjäksi Nyt työvoimapolitiittisena koulutuksena ja se ei näy taulukossa. Vuoden 2014 pienempien osallistujamäärien syynä oli se, ettei tuolloin järjestetty kuin 2 kurssia keväällä ja hanke päättyi 30.6.2014. Pieksämäen suuren osallistujamäärän yrittäjyysvalmennuksiin selitti osaltaan se, ettei siellä ollut muita yrittäjyyskoulutusten järjestäjiä. Tästä huolimatta kuvion (kuva 2) perusteella voi sanoa, että Pieksämäellä on asukaslukuun suhteutettuna runsaasti kiinnostusta yrittäjyyteen.

Työvoimapolitiittisia yrittäjyyskoulutuksia järjestettiin hankkeen aikana yhteensä 3 kappaletta - Savonlinnassa (14 osallistujaa) ja Mikkelissä (15 osallistujaa) pitkät ohjelmat ja Juvalla (11 osallistujaa) yksi lyhyt ohjelma. Lisäksi työvoimapolitiittisina koulutuksina toteutettiin vuonna 2011 Mikkelissä 2 Yrittäjäksi NYT -

iltakoulutusta, joissa osallistujia oli yhteensä 29 ja koulutusiltoja 30. Työvoimapolitiittiset koulutukset toteutettiin kevyempinä ja erillisellä rahoituksella.

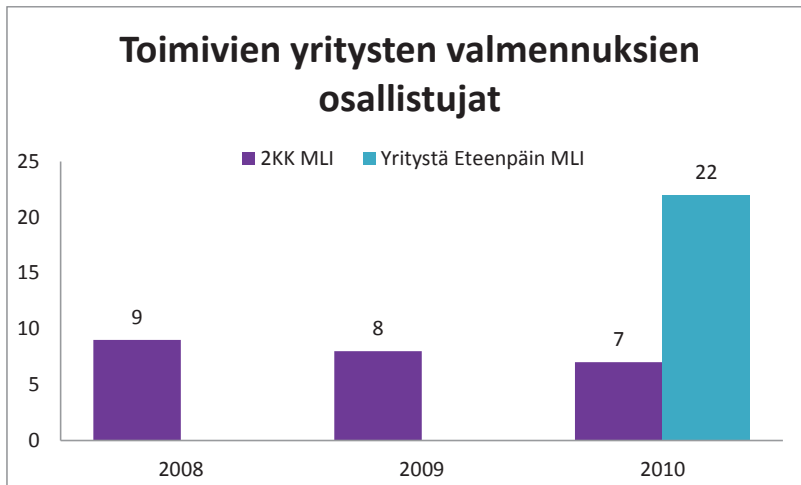
Toimiville yrittäjille suunnattua valmennusta puolestaan edusti Startti NYT -yritystoiminnan käynnistämisen tuki ohjelma. Niitä toteutettiin päiväopintoina enemmän kuin oli suunniteltu eli 12 kappaletta. Keskimäärin Yrittäjäksi NYT ja Startti NYT -valmennuksiin osallistui 15 henkilöä per kurssi. Tämä oli erinomainen tulos, sillä maksimiosallistujamäärä näillä kursseilla oli rajattu 20 henkilöön. Kuten kuviosta (kuva 3) voi havaita, eniten osallistujia määrällisesti tuli Mikkelistä. Tämä oli luonnollista, koska Mikkelissä on myös eniten toimivia yrityksiä ja se on väkiluvultaan suurin maakunnan kaupungeista.



Kuva 3

Vuosina 2008-2010 järjestettiin 1-3 vuotta toimineille yrityksille kolme kappaletta Yrityksen kehittymisen ja kasvun tuki 2KK -valmennusohjelmia. Osallistujia näissä ohjelmissa oli kaikkiaan 24 henkilöä. Suhteellisen pienissä ryhmissä vertaiskehittämisen ja kollegiaalisen tuen mallien testaaminen onnistui hyvin. Tällaisen ryhmämuotoisen kehittämistoiminnan soveltaminen oli yhtenä keskeisenä ajatuksena ohjelmassa.

Yhdessä Etelä-Savon Yrittäjien kanssa tehtiin yrittäjille koulutustarvekartoitus, jonka perusteella järjestettiin muutaman vuoden toimineille yrittäjille iltakoulutuksena kaksi kappaletta Yritystä Eteenpäin -valmennuksia. Näihin osallistui yhteensä 22 henkilöä. 1-3 vuotta toimineille yrityksille järjestetyt koulutukset pidettiin kaikki Mikkelissä. Kuten kuvasta 4 voi nähdä, toimivien yritysten osallistuminen valmennuksiin on ollut yksi hankkeen haasteista.



Kuva 4

Yrittäjän ammattitutkinnon näytön suoritti valmennuksen yhteydessä 29 henkilöä. Enemmistö suoritti sen osana Startti NYT -valmennusta, joitakin teki sen myös yrittäjäksi NYT -ohjelmassa. 20 henkilöä tutkinnon suorittaneista oli naisia. Lisäksi 15 henkilöä on suorittanut osia yrittäjän ammattitutkinnosta. Hankkeen määrälliset tavoitteet siis saavutettiin ammattitutkinnoissa, myös naisten osuudessa päästiin tavoitteisiin eli vähintään puolet suorittaneista on naisia.

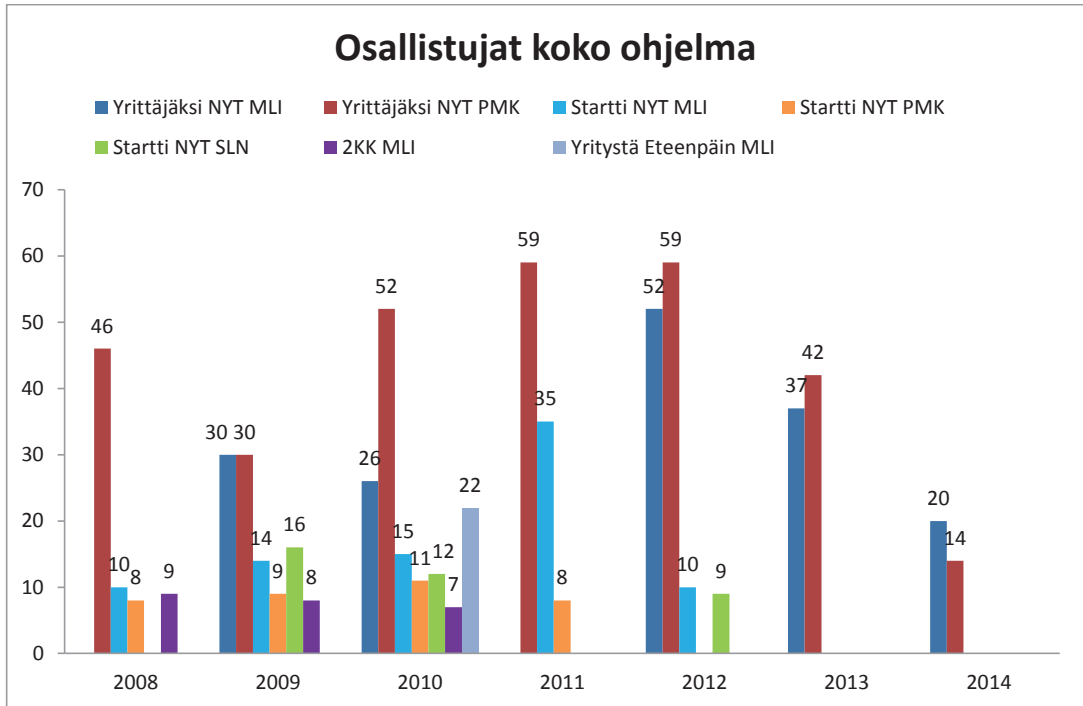
Aiemmin mainittua Yritystä eteenpäin tyyppistä konseptia jatkettiin tarjoamalla yrityksille yksittäisiä valmennusiltoja toivotuista aiheista. Erilaisia lyhytkestoisia tilaisuuksia ja koulutuksia järjestettiin yli 30 kappaletta. Osa näistä illoista markkinoitiin kokonaisuutena, mutta yrittäjällä oli mahdollisuus valita yksi tai useampi osio kiinnostuksen mukaan. Tarkemmin näihin tilaisuuksiin voi tutustua liitteenä (liite 1) olevan listauksen avulla. Huomattavaa lyhytkestoisissa tilaisuuksissa oli, että niiden teemat olivat hyvin vaihtelevia ja ne tarjosivat asiakkaille runsaasti vaihtoehtoja kehittää osaamistaan tarpeelliseksi katsomistaan aiheista. Osa alle päivän mittaisista tilaisuuksista oli tietylle kohderyhmälle suunnattuja kuten keväällä 2014 järjestetyt teemaillat ja verkottumistilaisuudet yli 50-vuotiaille yritystoiminnasta kiinnostuneille. Tämän lisäksi hanke osallistui säännöllisesti mahdollisuuksien mukaan muiden kumppaneiden järjestämiin tilaisuuksiin. Yhteistilaisuudet toivat toimenpiteille ja hankkeelle näkyvyyttä ja vahvistivat yrittäjyysilmapiiriä Etelä-Savossa. Lista viidestätoista tärkeimmistä tällaisista yhteistilaisuuksista löytyy liitteestä 2.

Senioriyrittäjyyden kehittäminen osiossa toteutettiin vuosina 2012-2013 kaksi Osaaminen liiketoiminnaksi -valmennusta, joista vuonna 2013 toteutettuun kuului liikeideoiden vertaispajoja viitenä iltana. Lisäksi molemmissa ohjelmissa toteutettiin benchmarking-matkana yritysvierailu. Ensimmäiseen Osaaminen liiketoiminnaksi -valmennukseen osallistui 17 henkilöä ja toiseen 16.

