

KASVU-PROJEKTIN TOIMENPITEIDEN VAIKUTTAVUUSSELVITYS

Loppuraportti



KASVU-PROJEKTIN TOIMENPITEIDEN VAIKUTTAVUUSSELVITYS

UUDENMAAN ELY-KESKUS

KASVU-projektin toimenpiteiden vaikuttavuusselvitys

ISBN 978-952-314-141-4 (painettu)

ISBN 978-952-314-142-1 (PDF)

URN URN:ISBN:978-952-314-142-1

Painopaikka Juvenes Print 2014

Kannen valokuva: Ramboll Group, kuvapankki

Kirjoittajat: Henrik Pekkala, Vesa Salminen, Kalle Lamminmäki, Brian Barge, Cameron Miller

SISÄLTÖ

1.	Tiivistelmä	2
2.	Johdanto	3
2.1	Arvioinnin tavoitteet ja toteutus	3
2.1.1	Tavoitteet ja arviointikysymykset	3
2.1.2	Selvityksen viitekehys	4
2.1.3	Aineistot ja näkökulmat	5
3.	Kasvu-projektin yritykset: yleistarkastelu	6
3.1	Yritysten liikevaihdon kehitys	7
3.2	Yritysten henkilöstömäärän kehitys	8
3.3	Yritysten liikevoittoprosentin kehitys ja sijoitetun pääoman tuotto	9
3.4	Omavaraisuus, suhteellinen velkaantumisaste ja maksuvalmius	10
4.	KASVU-projektin yritykset: erityistarkastelu	11
4.1	Yritysten toimiala ja perustamisvuosi	11
4.2	Yritysten koko	12
4.3	Yritysten kasvuhaluukkuus ja kasvun esteet	13
5.	Kasvu-projektin vaikutukset	15
5.1	Suorat ja nopeat vaikutukset toimintakykyyn ja resursseihin	15
5.1.1	Yhteenveto ja analyysi	18
5.2	Suorat ja hitaammat vaikutukset toimintakykyyn ja resursseihin	20
5.2.1	Yhteenveto ja analyysi	24
5.3	Epäsuorat vaikutukset yrityksen kasvuun ja liiketoiminnan kehittymiseen	26
5.3.1	Yhteenveto ja analyysi	33
6.	Yritysten kehittämistoiminta	35
6.1	Kasvupainotteiset pk-yritykset	37
6.2	Muutos- tai murrosvaiheen pk-yritykset	38
6.3	Kilpailukykyä ja/tai kannattavuutta kehittävät pk-yritykset	40
7.	KASVU-hankkeen kustannus-hyöty tarkastelu	41
7.1	Analyysimenetelmä	42
7.2	Kokonaisvaikutukset yritysten liikevaihtoon	43
7.3	Kokonaisvaikutukset yritysten henkilöstömäärään	45
7.4	KASVU-hankkeen kustannus-hyöty –suhde	47
8.	Johtopäätökset	48

1. TIIVISTELMÄ

Tässä selvityksessä on tutkittu Uudenmaan ELY-keskuksen hallinnoiman ESR-osarahoitteen KASVU-voimaa kehittyville yrityksille – projektin tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta. Projektin pyrkimyksenä on ollut auttaa uusmaalaisia kasvu- ja kehityshaluisia pk-yrityksiä menestymään. Projektin kohderyhmänä ovat olleet uusmaalaiset yli kolme vuotta toimineet pk-yritykset, joille on myönnetty asiantuntija-apua (ulkopuolisen asiantuntijan muutaman päivän työpanos) erilaisiin kehittämishankkeisiin. Projektia on toteutettu vuosina 2009–2013 (jatkuen osittain vuodelle 2014), jonka aikana on toteutettu vuositasolla noin 200 tuotteistettua asiantuntijapalvelua lisäpäivineen sekä keskimäärin kahdeksan yritysvallennusta.