Tämän lisäksi vuoden 2013 aikana tehtiin selvitys yli 50-vuotiaiden yrittäjyydestä Etelä-Savossa ja vuonna 2014 laadittiin tämä vaikuttavuus selvitys hankkeen tulosten ja vaikutusten arvioimiseksi. Kesäkuussa 2013 toteutettiin Pienyrityskeskusten eri hankkeiden yhteistyönä laaja Tulevaisuus luotsataan NYT -Huippuseminaari, jossa yhtenä teemana oli yrittäjyyden tulevaisuuden trendit. Mukaan kutsuttiin kaikki hankkeen valmennuksiin osallistuneet ja sidosryhmät. Hankkeen päätösseminaari korvattiin erilaisilla pienillä tilaisuuksilla, koska niiden vaikuttavuus ja merkitys yrittäjille on arviomme mukaan suurempi kuin iso loppuseminaari. Myös jäljellä oleva rahoitus vaikutti tähän päätökseen. Kevään 2014 aikana järjestettiin 7

yrittäjän tietoisuutta: 3 Mikkelissä, 2 Pieksämäellä ja 2 Savonlinnassa. Nämä tilaisuudet toteutettiin yhteistyössä paikallisten uusyrityskeskusten ja seudullisten yritysneuvontaorganisaatioiden kanssa. Tärkeimmät tiedot osallistujamääristä sekä ajankohdista löytyvät liitteestä 1.

Koska toimenpiteitä ja tilaisuuksia hankkeen aikana järjestettiin huomattavasti enemmän kuin oli alun perin suunniteltu, toteutuivat määrälliset tavoitteet erinomaisesti. Kuvassa 5 on esitetty hankkeen pitkäkestoisin valmennuksiin osallistuneiden määrät.



Kuva 5

Hankkeessa oli tavoitteena, että yli 500 yrittäjän urasta kiinnostunutta tai vastikään yritystoiminnan käynnistänyttä henkilöä tai mikroyritystä kehittää perusvalmiuksiaan sekä kannattavan liiketoiminnan, kasvun ja työllistämisen edellytyksiään. Hankkeen toimenpiteisiin on osallistunut huomattavasti enemmän henkilöitä kuin 550. Esimerkiksi yrittäjäksi NYT ja Startti NYT -valmennuksiin on osallistunut yhteensä 624 henkilöä. Tämän lisäksi yrityksen kehittämisen ja kasvun tuki ohjelmiin osallistui 24 yrittäjää ja yli 50-vuotiaille suunnattuihin Osaaminen liiketoiminnaksi -valmennuksiin yhteensä 33 yrittäjyydestä kiinnostunutta. Seurantalomakkeen tilastojen mukaan pitkäkestoisin koulutuksiin on osallistunut yhteensä 762 henkilöä. Koulutus- ja henkilötyöpäiviä näille osallistujille kertyi 9701, joka oli 2500 suunniteltua enemmän. Lyhytkestoisin koulutuksiin ja tapahtumiin osallistui n. 1000 henkilöä, kuten liitteestä 1 voi havaita. Osallistujia tilastoitaessa on muistettava, että osa lyhytkestoisin tilaisuuksiin osallistuneista oli jo aiemmin käynyt muissa järjestämässämme tilaisuuksissa ja osa paljon yleisöä keränneistä tapahtumista kuten Myynnillä Menestystä -illat järjestettiin yhteistyössä muiden kumppaneiden ja hankkeiden kanssa. Tärkeämpää kuin yksittäisten lukujen analysointi, on huomioida, että hanke toteutti lähemmäs 100 tilaisuutta ja valmennusta, joilla tavoitettiin yli 1500 yrittäjyydestä ja liiketoiminnan kehittämisestä kiinnostuneita ihmisiä. Tämä toiminta ei ollut

vain valmennusta ja yrittäjän/ asiantuntijan kokemuksia tietystä teemasta, vaan sillä edistettiin myös yrittäjyysilmapiiriä ja rohkaistiin yrittäjyyttä harkitsevia ryhtymään yrittäjiksi.

Seurantaraporttien tilastot antavat varsin hyvän kuvan osallistujamääristä ja saavutetuista tuloksista. Tilastoja tarkasteltaessa on hyvä ottaa huomioon seuraavat seikat: kaikki valmennuksiin osallistuneet eivät ole pyynnöistä huolimatta palauttaneet ESR-henkilötietolomaketta. Perustetuissa yrityksissä on kohdassa ”uudet yritykset” vain ne, jotka ovat perustaneet yrityksen vasta kurssin alkamispäivän jälkeen. Tämä on yksi syy siihen, miksi projektiin mukaan tulleita yrityksiä on enemmän kuin tavoitteissa. Pääsääntöisesti työllisyyskoulutuksissa olleita henkilöitä ei ole merkitty tilastoihin. Lisäksi on huomioitava, että osa yrittäjistä perustaa yrityksen useita kuukausia valmennuksen suorittamisen jälkeen. Nämä perustetut yritykset eivät välttämättä kaikki näy tilastoissa, vaikka valmennus on mahdollisesti myötävaikuttanut perustamiseen.

EURA-järjestelmän tilastojen mukaan uusia yrityksiä on syntynyt 130, kun tavoitteena oli 80. Uusia työpaikkoja on tilastoitu 145 (tavoite 100) ja hankkeeseen on tullut mukaan yrityksiä 373 kappaletta (tavoite 215). Lisäksi lyhytkestoisiin eli alle päivän kestoisiin koulutuksiin ja tilaisuuksiin on osallistunut yhteensä 589 henkilöä ja tiedotustilaisuuksiin on osallistunut 544 henkilöä. Erilaisten lyhytkestoisten toimenpiteiden kautta yrittäjyys ja sen tarjoamat mahdollisuudet ovat saaneet runsaasti huomiota maakunnassamme ja hanke on tältä osin saavuttanut tavoitteensa erinomaisesti.

Jos tarkastellaan seurantaraporttien tilastoja, voidaan huomata, että lähes puolet aloittaneista oli naisia. Tämä tarkoittaa sitä, että hankkeen toimenpiteet kohdistuivat tasa-arvoisesti sekä miehiin että naisiin. Pidempien valmennusten koulutustaustaa tarkasteltaessa voi havaita, että koulutuksiin hakeutuneilla oli varsin korkea koulutustausta, sillä lähes 80 %:lla koulutuksen aloittaneista oli keskiasteen- tai korkea-asteen koulutus ja korkea-asteen tutkinto oli yli 30 %:lla osallistujista.

Alkavien yrittäjien valmennuksissa perustetut yritykset ovat kooltaan pieniä. Usein yrityksen perustamisen taustalla on ollut lähinnä itsensä työllistäminen. Yksinyrittäjien lisäksi lähes kaikki perustetut yritykset ovat mikroyrityksiä. Ne edustavat varsin perinteisiä aloja kuten rakentamista ja remontointia, kauneuden- ja terveydenhoidon ja sosiaalisektorin yrityksiä sekä osaamisintensiivisiä aloja, konsultointia ja mainostoimintoja. Myös kiinteistöjen hoitoon siivoukseen ja kahvila-ravintola-aloille on perustettu useita yrityksiä.

Projektin laadulliset vaikutukset

Ensimmäinen laadullinen kriteeri hankehakemuksessa oli parantaa valmennuksiin osallistuvien henkilöiden valmiuksia ennen kaikkea yrittäjänä toimimiseen, mutta myös toisen palveluksessa työskentelyyn, ja vaikuttaa sitä kautta positiivisesti Etelä-Savon työllisyystilanteeseen. Aiemmin esitellyistä määrällisistä tuloksista voi vetää sen johtopäätöksen, että hankkeen yrittäjyyskoulutuksiin osallistuneet perustivat runsaasti yrityksiä ja tämä viittaisi siihen, että hanke on edesauttanut yritysten syntymistä ja kehittänyt yrittäjien ja osallistujien liiketoimintaosaamista.

Tätä vahvistaa myös osallistujilta saatu palaute yrittäjyyskoulutusten sisällöistä sekä Webropol-kyselyn tulokset. Alkavien yrittäjien ja koulutuksiin osallistuneiden mukaan valmennukset olivat useimpien mielestä hyödyllisiä ja kiinnostavia ja ne antoivat erinomaisen tietopakettien alkavalle yrittäjälle. Webropol-kyselyssä kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että he saivat koulutuksesta tarvitsemaansa tukea yritystoiminnan aloittamiseen ja yritystoimintaan. Myös kouluttajien osaamista ja kokemusta arvostettiin korkealle. Toisten palveluksessa olevien osaamista on vaikea todentaa, mutta kantavana teemana koulutuksissa oli aina myös

sisäisen yrittäjyyden vahvistaminen. Näkemyksemme mukaan hanke vaikutti positiivisesti tähänkin faktoriin. Monet alkavien yrittäjien valmennuksiin osallistuneet palkkatyössä käyvät pohtivat yrittäjyyden sopimista kyseiseen elämäntilanteeseen ja yritystoiminnan kannattavuutta hyvinkin perusteellisesti. Tuloksena saattoi olla, ettei minusta nyt ole yrittäjäksi, mutta olen oppinut paljon yrittäjyydestä ja yrittäjämäisestä työotteesta ja voin hyödyntää sisäistä yrittäjyyttäni nykyisessä palkkatyössä sekä muilla elämän alueilla. Suoria tuloksia ja vaikutuksia alueen työllisyyteen oli vaikea todentaa, mutta jo yhden hengen yritysten perustaminen on tärkeää alueen työllisyydelle, elinkeinorakenteelle ja palveluille.

Eräänä laadullisena tavoitteena oli parantaa yrittäjien valmiuksia liiketoimintansa pitkäjänteiseen kehittämiseen ja kasvuun ja sitä kautta synnyttää uusia työpaikkoja. Liiketoimintavalmiuksien valmennuksia pyrittiin hankkeessa toteuttamaan asiakaslähtöisesti. Koulutustarjonnassa otettiin mahdollisuuksien mukaan huomioon osallistujien ja yrittäjien esittämät toiveet sekä yritysneuvonnassa esiin tulleet tarpeet. Koulutukset ja valmennukset lisäsivät niihin osallistuneiden liiketoimintavalmiuksia, mutta hankkeen vaikutukset yritysten kasvuun ja työpaikkojen syntyyn on vaikeampi suoraan todentaa minkään saatavilla olevan materiaalin tai tilastojen perusteella.

Hankkeen päätuotteena suunniteltu yritystoiminnan kehittämissporkumalli edistää yrittäjien liiketoiminnan pitkäjänteisyyttä ja tarjoaa tukea yritystoiminnan eri vaiheisiin. Tätä mallia täydentää sidosryhmien yhteistyön seurauksena tiivistynyt alueellinen yhteistyö ja paremmin saavutettavat selkeät palvelut alueen yrityksille.

Laadullisia tuloksia voidaan myös mitata tarkastelemalla uudenlaisten yhteistyömuotojen syntymistä eri toimijoiden välillä seudullisesti sekä maakunnallisesti. Tähän liittyy myös tukipalveluiden laadun ja kattavuuden parantuminen. Erityisen onnistunut esimerkki yhteistyöstä olivat Myynnillä menestystä -tilaisuudet, joita järjestettiin 3 kappaletta. Yhteistyö toimi erinomaisesti usean eri hankkeen ja toimijan välillä markkinoinnissa, tiedotuksessa ja järjestelyissä. Ohjausryhmän jäsenistö koostui tärkeiden sidosryhmien edustajista. Heille lähetetyn kyselyn ja puhelinhaastattelujen perusteella seudullinen yhteistyö parantui. Syntyi foorumeja tiedonvaihtoon, tiedot eri koulutuksista ja tapahtumista levisivät eri seudullisten organisaatioiden kautta kunkin verkostoille. Eräänä konkreettisena työkaluna oli Yritys-Suomi verkostot ja hankkeen aktiivinen toiminta tällä foorumilla. Yritys-Suomen seudullisten yrityspalveluiden toiminta alkoi tämän hankekauden aikana. Verkostomainen toimintatapa vahvistui ja tästä oli seurauksena edellä mainittu viestinnän ja markkinoinnin tehostuminen. Vaikutukset alueen yrittäjyysilmastoon näkyivät jo puhtaasti koulutusten ja tapahtumien lisääntymisenä sekä yhdessä järjestettyjen tapahtumien näkyvyydessä koko maakunnan alueella. Yritys-Suomi sateenvarjon alla järjestettyjen tilaisuuksien osanottajamäärää saatiin lisättyä ja tilaisuudet olivat laadultaan korkeatasoisia. Tästä oli seurauksena se, että yrittäjyys ja sen mahdollisuudet saivat positiivista näkyvyyttä koko maakunnassa.

Kestävän kehityksen kriteerit hankkeessa

Kestävän kehityksen yhdeksi mittariksi hakemuksessa määriteltiin perustettavien yritysten elinkelpoisuus, kannattavuus, kasvu sekä työllistämisen lisääntyminen. Hankkeen aikana perustettiin n. 120 yritystä ja valmennettiin useita juuri yritystoimintansa aloittaneita yrittäjiä. Vaikka valta osa yrityksistä oli yhden hengen yrityksiä, on niilläkin merkittävä työllistävä vaikutus. Pienyrityskeskuksen seurannan mukaan yrittäjyyskoulutuksiin osallistuneista yrityksistä vain noin 10 % lopetti toimintansa. Seurannassa olivat mukana Yrittäjäksi NYT, Startti NYT ja Osaaminen liiketoiminnaksi -valmennuksiin osallistuneet valmennusten aikana, sen jäl-

keen ja ennen sitä perustetut yritykset. Lukua ei voi verrata Tilastokeskuksen tilastoihin, koska Pienyrityskeskusten tilastossa on mukana eri-ikäisiä yrityksiä.

Valmennusmenetelmät lisäävät yritysten verkottumista ja yhteistoimintaa ja sitä kautta yritysten liiketoiminta kehittyä ja yrittäjien jaksaminen parantuu, määriteltiin toinen kestävä kehityksen kriteeri hankekemuksessa. Hankkeessa käytetyissä valmennusmenetelmissä kiinnitettiin erityistä huomiota verkottumisen ja uusien vuorovaikutuksellisten toimenpiteiden edistämiseen ja sivutuotteena myös yrittäjien jaksaminen parantui.

Hakemuksessa myös määritellään kestävä kehityksen kriteeriksi se, että jo perustetut omistajanvaihdostilanteissa olevat yritykset säilyvät ja kehittyvät ja löytävät toiminnalleen koulutetut jatkajat ja jo tehdyt investoinnit jäävät hyötykäyttöön. Aluksi on korostettava, ettei hanke ole varsinaisesti keskittynyt yrityskauppojen ja sukupolvenvaihdosten edistämiseen, mutta se tuki tällaisessakin tilanteessa olevia henkilöitä ja yrityksiä. Pieksämäellä järjestettiin 2 yrityskauppailtaa ja asiasta kiinnostuneita henkilöitä ohjattiin muiden järjestämiin sukupolvenvaihdostilaisuuksiin ja neuvontapalveluihin. Yrittäjyyskoulutuksiin osallistui alle 10 henkilöä, jotka tulivat koulutukseen yrityksen sukupolvenvaihdoksen vuoksi. Hankkeessa oli muutamia esimerkkejä siitä, että yrittäjä osti toimivan yrityksen. Vuodesta 2009 vuoteen 2012 yrityskaupat olivat lähes pysähdyksissä Etelä-Savossa. Selviä piristymisen merkkejä ilmaantui aivan viime vuosina ja kurseillakin tällaisia yritysostoja suunnittelevia oli enemmän, totesi pitkän linjan kouluttaja haastattelussa.

Neljäs kestävä kehityksen kriteeri oli se, että toimijoiden yhteistyö lisää koordinaatiota ja yrittäjien tukipalvelujen laatua koko maakunnassa, päällekkäisyydet vähenevät ja resurssit tulevat parempaan käyttöön. Tällä sektorilla saavutettiin hyviä tuloksia hankkeessa. Näitä käsiteltiin aikaisemmin laadullisten tulosten ja kriteerien yhteydessä.

Kestävä kehityksen tulokseksi voi myös lukea senioreiden toimintakyvyn ja osaamisen kehittämisen hankkeessa. Senioreiden toimintakykyä ja siinä osiossa saavutettuja tuloksia käsiteltiin erillisessä selvityksessä, joka laadittiin syksyllä 2013³.

Kestävä kehitys näkyy myös hankkeessa perustetuissa yrityksissä ja sen kehittämistoimiin osallistuneiden toimialoissa. Kestävä kehitykseen positiivisesti vaikuttavat toimialat ovat nostamassa päätään myös Etelä-Savossa ja tämä olisi syytä ottaa huomioon jatkotoimia suunniteltaessa.

³Senioriyrittäjyyden ja yli 50-vuotiaiden yrittäjyyden kehittäminen Etelä-Savossa
Nuoren yrityksen tuki –täydennettynä senioriyrittäjyyden tuella –hankkeen vaikuttavuusarvio (2013)

Hankkeen toteutuksen arviointi

Hankkeen toteutuksessa arvioidaan projektin innovatiivisuutta, pohditaan onnistumisia ja haasteita sekä esitellään hankkeesta saatua palautetta.

Hankkeen innovatiivisuus ja onnistumiset

Lähtökohtaisesti yrittäjyyden ja yritystoiminnan kehittämistä on tehty eri organisaatioissa samankaltaisesti jo useita vuosia. Hyväksi todetut toimivat mallit lähtevät asiakkaiden kokemuksista ja saaduista tuloksista ja kehitystä luonnollisesti tapahtuu koko ajan. Benchmarkkaus eli hyvien käytäntöjen omaksuminen on olennaista sekä muista organisaatioista että toisten kehittämishankkeista.

Innovatiivisuudesta puhutaan tässä yhteydessä uudenlaisten toimintatapojen vakiinnuttamisena ja testauksena. Tämän hankkeen ansioksi ja innovatiivisuudeksi voidaan eittämättä laskea projektissa mallinnetun pitkäkestoisen asiakaslähtöisen kehittämispolun luominen yritystoiminnan eri vaiheisiin sekä vertaiskehittämisen menetelmien jatkojalostaminen hankkeen aikana. Lisäksi senioriyrittäjyyssteemasta kehitetty uusi valmennuskokonaisuus ja siihen liittyvät sosiaalisen yrittäjyyden uudet avaukset edustivat tuoretta näkökulmaa hankkeessa. Senioriyrittäjyysvalmennuskin perustui Etelä-Savon keskeiseen haasteeseen eli väestön ikääntymiseen ja sen tuomiin haasteisiin työvoiman riittävydestä sekä yrittäjien ja pienyritysten määrän säilymisestä. Erityisenä onnistumisena ohjausryhmän jäsenet halusivat nostaa hankkeesta senioriyrittäjyysosion sekä mahdollisuuden nuorten ja senioreiden yhteistyön kehittämiseen.

Yhtenä hankkeen konkreettisena hyötynä oli se, että sen avulla voitiin tukea yrittäjää ja yritystä yrityksen elinkaaren eri vaiheissa. Hankkeesta saatiin myös runsaasti hyödyllistä tietoa alueemme yrityksille suunnattujen palveluiden toiminnasta ja niihin liittyvistä kehittämishaasteista.

Hankkeen järjestämät yrittäjäkurssit olivat erittäin merkittävässä roolissa yrittäjäosaamisen vahvistamisessa koko maakunnassa. Kurssit ja valmennukset antoivat hyvän mahdollisuuden oppia yrittäjätaitoja ja kehittää omaa liiketoimintaa. Koulutuksiin liittyvä konsultointi ja ohjaus olivat opetuksen lisäksi merkittäviä kurssilaisille, totesi eräs ohjausryhmän jäsen haastattelussa.