Selvityksen keskeisiä aineistoja ovat olleet KASVU-projektin kautta palveluja käyttäneiden yritysten liiketaloudellisten tunnuslukujen analyysi, palveluja käyttäneille yrityksille suunnattu sähköinen kysely sekä valikoitujen yritysten syventävät haastattelut. KASVU-projektin yrityksille suunnattiin sähköinen kysely syyskuussa 2014. Sähköinen kysely ja sen tuottamat tulokset toimivat tämän selvityksen primääriaineistona. Kysely lähetettiin kaiken kaikkiaan 545 yritykselle, jotka olivat vielä aktiivisessa toiminnassa. Määräaikaan mennessä sähköiseen kyselyyn vastasi yhteensä 161 yritystä, jolloin kyselyn vastausprosentiksi muodostui 29,5 prosenttia. Syventäviä yrityshaastatteluja toteutettiin selvityksen yhteydessä yhteensä 48 kappaletta.

Selvityksen aineiston perusteella voidaan todeta, että KASVU-hankkeessa on onnistuttu tavoittamaan projektisuunnitelman mukaisesti kasvavia ja kasvuhalukkaita yrityksiä. Uudenmaan alueen pk-yrityskantaan verrattuna, KASVU-hankkeessa mukana olleet yritykset ovat kasvattaneet liikevaihtoaan ja henkilömääräänsä ajanjaksolla 2009–2012 enemmän. Lisäksi KASVU-hankkeessa mukana olleet yritykset ovat olleet keskimäärin nopeammin kasvavia ja paremmin kannattavia mikro- ja pk-yrityksiä. Yrityskyselyn vastauksiin perustuen voidaan todeta, että KASVU-hankkeessa on onnistuttu tavoittamaan sellaisia yrityksiä, joilla on myös halua kasvattaa liiketoimintaansa. Tutkimuskyselyyn osallistuneista yrityksistä 19 prosenttia ilmoitti tavoittelevansa nopeaa kasvua ja vastaavasti 63 prosenttia vakaata kasvua. Kasvuhaluikkaiden yritysten kokonaisuus KASVU-projektissa mukana olleista yrityksistä oli peräti 82 prosenttia.

KASVU-hankkeen tuottamilla palveluilla on saavutettu runsaasti suoria vaikutuksia henkilö- ja yritystasolla. Keskeisimmät vaikutuskohteet ovat kohdentuneet yritysten kasvun kannalta merkittävimpiin osa-alueisiin eli kasvumotivaation lisääntymiseen, kasvustrategioiden laadintaan, henkilöstön osaamisen kehittämiseen sekä yrityksen johtamiseen. Eniten suoria vaikutuksia kokonaisuutena saavutetaan niissä yrityksissä, joissa on selkeästi asetettu kasvutavoitteita tai jotka ovat jo ”kasvu-uralla” sekä nuorissa yrityksissä. Keskeisin johtopäätös tästä selvityksestä on se, että tuotetuilla palveluilla pystytään joko vahvistamaan tai herättämään yritysten kasvumotivaatiota. Niissä yrityksissä, joissa kasvutavoitteet on jo asetettu, vaikutukset ovat suurimpia, mutta oletettavaa on, että ne yritykset, jotka palvelun käytön kautta saavat enemmän motivaatiota kasvulle, ovat palvelun käytön jälkeen entistä valmiimpia kehittämään omaa liiketoimintaansa kasvu-uralle. Kyseessä on siis eräänlainen ”hyvän kierre”, jossa samalla sekä vahvistetaan olemassa olevaa kasvumotivaatiota, että kylvetään siemeniä uudelle kasvulle.

KASVU-hankkeen tuottamilla palveluilla on ollut paljon vaikutuksia myös yritysten kasvuun ja liiketoiminnan kehittämiseen. Tunnistettuja epäsuoria vaikutuksia on kuitenkin selkeästi vähemmän kuin suoria vaikutuksia, mikä on täysin luonnollista. Keskeisten taustamuuttujien suhteen tarkasteltuna epäsuorien vaikutusten syntyminen noudattaa täsmälleen samaa logiikkaa kuin suorienkin vaikutusten syntyminen. Eniten yritysten kasvuun ja liiketoiminnan kehittämiseen liittyviä vaikutuksia on saavutettu niin ikään nuorissa yrityksissä (2010-2014) sekä yrityksissä, jotka tavoittelevat nopeaa liiketoiminnan kasvua. Lisäksi ne yritykset, jotka ovat olleet jo ”kasvu-uralla”, kokevat palvelujen vaikuttaneen eniten yritysten liiketoimintaan.