Seurantatietojen mukaan hankkeen hallinnointi onnistui varsin hyvin, vaikka pitkän hankkeen aikana henkilöstö vaihtui useaan kertaan. Onnistumisen taustalla oli osaava hankehenkilöstö sekä hyvin suunniteltu hankehakemus, jota täydennettiin joustavasti yrityksen ja asiakkaiden tarpeista lähtevillä muutoksilla. Hankkeen ohjausryhmä kokoontui 17 kertaa eli keskimäärin 2-3 kertaa vuodessa. Ohjausryhmässä olivat edustettuina seuraavat organisaatiot: Etelä-Savon yrittäjät, Mikkelin seudun elinkeinoyhtiö Miset, Pieksämäen kaupungin elinkeinotoimi, Uusyrittäjäkeskus Dynamo, Etelä-Savon TE-toimisto ja Savonlinnan uusyrittäjäkeskus. Ohjausryhmän tehtävänä oli seurata, ohjata ja valvoa projektin toimintaa ja rahoituksen käyttöä. Tämä tarkoitti projektin tavoitteiden ja toiminnan sekä kustannusten ja rahoituksen seurantaa ja ohjausta. Ohjausryhmän jäsenet toimivat oman alansa asiantuntijoina ja mahdollistavat tulosten liittämisen mukana olevien organisaatioiden muuhun toimintaan. Ohjeistuksessa myös todetaan, että ohjausryhmä vastaa osaltaan hankkeen vaikuttavuudesta ja tuloksellisuudesta sekä tulosten hyödyntämisestä. Ohjausryhmä on vastannut näistä tehtävistä varsin hyvin, mutta muiden työkiireiden vuoksi tulosten hyödyntämiseen ei ole ollut mahdollisuutta kiinnittää niin paljon huomiota, kuin alun perin toivottiin.

Ohjausryhmän omat arviot toiminnasta vahvistavat näitä oletuksia. Haastattelujen ja omien havaintojen perusteella voi arvioida, että seudullisen toiminta- ja yhteistyömallin kehittäminen alkuvaiheen yritystoiminnan tueksi on onnistunut varsin hyvin. Tämän tavoitteen kohdalla on myös huomattava, ettei yksi hanke voi rakentaa uutta seudullista yhteistyömallia, mutta se voi olla merkittävästi tukemassa tällaista kehitystä. Myös haastateltavat yritykset olivat pääosin tyytyväisiä paikallisten yritysneuvontajärjestöjen ja uusyrittyskeskusten sekä paikallisten elinkeinoyhtiöiden toimintaan ja heiltä saatuun tukeen. Jatkossa ohjausryhmän rinnalla voisi kokoontua pääosin yritysten edustajista muodostuva asiantuntijaryhmä varmistamassa, että asiakkaiden ääni tulee kuulluksi toimenpiteiden ja valmennusten suunnittelussa.

Tuloksia syntyi ja toimenpiteitä tehtiin hankkeessa runsaasti suhteessa suunnitelmiin. Synergiaetuja saavutettiin yhteistyöstä muiden hanketoteuttajien ja organisaatioiden kanssa. Asetetut määrälliset tavoitteet saavutettiin erinomaisesti, myös laadulliset vaikutukset olivat merkittäviä, vaikkakin niitä oli vaikea täsmällisesti arvioida.

Hankkeen hyviä käytäntöjä olivat yhteistyön kehittäminen alueen yrittäjyystoimijoiden ja yrittäjyyttä edistävien tahojen ja hankkeiden kanssa. Pääasiassa yhteistyö oli markkinointiyhteistyötä sekä yhteistapahtumien järjestämistä. Lisäksi hankkeen hyväksi käytännöksi voi laskea aiemmin mainitun pitkäkestoisen kehittämispolun luomisen ja vertaisoppimisen menetelmien kehittämisen yrittäjyyskoulutuksissa. Hyviä käytäntöjä levitettiin hankkeen yhteistyöverkoston kautta.

Tiedottamisessa käytettiin hyväksi omaa sidosryhmä- ja asiakastiedotusta, kuten internet-sivuja, asiakaslehteä, koulutuskalenteria ym. vastaavia tapoja. Koulutuksia mainostettiin internet-sivuilla sekä lehti-ilmoituksilla. Työ- ja elinkeinotoimistot osallistuivat esitteiden jakeluun suorapostituksen kautta. Suorapostituksessa ja sähköpostimarkkinoinnissa tehtiin yhteistyötä Uusyrittyskeskus Dynamon ja muiden hankkeen sidosryhmien kanssa. Hanketta esiteltiin myös sidosryhmien lehdissä (esim. Mikkelin Yliopistokeskus, Etelä-Savon yrittäjälehti Taloudentekijät) sekä useissa Pienyrityskeskuksen, yhteistyökumppaneiden ja vastaavien tahojen järjestämissä tilaisuuksissa Etelä-Savossa. Valmennuksien osalta yrityksiin otettiin yhteyttä myös henkilökohtaisesti. Tiedottamisessa seurattiin hankkeelle tehtyä tiedotussuunnitelmaa sekä Pienyrityskeskuksen hyviä käytäntöjä ja tapoja tiedottamisessa. Kokonaisuutena tiedottaminen sujui moitteetta. Tulevaisuudessa uusien kanavien ja sosiaalisen median tarjoamia mahdollisuuksia tulisi hyödyntää entistä tehokkaammin.

Palautteet hankkeen toteutuksesta

Hankkeen onnistumista on tärkeää myös arvioida saadun palautteen perusteella. Palautetta on kerätty osallistujilta yksittäisistä kursseista sekä Webropol-kyselyllä hankkeen vaikutuksista yleisemmin. Ohjausryhmän jäsenet täyttivät hankkeen päättyessä itsearviointilomakkeen, jonka tuloksia tässä myös peilataan.

Osallistujilta kerätyissä palautteissa oli suhteellisen vähän konkreettisia ideoita, millä tavalla koulutusta tai sen sisältöä tulisi kehittää. Syynä voi olla, että valmennettavat olivat keskimäärin hyvin tyytyväisiä koulutuksen sisältöön, järjestelyihin sekä kouluttajien ammattitaitoon sekä heidän tapaansa esittää asiat. Myös osaan ohjelmista tehtiin ennen koulutusta kartoitus, mistä aihealueista haluttiin koulutusta. Arviot olivat lähes poikkeuksetta yli 4 asteikolla 1-5 ja useimmiten lähempänä viittä. Huomattava tulos oli myös, että lähes poikkeuksetta kaikki osallistujat olivat valmiita suosittelemaan yrittäjyysvalmennuksia tuttavilleen.

1. Mitä mieltä olet seuraavista Pienyrityskeskusten yrittäjyytkoulutusta koskevista väitteistä?

Vastaajien määrä: 30

Taulukko 1

	1 Täysin eri mieltä	2	3	4 En osaa sanoa	5	6	7 Täysin samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
Sain koulutuksesta tarvitsemaani tukea yritystoiminnan aloittamiseen/yrittäjätoimintaani	0	0	0	1	6	16	7	30	5,97
Kouluttajat antoivat realistisen ja käytännönläheisen kuvan yrittäjyydestä	0	0	0	2	8	11	9	30	5,9
Koulutus innosti lähtemään yrittäjäksi.	0	0	3	4	13	8	1	29	5
Koulutuksessa käytetyt materiaalit olivat kattavia, selkeitä ja ajankohtaisia.	0	0	0	1	10	16	3	30	5,7
Pidän kursseilla oppimiani asioita tulevaisuuden kannalta hyödyllisenä.	0	0	0	0	4	18	8	30	6,13
Voin soveltaa kursseilla oppimaani käytäntöön.	0	0	2	2	6	14	6	30	5,67
Kursseillaisten kesken on tarpeeksi vuorovaikutusta.	2	0	3	3	7	11	4	30	5,07
Koulutuksessa tarjotussa henkilökohtaisessa ohjauksessa huomioitiin omat tavoitteeni ja lähtökohtani.	0	0	2	11	6	5	6	30	5,07
Koulutusta voisi kehittää enemmän sähköisiin soveluksiin ja oppimisympäristöihin.	1	1	4	9	6	7	2	30	4,57
Yhteensä	3	1	14	33	66	106	46	269	5,45

Webropol-kyselyn vastausten perusteella kouluttajat antoivat realistisen ja käytännönläheisen kuvan yrittäjyydestä. Koulutukseen osallistujat saivat koulutuksesta tarvitsemaansa tukea yritystoiminnan aloittamiseen ja yrittäjyyteen. Hiukan enemmän hajontaa taas oli siinä kuinka koulutus innosti lähtemään yrittäjäksi. Ehkä syynä on se, että koulutus oli hyvin tietopainotteinen ja tiivis. Kurssilla opittuja asioita pidettiin hyödyllisenä ja tämä sai väitteistä kaikkein vahvimmin tukea. Webropol-kyselyn vastaajat löysivät eniten kehitettävää kurssillaisten kesken vuorovaikutuksen aktivoimisesta, omien tavoitteiden huomioimisesta sekä kurssin innostavuudesta yrittäjäksi lähtemisessä. Tosin näissäkin väitteissä pääosa vastaajista arvioi, että asiat on hoidettu hyvin, mutta näiden väitteiden kohdalla oli joitakin vastakkaista mieltä olevia. Webropol-

kyselyssä tiedusteltiin myös vastaajien näkemystä sähköisten sovellutusten ja oppimisympäristöjen hyödyntämisestä koulutuksessa jatkossa. Vastaajilla ei ollut oikein mielipidettä asiasta. Johtuneeko tämä siitä ettei kyselyssä tarkemmin mainittu mitä sillä tarkoitetaan vai siitä, että vastaajat olivat pääosin keski-ikäisiä ja heillä on todennäköisesti erilainen näkemys ja kokemus sähköisistä sovelluksista kuin nuoremmalla sukupolvella.

Webropol-kyselyssä ilmeni, että toisaalta tarjottuun henkilökohtaiseen neuvontaan oltiin tyytyväisiä, mutta silti siihen pitäisi panostaa jatkossakin. Kursseilta ja valmennuksista toivottiin lisää kurssilaisten vuorovaikutuksen lisäämistä ja pienryhmätyöskentelyä, jossa jokaisen omia yritysideoita olisi käsitelty tarkemmin, ilmenee Webropol-vastauksista. Muutamat osallistujat kaipasivat lisätietoa sopimusoikeudesta, eri yhtiömuotojen välisistä eroista, yritysrahoituksesta ja -taloudesta ja jopa liiketoimintasuunnitelmasta. Yksittäiset osallistujat toivoivat lisää myös vuorovaikutuksen koulutusta, mutta kaikkiaan kokonaisuutta pidettiin hyvin onnistuneena. Valmennettavat arvioivat tarpeita puhtaasti omista lähtökohdistaan ja yksittäisistä toiveista on vaikea tehdä pitkälle meneviä johtopäätöksiä ja muutoksia valmennusten rakenteeseen. Valmennukset olivat juuri kohderyhmän tarpeisiin suunniteltuja, erittäin hyödyllisiä ja kiinnostavia, palautteissa todetaan. Osallistujien palautteiden mukaan yrittäjyyskoulutuksessa tärkeässä roolissa olivat vuorovaikutuksellisuus ja käytännön esimerkit sekä jo toimivien yrittäjien kokemukset. Tiukka aikataulu asetti haasteita yritysvierailuille ja esittelyille, mutta kouluttajina toimivat yrittäjät toivat esityksissään esille mahdollisimman paljon käytännön esimerkkejä. Erityisen tärkeänä ja hyödyllisenä osallistujat kokivat henkilökohtaiset konsultoinnit ja vertaisryhmältä saadun tuen ja kannustuksen.

Webropol-kyselyssä parhaita yrittäjyyden tukitoimia tiedusteltaessa esiin tuli useampikin maininta henkilökohtaisesta ohjauksesta tai jonkinlaisesta ”kummi-toiminnasta” yrityksen alkuvaiheessa. Nämä toiveet vahvistavat selvityksessä esiin tullutta tarvetta henkilökohtaisen ohjauksen kehittämisestä. Toinen selkeä yrittäjyyttä edistävä toimi olisi vastaajien mukaan starttirahakauden jatkaminen ja muu taloudellinen tuki yrittäjyyden alkuvaiheessa. Myös vertaistuen merkitys ja yrittäjän ammattitutkinnon tuomat hyödyt nousivat esiin yrittäjyyden tukitoimiin liittyvissä vastauksissa.

Kouluttajien, asiakkailta saatujen palautteiden sekä yritysbarometrin mukaan osaamisen vahvistamista tarvitaan erityisesti tuotteistamisessa, markkinoinnissa ja hinnoittelussa. Nämä samat teemat ovat usein haasteena myös 1-3 vuotta toimineissa yrityksissä. Tämä merkitsee, että kehittämisessä yksi tärkeä fokus tulevaisuudessakin on myynnin ja markkinoinnin valmennus.

Vaikuttavimmat tulokset syntyivät silloin, kun koulutettavat olivat oivaltaneet jotain itsestään ja kykenivät soveltamaan oppimaansa käytännön työssä tai yritystoiminnassaan. Erinomainen osoitus verkostoitumisesta on ollut se, että osa tiettyjen kurssien osallistujista kokoontuu säännöllisesti edelleen. Näiden tapaamisten tarkoitus on sparrata toisia ja vaihtaa kokemuksia yrittäjyydestä. Toisinaan näihin vapaamuotoisiin tilaisuuksiin on kutsuttu mukaan myös kouluttajia kurseiltamme. Esimerkiksi kurssien pidetty myyntikouluttaja on osallistunut useampiin tällaisiin tilaisuuksiin.

Ohjausryhmän jäsenet arvioivat hankkeen onnistuneen erinomaisesti tavoitteissaan. Arviot vaihtelivat 4 ja 5 välillä. Erityisen tyytyväisiä he olivat korkealaatuisiin yrittäjyysvalmennuksiin, jotka loivat yrittäjäksi lähtemiselle ja liiketoiminnan kehittämiselle vahvan pohjan. Ohjausryhmän jäsenten mukaan kyse on pitkäjänteisestä kehittämisestä ja työpaikkojen luomiseksi ja tälle toiminnalle olisi erittäin tärkeää saada jatkoa. Yhdessä ohjausryhmän jäsenen palautteessa todettiin, että hyvämaineinen toteuttaja ja hanke houkuttelivat paljon osallistujia alkavien yrittäjien valmennuksiin ja tuloksena tästä oli, että perustettujen yritysten määrä pysyi hyvällä tasolla taloustilanteesta huolimatta.

Ohjausryhmän jäsenet toivoivat entistä tiiviimpää yhteistyötä kuntien elinkeinotoimien kanssa. Jatkosuosituksena ohjausryhmän jäsenet ehdottivat mm. yrittäjien tukemista aivan yrityksen alkutaipaleella, myynnin ja asiakkaiden merkityksen korostamista ja verkostoitumisen ja alueen yrittäjyysilmaston vahvistamista.

Tulevien valmennusten tukitoimien suunnittelussa on hyvä kiinnittää hiukan huomiota myös siihen millaisia tavoitteita ja motivointitekijöitä yrittäjiksi lähtevillä on.

10. Miten tärkeitä olivat seuraavat tekijät yrittäjäksi ryhtymisessäsi?

Vastaaajien määrä: 17

Taulukko 2

	1 Ei lainkaan tärkeä	2	3	4	5	6	7 Erittäin tärkeä	Yhteensä	Keskiarvo
Koin yrittäjäksi ryhtymisen hyväksi vaihtoehdoksi työelämässä	1	1	0	1	0	5	9	17	5,88
Koulutus vakuutti minut yrittäjäksi ryhtymisen toteuttamisesta.	4	1	2	5	1	2	1	16	3,5
En halunnut jatkaa palkkatyössä.	3	2	1	3	1	4	3	17	4,24
Yrittäjäksi ryhtyminen oli ainoa tapa välttää työttömyys.	7	2	3	2	2	1	0	17	2,59
Valmennuksen aikana oli mahdollista verkostoitua	5	2	1	3	2	1	2	16	3,38
Yrittäjyyskoulutuksen ansiosta päätin lähteä yrittäjäksi	8	1	4	2	1	1	0	17	2,41
Sain valmennuksen aikana kehitettyä liikeideani toimintakelpoiseksi.	4	2	0	3	3	2	1	15	3,6
Entisen työnantajani lähtöpaketti antoi mahdollisuuden toteuttaa yrittäjäksi ryhtymisen.	11	0	2	2	1	1	0	17	2,12
Yhteensä	43	11	13	21	11	17	16	132	3,46

11. Yrittämisessä voi olla useita erilaisia tavoitteita. Arvioi annetulla asteikolla seuraavien tavoitteiden merkitys yrityksellesi.

Vastaajien määrä: 17

Taulukko 3

	1 Vähemmän tärkeä	2	3	4 En osaa sanoa/ei relevanti	5	6	7 Enemmän tärkeä	Yhteensä	Keskiarvo
Varmistaa oma työpaikka ja jatkuvuus pitkällä aikavälillä	1	0	0	2	1	5	8	17	5,88
Maksimoida myynnin kasvu.	5	0	0	2	7	2	1	17	3,94
Maksimoida kannattavuus.	3	0	0	2	3	6	3	17	4,88
Maksimoida yrityksen arvo (esimerkiksi myyntiä silmällä pitäen).	3	2	3	2	4	2	1	17	3,71
Säilyttää omistajakontrolli (toiminta jatkuu perheyrittäjänsä).	5	0	1	5	0	4	2	17	3,88
Maksimoida yrityksen arvo (esim. myyntiä silmällä pitäen).	3	2	3	2	4	2	1	17	3,71
Varmistaa kohtuullinen toimeentulo itselleni.	1	0	0	0	3	6	7	17	5,94
Yhteensä	21	4	7	15	22	27	23	119	4,56

Webropol –kyselyn suuntaa antavien tulosten pohjalta voi huomata, että yrittäjäksi lähtevien tärkeimpiä tavoitteita keskimäärin olivat oman toimeentulon ja työn jatkuvuus pitkällä aikavälillä. Myös yrityksen kannattavuus oli yrittäjäksi lähtevillä keskeisellä sijalla. Yrittäjäksi lähteminen nähtiin kyselyn mukana enemmänkin itselle sopivana mahdollisuutena kuin pakon sanelemana ratkaisuna. Valmennusten suunnittelussa tämä voisi näkyä esimerkiksi yritystoiminnan mahdollisuuksien korostamisena liiketoimintasuunnitelman sijaan. Huomattavaa tuloksissa oli, ettei yrittäjyysvalmennus suoraan motivoinut yrittäjäksi lähtemiseen. Osalla varmaankin on jo aikaisemmin syntynyt halu yrittäjäksi lähtemiseen. Tulos kuitenkin osoittaa, että valmennuksissa on kiinnitettävä jatkossa enemmän huomiota yrittäjyyden positiivisiin puoliin, jotta se motivoisi paremmin osallistujia lähtemään yrittäjiksi.

12. Mitkä ovat tällä hetkellä pahimmat esteet yrityksen kasvun tai jatkuvuuden kannalta?

Vastaaajien määrä: 17

Taulukko 4

	1 Ei este	2	3	4	5	6	7 Mer-kittävä este	Yhteensä	Keskiarvo
Ammattitaitoisen henkilöstön löytäminen	9	2	1	4	0	1	0	17	2,24
Yhteistyösuhteiden solmiminen ja toimivuus	7	3	1	3	2	1	0	17	2,59
Rahoitus	6	2	2	4	2	1	0	17	2,82
Uusien tuotteiden ja palvelujen kehittäminen	8	4	0	1	4	0	0	17	2,35
Uusien asiakkaiden löytäminen	3	3	2	2	6	0	1	17	3,53
Omat valinnat (painotamme muita asioita kuin kasvua)	3	4	2	4	1	0	3	17	3,47
Yhteensä	36	18	8	18	15	3	4	102	2,83

Esteinä yritystoiminnan kasvulle ja jatkuvuudelle Webropol-kyselyyn vastanneet näkivät haasteet uusien asiakkaiden löytämisessä, sekä asiakasuskollisuudessa. Tämän perusteella myynti, uusasiakashankinta ja tulisi säilyttää jatkossakin tärkeässä asemassa valmennuksissa. Kyselyyn vastasivat toimivat yrittäjät ja tässä otoksessa vähiten haasteita ilmeni ammattitaitoisen henkilöstön löytämisessä, uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä sekä yhteistyösuhteissa. Tämä tulos eroaa hankkeen palautteiden yleisestä trendistä, jossa tuotteistus ja yhteistyö nostettiin tärkeälle sijalle. Näin pienellä otoksella Webropol-kyselyn tuloksia ei voi yleistää.

13. Millainen kilpailutilanne yrityksesi toimialalla on? Arvioi väittämien sopivuus yrityksesi toimialaan.

Vastaaajien määrä: 17

Taulukko 5

	1 Täysin eri mieltä	2	3	4 En osaa sanoa	5	6	7 Täysin samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
Kilpailu toimialalla on kovaa.	1	3	3	1	3	2	4	17	4,41
Toimialalla on useita yhtä vahvoja toimijoita jotka kilpailevat samoista asiakkaista.	2	3	2	1	3	4	2	17	4,18
Toimialalla kilpaillaan ensisijaisesti hinnalla	2	2	3	1	7	1	1	17	3,94
Toimialan asiakkaat voivat helposti vaihtaa toimittajaa.	2	2	3	2	1	4	3	17	4,29
Yhteensä	7	10	11	5	14	11	10	68	4,21

Kilpailutilannetta koskevissa vastauksissa ilmeni, että kilpailu toimialalla on kovaa. Kiristyneessä kilpailussa myös erottautuminen, hyvä asiakaspalvelu, asiakashallinta ja segmentoituminen sekä strategian kehittäminen ovat tärkeitä, joten nekin tulisi sisällyttää valmennuksiin. Merkillepantavaa oli, että useille pienille yrityksille muut arvot ja valinnat kuin kasvuun tähtäävät olivat tärkeitä. Erilaisista arvoista lähtevän yrittäjydenkään käsittelyä ei siis pitäisi unohtaa valmennuksissa.

Haasteita hankkeessa

Osallistujien palautteiden perusteella yritysvierailut ja yrittäjätarinat olivat tärkeitä myös aloittavien yrittäjien kurseilla. Yrittäjien vierailujen ajankohdaksi ilta ei ole paras mahdollinen ajankohta. Tällä hetkellä ilta-kurssit ovat niin tiiviitä, ettei niissä jää aikaa millekään ”ylimääräiselle”, vaan sisältö keskittyy tiukasti asioihin, jotka aloittavan yrittäjän tulee tietää yritystoimintaa aloittaessaan.

Yritystoiminnan aloittaneille tarkoitetut kurssit: Startti NYT - ja Yritystä Eteenpäin NYT, kärsivät ajoittain osallistujapulasta huolimatta markkinointiponnisteluista. Haasteena hankkeessa havaittiin 1-3 vuotta toimineiden yritysten sitouttaminen ja saaminen koulutuksiin. Eri tahoilta saatujen tietojen mukaan vaikuttaa siltä, että ensimmäiset 3 vuotta ovat yrityksessä niin kriittisiä ja täynnä tekemistä ja kilpailevia aktiviteetteja, ettei yksinkertaisesti pystytä osallistumaan koulutuksiin. Kaikki työpanos tarvitaan yritykselle. Yrityksellä saattaisi olla tarve palkata lisähenkilö, mutta siihen ei kuitenkaan vielä tuossa vaiheessa ole mahdollisuutta. Mahdollinen ratkaisu voisi olla yrityksissä tapahtuva henkilökohtainen ohjaus ja coachaus. Tätä vahvistaa myös yksinyrittäjän haastattelussa esiin tullut toive rinnallakulkijasta tai henkilökohtaisesta ohjauksesta.

Samoin Yrittäjän ammattitutkinnon suorittajien sitouttaminen tutkinnon suorittamiseen oli haasteellista, koska yrittäjän aika ei tahdo riittää omaehtoiseen työskentelyyn tai yrittäjän elämäntilanteet muuttuvat

niin, että hän ei katso tutkinnon suorittamista tarpeelliseksi. Tutkinnon perusteiden muuttuminen 2012, keskittyminen aloittavien yrittäjien valmennuksiin ja toisaalta hankekauden lopun läheneminen vaikuttivat siihen, että tutkintoja ei enää kovasti markkinoitu. Vuonna 2012 Koulutustarjonta painottui enenevässä määrin juuri aloittaneiden yrittäjien valmennukseen, koska niille oli tarvetta. Yritystoimintaa suunnitteleville ei ole aina riittänyt tilaa kursseilla. Tarvetta olisi myös koulutukselle, joissa yrittäjiksi aikovilla on riittävästi aikaa pohtia erilaisia yritysideoita ja kehittää niitä eteenpäin omaan tahtiinsa. Tämä näkyi yli 50-vuotiaille suunnatussa Osaaminen liiketoiminnaksi – koulutuksessa, jossa toisilla osallistujilla oli selkeä yritysidea, jota he halusivat kehittää ja osa olisi tarvinnut enemmän idean kehittely- ja kypsyttelypajoja. Yhtenä kehittämis-ideana syntyikin Senioriyrittäjyyspalveluyksessä ajatus, että kurssilaiset olisi hyvä osittain eriyttää niihin, jotka aikovat ryhtyä yrittäjiksi lyhyellä tähtämellä ja niihin jotka vielä kypsyttävät omaa ideaansa. Osa koulutuksesta kannattaa toki järjestää yhdessä koko ryhmälle.

Kouluttajien kannalta yhtenä haasteena valmennuksissa olivat heterogeeniset ryhmät. Yrittäjyyskoulutusten osallistujien yritysajat edustivat monenlaisia toimialoja ja heidän osaaminen ja kokemus olivat hyvin eritasoisia. Alkavien yrittäjien koulutuksissa on tärkeää pitkän linjan kouluttajan mukaan realismi, kannustavuus sekä elävät esimerkit. Tätä näkemystä vahvistivat myös osallistujilta kerätyt palautteet. Erilaiset taustat ja tavoitteet vaikuttavat yrittäjyyskoulutusten aikaiseen verkostoitumiseen negatiivisesti, kertoo eräs yrittäjä haastattelussa.

Pitkään jo haasteena tunnistettuun yrittäjien sitoutumiseen ehdotamme tulevaisuudessa uudenlaisia markkinointitapoja, kun kyse on vertaiskehittämiseen perustuvista valmennuksista. Perinteinen markkinointi ei toimi, koska vertaisoppiminen tunnetaan huonosti ja sen etuja on vaikea esittää paperilla tarpeeksi myyvästi. Markkinoinnissa olisi jatkossa hyödynnettävä yhä tehokkaammin ohjelmaan osallistuneiden yrittäjien kokemuksia ja markkinointia olisi toteutettava siellä minne yrittäjät muutenkin kokoontuvat. Mallia voi ehkä markkinoida maksuttomien pilottiryhmien kautta, jolloin yrittäjät pääsevät tutustumaan malliin. Yksi tehokas tapa saattaisi olla sitoutunut ohjelman käynyt yrittäjä joka saataisiin markkinoimaan vertaiskehittämistä omille verkostoilleen kollegana. Paikat joissa yrittäjät verkostoituvat muutenkin olisivat oivia kanavia vertaiskehittämisenkin markkinointiin.

Lähes ainoa haaste, joka on mainittu seurantaraporteissa, on työvoimapolitiittisten koulutusten rahoitusten viivästyminen, mutta se ei ole vaikuttanut hankkeen lopullisten tulosten saavuttamiseen.

Yhteenveto ja johtopäätökset

Yrittäjyyskoulutukset on toteutettu Etelä-Savossa tarvelähtöisesti ja erityisesti alkavien yrittäjien koulutuksilla on ollut runsaasti kysyntää. Hankkeessa luotujen tuotteiden ja valmennusten suunnittelussa on kuunneltu yrittäjien ja muiden asiakkaiden tarpeita ja toiveita.

Tarkasteltaessa hankkeen päätuloksia laadullisten ja kestävä kehityksen ja määrällisten kriteerien kautta, voidaan todeta, että hankkeessa on saavutettu tuloksia monella tasolla. Hankkeessa on omalta osaltaan kehitetty seudullista toiminta- ja yhteistyömalleja luomalla foorumi tiedonvaihdon ja markkinoinnin kanavaksi. Erityisesti on kiinnitetty huomiota siihen, miten yhteistyö näkyy asiakkaille konkreettisena palveluiden parantumisena. Hankkeessa on luotu valtakunnallisesti hyödyntämiskelpoisia malleja siitä kuinka yrittäjän ammattitutkinnon suorittamisen voi kytkeä osaksi laajempaa yrittäjän kehittämissuunnitelmaa. Yrittäjyyden edistämiseksi on kauaskantoisiksi vaikutuksia maakunnan hyvinvoinnille, elinvoimaisuudelle sekä palveluiden saatavuudelle. Uusien innovatiivisten oppimismenetelmien kehittämisellä on pyritty vastaamaan siihen

laajempaan haasteeseen, että koulutus ja oppiminen tulevat muuttumaan laajasti ja asiakkaiden tarpeet koulutukselle ovat erilaiset ja yksilöllisemmät. Yhtenä vastauksena yrittäjyys valmennuksissakin ovat uudet ohjaavat ja osallistavat menetelmät.

Kun kyseessä on laaja ja pitkäkestoinen yrittäjyyden kehittämishanke on selvää että prosessin aikana nousee esiin uusia kehittämistarpeita. Osaa uusista ideoista ehdittiin testaamaan, mutta monien ideoiden täysimääräinen hyödyntäminen vaatii lisää aikaa ja resursseja. Yksi tällainen uusi kohderyhmä ovat yli 50-vuotiaat yrittäjyydestä kiinnostuneet.

Valmennuskokonaisuuksissa ja kehittämistoimenpiteissä on kiinnitetty huomiota sekä yksilöiden osaamisen kehittämiseen että yritysten kilpailukyvyyn parantamiseen. Vaikka hankkeessa toteutettiin runsaasti erilaisia valmennuksia ja kehittämistoimenpiteitä, niin ne muodostivat yhdessä kokonaisuuden eli yrittäjille suunnitellun kehittämissporkumallin. Mallissa on valmennuksia ja kehittämistoimenpiteitä sekä yritystoimintaa harkitseville, juuri yrityksen perustaneille että 1-3 vuotta toimineille yrittäjille. Siinä hyödynnetään uusia vertaiskehittämismenetelmiä ja sen perustana toimivat alueelliset yritysneuvontaverkostot. Koko kehittämissporkumallin läpikäyneitä yrittäjiä oli hankkeessa suhteellisen vähän. Tämä johtunee siitä että useimmat yritystoiminnan aloittaneet yrittäjät ovat yksinyrittäjiä ja heidän aikansa ei tunnu riittävän koulutuksissa käymiseen. Erilaisia 1-3 vuotta toimineille yrityksille suunnattuja kehittämis- ja valmennuspaketteja ja mahdollisuuksia on myös runsaasti tarjolla Etelä-Savossa. Alueellamme on myös paljon sellaisia yrityksiä, jotka eivät tahdo hyödyntää ulkopuolisia palveluita tai eivät niitä tarvitse.

Kehittämissporkumallin jatkokehittämisessä olisi kiinnitettävä entistä enemmän huomiota tulosten seurantaan ja pitkäjänteiseen yritystoiminnan edistämiseen. Tämä voisi tarkoittaa erilaisia coachaus- ja henkilökohtaisen ohjauksen ja neuvonnan menetelmien kehittämistä ja vertaiskehittämisen syventämistä osana koulutuspolkumallia.

Millaisia vastauksia selvityksen peruskysymyksiin saatiin? Hankkeen onnistumista on tarkasteltu sekä määrällisten että laadullisten kriteerien kautta ja hanke on vaikuttanut omalta osaltaan positiivisesti yrittäjyysilmapiiriin alueella. Tuloksien mittaamisessa ilmenneistä hankaluuksista huolimatta voidaan sanoa, että osa hankkeen tuloksista näkyy pitkällä aikavälillä, sillä yrittäjyyden kehittäminen on pitkäjänteistä toimintaa. Erityisesti yrittäjyyden mahdollisuutta työllistymisvaihtoehtona ja yrittäjyyden näkyvyyttä ja houkuttelevuutta on pystytty edistämään seudullisena yhteistyönä.

Määrällisesti hanke saavutti erinomaisesti sille asetetut tavoitteet. Osallistujamääriä tärkeämpiä tuloksia ovat yrittäjien ja yritysten liiketoimintaosaamisen ja yrittäjyysvalmiuksien vahvistaminen ja sitä kautta yritysten kannattavuuteen ja kasvuun vaikuttaminen. Vaikkei voidakaan suoraan osoittaa, mitkä ovat hankkeen välittömät vaikutukset työllisyyden kasvuun, niin sillä on ollut vaikutusta hyvinvointiin ja yritysten elinkelpoisuuteen alueella. Hankkeessa on luotu hyviä käytäntöjä ja malleja yrittäjyyden ja alkuvaiheen yritystoiminnan kehittämiseen. Erityisesti uudenaikaisissa innovatiivisissa koulutusmenetelmistä löytyy paljon ideoita jatkokehittämiseen.

Hankkeen laadulliset vaikutukset näkyvät yrittäjävalmiuksien pitkäjänteisenä kehittämisenä ja jo aiemmin mainitussa uudenlaisten yhteistyömuotojen syntymisenä. Kestävästä kehityksestä on osoituksena mm. se, että yrittäjyyskursseilla perustetuista yrityksistä vain 10 % on lopettanut toimintansa.

Yrittäjyyden kehittämisessä on edelleen haasteena 1-3 vuotta toimineiden yritysten tukeminen ja niiden sitouttaminen koulutuksiin näinä yrityksen kiireisinä ja kriittisinä vuosina. Arvioinneissa ja kehittämistöiveissa asiakaspalautteissa esiin nousivat yksilöllisen ohjauksen ja pitkäjänteisen tuen tärkeys.

Vaikuttavuusselvityksen laatimisen yhteydessä nousi esiin seuraavanlaisia ideoita:

Ensimmäinen ajatus liittyy yrityskauppojen mahdolliseen lisääntymiseen Etelä-Savossa. Mielenkiintoista olisi pohtia, miten yrityskaupat ja niihin valmistautumista voitaisiin paremmin edistää ja tuoda esiin yrittäjyysvalmennuksissa.

Asiakaslähtöisyyteen liittyvien toimintatapojen kehittämiseen olisi panostettava entistä enemmän. Uusien mallien levittäminen laajempaan tietoisuuteen valtakunnallisesti vaatisi myös lisäpohdintaa ja lisäresursseja jatkossa.

Yrittäjille tarjottavan valmennuksen tarjoaminen ”jäsenmaksun” hinnalla voisi myös olla kokeilemisen arvoinen ajatus. Tällöin yrittäjät voisivat valita oman kiinnostuksensa ja mahdollisuuksiensa mukaan valmennuksia laajasta tarjonnasta.

Myös erilainen vertaisoppimisen ja verkostoitumisen edistäminen on osallistujien palautteissa ollut toivelistalla. Siksi esimerkiksi yrittäjien aamukahvityyppistä toimintaa voisi myös edistää ja laajentaa.

Yrittäjyysvalmennuksen muotoa olisi syytä muuttaa lähiopetuksesta kohti ryhmäohjausta, työpajoja ja henkilökohtaisia ohjausmenetelmiä. Osa koulutuksesta voitaisiin toteuttaa osin etäkoulutuksena ja osin pienissä ryhmissä. Tällä varmistettaisiin se, että keskitytään paremmin asiakkaiden tarpeisiin ja heidän kysymyksiinsä.

Pitkän hankkeen aikana on tehty yhteistyötä useiden hankkeiden ja toimijoiden kanssa. Tälle yhteistyöperustalle on hyvä rakentaa yrittäjyyttä ja yritystoimintaa parantavia toimenpiteitä. Jatkossakin huomiota on kiinnitettävä jatkuvaan vuoropuheluun yrittäjien kanssa. Vain tällä tavoin voidaan selvittää kohderyhmän todelliset tarpeet ja saada aikaan kestäviä tuloksia.

Lähteet

Kysely ohjausryhmän jäsenille

Osallistujien palautteet koulutuksista

Hankkeen raportointiin ja toteutukseen liittyvät dokumentit ja materiaalit

EURA-järjestelmä

Haastattelut

Savonlinalainen yksinyrittäjä

Pieksämäkeläinen Oy

Mikkeliläinen ketjuyritys

Mikkeliläinen yksinyrittäjä

Kolme hankkeen kouluttajaa, jotka ovat olleet mukana kehittämässä ohjelmaa

Senioriyrittäjyyden ja yli 50-vuotiaiden yrittäjyyden kehittäminen Etelä-Savossa

Liitteet

	Lyhytkoulutukset ja teema- ja ajankohtaistilaisuudet NYT-hankkeessa			LIITE 1
	Tilaisuuden nimi	Ajankohta	Paikkakunta	Osallistujia
1	Yritystä eteenpäin! - infotilaisuus	1.9.2009	Mikkeli	54
2	Talous kuntoon- kustannukset kuriin - koulutus	3.12.2009	Pieksämäki	13
3	Oma yritys Messut -bussimatka yhteistyössä Uusyritys-keskus Dynamon kanssa	23.3.2010	Helsinki	17
4	Sosiaalinen media pienyrityksen markkinoinnissa	17.2.2010	Mikkeli	36
5	Liiketoimintasuunnitelma kuntoon	23.2.2010	Mikkeli	6
6	Yrityskauppailta	13.4.2010	Pieksämäki	15
7	Yrityskauppailta	22.4.2010	Pieksämäki	11
8	Sopimuskoulutus	12.5.2010	Mikkeli	
9	Ajanhallinta	25.5.2010	Mikkeli	
10	Yhteiskunnallinen yrittäjyys - uusi tapa yrittää?	26.5.2010	Mikkeli	32
11	Uudenlainen yrittäjyys -Ensiaskel yrittäjyyteen työvoimakoulutus 27.9.-19.11.2010	27.9.2010	Mikkeli	
12	Myynnillä menestykseen Yhteistyönä Uusyrityskeskus Dynamon ja ESEDUN kanssa	23.11.2011	Mikkeli	82
13	Kuittikoulu	5.10.2011	Pieksämäki	32
14	Tehoa Markkinointiin -tietoisku	11.10.2011	Savonlinna	13
15	Todellinen Kilpailukyky -tietoisku	13.12.2011	Savonlinna	10
16	Syty yrittämään 50+ - seminaari	16.2.2012	Mikkeli	84
17	Markkinaselvityksestä tuotekehitykseen -teemapäivä	2012	Mikkeli	
18	Asiakaskeskeinen myynti -teemapäivä	2012	Mikkeli	
19	Yritystalous -teemapäivä	2012	Mikkeli	
20	Työnantajana toimiminen -teemapäivä	2012	Mikkeli	
21	Pienyrityksen talousillat 13.6. ja 28.8.2012	13.6.2012	Pieksämäki	10
22	Millaista on osuuskuntayrittäjyys? Yhteistyössä muiden hankkeiden kanssa	14.11.2012	Mikkeli	8
23	Startti NYT - intensiivipäivät Mikkeliissä: Viestintä- ja vuorovaikutuskoulutus	9.4.2013	Mikkeli	12
24	Pienyrityskeskuksen hankkeiden yhteisseminaari Tulevaisuus luotsataan Nyt	19.6.2013	Mikkeli	139
25	Myynnillä Menestystä seminaari yhteistyössä Uusyrityskeskus Dynamon ja Etelä-Savon ammattiopiston kanssa	11.11.2013	Mikkeli	305
26	Tuotteistamalla tulosta	10.3.2013	Mikkeli	24
27	Myynnin tehokoulutus	12.3.2014	Mikkeli	28
28	Kuittikoulu	19.3.2014	Pieksämäki	14
29	Kustannustehokkaat kotisivut yritystoiminnan tukena	2.4.2014	Savonlinna	10
30	Sosiaalisen median mahdollisuudet -tietoisku	14.4.2014	Mikkeli	23

31	Asiakaskohtaaminen sosiaalisessa mediassa I ja II 15.4. ja 6.5	15.4.2014	Mikkeli	11
32	Sosiaalisen media mahdollisuudet	5.5.2014	Pieksämäki	19
33	Lisäarvoa sosiaalisen median ratkaisulla	6.5.2014	Savonlinna	21

NYT-Hankkeen osallistuminen muiden tahojen järjestämiin tilaisuuksiin⁴					LIITE 2
	Tilaisuuden nimi	Järjestäjä	Ajankohta	Paikka	Osallistujia
1	Hetki Lyö	TEESA-hanke	24.3.2009	Pieksämäki	
2	Kohtaa asiakkaasi oikein	Uusyrittäjäkeskus Dynamo	31.3.2009	Mikkeli	
3	Sosiaali- ja terveysalan henkilöstön ja organisaation osaamisen kehittäminen	TEESA-hanke	19.5.2009	Mikkeli	
4	Pieksämäen yrittäjyysinfo	Pieksämäen kaupunki	10.9.2009	Pieksämäki	15
5	Haastavan työllistämisen seminaari Etelä-Savossa		6.10.2009	Mikkeli	256
6	Pisnesvonka	Savonlinnan Uusyrittäjäkeskus	7.10.2009	Savonlinna	103
7	Verkostoitumistapahtuma	Uusyrittäjäkeskus Dynamo	9.9.2009	Mikkeli	82
8	NOSTO-seminaari ja gaala		5.2.2010	Mikkeli	
9	NOSTO-seminaari		4.2.2011	Mikkeli	
10	ELY:n yritysneuvojavalmennustilaisuus	Etelä-Savon ELY-keskus	3.3.2011	Mikkeli	
11	Yritys-Suomi kuntakerros Ristiina, Mäntyharju, Kangasniemi	Yritys-Suomi toimijat	2011		
12	Uusyrittäjäkeskus Dynamon 10-vuotisjuhlatapahtuma	Uusyrittäjäkeskus Dynamo	27.5.2011	Mikkeli	
13	Pieksämäen seudullisten toimijoiden tapaaminen		15.6.2011	Pieksämäki	
14	START UP -päivä	Yritys-Suomi toimijat	6.10.2012	Mikkeli	
15	Oman elämän pomoksi -akateemisen yrittäjyyden seminaari	Uusyrittäjäkeskus Dynamo, Akavan aluejärjestö	31.10.2012	Mikkeli	41

⁴ Osassa tilaisuuksista NYT-hanke toimi yhtenä järjestäjänä (listaus ei ole kattava)

LIITE 3 Hankkeen lopussa lähetetyn Webropol-kyselyn kysymykset

NYT – yrittäjyyttä edistävät toimet

TAUSTATIEDOT

Sukupuoli

Ikä (alle 24, 25-44, 45-54, 55-64 yli 65)

Koulutustaso: perusaste, lukio, ammattiopisto, amk, korkea-aste

Työmarkkina-asema: Yrittäjä, Työssä toisen palveluksessa, Työtön, Opiskelija, Muu, mikä?

ennen koulutusta / tällä hetkellä

KYSYMYKSET / KOULUTUS

1. Mitä mieltä olet seuraavista Pienyrityskeskusten yrittäjyyskoulutusta koskevista kysymyksistä?

Täysin eri mieltä 1, 2, 3 En osaa sanoa, 4, Täysin samaa mieltä 5

Sain koulutuksesta tarvitsemaani tukea yritystoiminnan aloittamiseen/yrittäjätoimintaani.

Kouluttajat antoivat realistisen ja käytännönläheisen kuvan yrittäjyydestä.

Koulutus innosti lähtemään yrittäjäksi.

Koulutuksissa käytetyt materiaalit olivat kattavia, selkeitä ja ajankohtaisia.

Pidän kursseilla oppimiani asioita tulevaisuuden kannalta hyödyllisinä.

Voin soveltaa kursseilla oppimaani käytäntöön.

Kurssilaisten kesken on tarpeeksi vuorovaikutusta.

Koulutuksessa tarjotussa henkilökohtaisessa ohjauksessa huomioitiin omat tavoitteeni ja lähtökohtani.

Koulutusta voisi kehittää enemmän sähköisiin sovelluksiin ja oppimisympäristöihin.

2. Mitä konkreettisia tietoja ja valmiuksia omaksuit koulutuksessa ja oletko voinut hyödyntää niitä koulutuksen päättymisen jälkeen?

...vapaata vastaustilaa

3. Mitä asioita ja aiheita jäit kaipaamaan opetuksessa? Mitä pitäisi lisätä tai poistaa?

...vapaata vastaustilaa

4. Mitkä yrittäjyyden tukitoimet mielestäsi auttaisivat parhaiten yritystoiminnan alkuun?

...vapaata vastaustilaa

KYSYMYKSET YRITTÄJYYS / YRITYSTOIMINTA

5. Yrityksen perustiedot

nimi:

y-tunnus:

perustamisvuosi:

toimiala:

6. Onko yritys edelleen toiminnassa?

kyllä

yritys lopetettu _____ vuosiluku

7. Jatkan aikaisempaa yritystoimintaa (sukupolvenvaihdos)

kyllä /ei

8. Yrityksen henkilöstön määrä

yrityksen perustamishetkellä:

tällä hetkellä:

arvio vuodelle 2015:

9. Yritys perustettiin:

ennen koulutusta / koulutuksen aikana / koulutuksen jälkeen

10. Miten tärkeitä olivat seuraavat tekijät yrittäjäksi ryhtymisessäsi?

Ei lainkaan 1, 2, 3, 4, Erittäin tärkeä 5

Koin yrittäjäksi ryhtymisen hyväksi vaihtoehdoksi työelämässä

En halunnut jatkaa palkkatyössä

Yrittäjäksi ryhtyminen oli ainoa tapa välttää työttömyys

Yrittäjyyskoulutuksen ansiosta päätin lähteä yrittäjäksi

11. Yrittämisessä voi olla useita erilaisia tavoitteita. Arvioi annetulla asteikolla seuraavien tavoitteiden merkitys yrityksellesi

Vähemmän tärkeä 1, 2, En osaa sanoa 3, 4, Enemmän tärkeä

Varmistaa oma työpaikka ja jatkuvuus pitkällä aikavälillä

Maksimoida myynnin kasvu

Maksimoida kannattavuus

Säilyttää omistajakontrolli (toiminta jatkuu perheyrityksenä)

Maksimoida yrityksen arvo (esim. myyntiä silmällä pitäen)

12. Mitkä ovat tällä hetkellä pahimmat esteet yrityksen kasvun tai jatkuvuuden kannalta?

Ei este 1, 2, 3, 4, Merkittävä este 5

Ammattitaitoisen henkilöstön löytäminen

Yhteistyösuhteiden solmiminen ja toimivuus

Rahoitus

Uusien tuotteiden ja palvelujen kehittäminen

Uusien asiakkaiden löytäminen

Omat valinnat (painotamme muita asioita kuin kasvua)

13. Millainen kilpailutilanne yrityksesi toimialalla on? Arvioi väittämien sopivuus yrityksesi toimialaan.

Täysin eri mieltä1, 2, En osaa sanoa 3, 4, Täysin eri mieltä5

Kilpailu toimialalla on kovaa

Toimialalla on useita vahvoja toimijoita jotka kilpailevat samoista asiakkaista

Toimialalla kilpaillaan ensisijaisesti hinnalla

Toimialan asiakkaat voivat helposti vaihtaa toimittajaa

14. Tähän voit kommentoida Nuoren yrittäjän tuki hanketta, Pienyrityskeskuksen yrittäjyyden tukitarjontaa ja tätä kyselyä

kiitos vastauksistasi

Tämä selvitys on osa Etelä-Savossa toteutettavaa ESR-rahoitteista Nuoren yrityksen tuki (NYT) – täydennettynä Senioriyrittäjyyden tuella -hanketta, jota osarahoittaa Etelä-Savon ELY-keskus. Vaikuttavuusselvityksen tarkoitus on selvittää hankkeen vaikutuksia yrittäjyyden kehittämiseen Etelä-Savossa ja selvittää, millä tavoin hanke on saavuttanut sille asetetut tavoitteet.

NYT-hankkeen lähtökohtana oli tukea yrittäjyysmotivaatiota ja työllistymistä yrittäjiksi Etelä-Savossa. Tavoitteena oli antaa osallistujille tiedolliset ja taidolliset valmiudet yrityksen perustamiseen ja yritystoiminnan kannattavaan käynnistämiseen sekä yritystoiminnan pitkäjänteiseen ja tavoitteelliseen kehittämiseen. Senioriosiossa kohderyhmänä olivat yli 50-vuotiaat työelämän loppupuolella ja eläkkeelle siirtymisen kynnyksellä olevat henkilöt, joita rohkaistiin yrittäjyyteen antamalla heille tietoa yrittäjyyden vaihtoehdoista ja perusasioista.

Nuoren
Yrityksen Tuki
NYT



Vipuvoimaa
EU:lta
2007-2013

ISBN 978-952-60-5902-0 (pdf)
ISSN-L 1799-4799
ISSN 1799-4799
ISSN 1799-4802 (pdf)

Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu
Pienyrityskeskus
www.aalto.fi

**KAUPPA +
TALOUS**

**TAIDE +
MUOTOILU +
ARKKITEHTUURI**

**TIEDE +
TEKNOLOGIA**

CROSSOVER

**DOCTORAL
DISSERTATIONS**