KASVU-hankkeessa on pystytty selvityksen perusteella tuottamaan yrityksille erittäin laadukkaita palveluita, joihin yritykset ovat olleet erittäin tyytyväisiä. Selvityksen perustella voidaan todeta myös, että mitä laadukkaampia tuotetut palvelut ovat, sitä enemmän niissä syntyy yrityksissä suoria vaikutuksia sekä epäsuoria vaikutuksia. Julkisen sektorin yritystukitoiminnan näkökulmasta merkittävää on siis se havainto, että laadukkaiden asiantuntijapalveluiden ja -koulutusten kohdistaminen erityisesti nuorille, kasvuhaluikkaille tai jo kasvamassa oleville yrityksille tuottaa

eniten vaikutuksia. Laadukkaiden palveluiden tarjonta lisää myös yleisesti yritysten kasvumotiivaatiota ja kehittämishalukkuutta. Kehittämishalun täytyy luonnollisesti lähteä yrityksestä itseltään, mutta laadukkailla palveluilla voidaan tarjota merkittävää lisäapua ja voimavaroja.

2. JOHDANTO

2.1 Arvioinnin tavoitteet ja toteutus

2.1.1 Tavoitteet ja arviointikysymykset

Selvityksen kohteena olevan KASVU-voimaa kehittyville yrityksille –projektin pyrkimyksenä on ollut auttaa uusmaalaisia kasvu- ja kehityshaluisia pk-yrityksiä menestymään. Projektin toteuttamisesta on vastannut Uudenmaan ELY-keskus. Projekti kuuluu Manner-Suomen ESR-ohjelmaan 2007-2013. Projektissa on tuettu yrityksiä niiden kehittämishankkeissa järjestämällä asiantuntija-apua ja johdon valmennusohjelmia. Lisäksi tavoitetta on pyritty edistämään sidosryhmäyhteistyön avulla.

Projektin kohderyhmänä ovat olleet uusmaalaiset yli kolme vuotta toimineet pk-yritykset, joille on tarjottu asiantuntija-apua (ulkopuolisen asiantuntijan muutaman päivän työpanos) erilaisiin kehittämishankkeisiin. Projektin määrärahoilla Uudenmaan ELY-keskus on hankkinut toteutettavaksi työ- ja elinkeinoministeriön tuotteistettuja asiantuntijapalveluita, koulutus- ja valmennusohjelmia (mm. toimitusjohtajakurssi, kehittämisvalmennus kasvuyrityksille, coaching valmennus ja markkinointipäällikkökurssi) sekä näiden jatkohankkeita.

Projektia on toteutettu vuosina 2009–2013 (jatkuen osittain vuodelle 2014), jonka aikana on toteutettu vuositasolla noin 200 tuotteistettua asiantuntijapalvelua lisäpäivineen sekä keskimäärin kahdeksan yritysvalmennusta.

Tämän selvityksen tarkoituksena on arvioida KASVU-projektissa toteutettujen toimenpiteiden vaikutusta niihin osallistuneiden yritysten liiketoimintaan ja osaamiseen sekä uusien työpaikkojen syntyyn. Tavoitteena on kartoittaa, arvioida ja analysoida, *millaista vaikutusta toimenpiteillä on ollut osallistuneiden pk-yritysten liiketoiminnan ja osaamisen kehittymiseen*. Tavoitteena on erityisesti *selvittää työpaikkojen määrän kehitystä sekä tuottaa vertailukelpoista tietoa yritysten yleiseen taloudelliseen kehitykseen suhteutettuna*.

Selvitystyön sisältö voidaan jakaa viiteen eri osatehtävään seuraavasti:

- A. KASVU-projektiin osallistuneiden yritysten kuvaus (millaisia yrityksiä projektiin osallistui?)
- B. KASVU-projektin toimenpiteiden vaikutukset koulutukseen ja konsultointiin osallistuneiden henkilöiden osaamiseen (suorat vaikutukset)
- C. KASVU-projektin toimenpiteiden vaikutukset yritysten osaamisen kehittymiseen (suorat vaikutukset)
- D. KASVU-projektin toimenpiteiden vaikutukset yritysten liiketoiminnan ja sen kasvun kehitykseen (epäsuorat vaikutukset)
- E. Yritysten näkemykset palveluiden kehittämiseksi (kehittämisenäkökulma)¹

Kunkin osatehtävän alle määriteltiin tarjouspyynnössä asetetut tarkemmat selvityskysymykset, jotka on esitetty oheisessa taulukossa.

¹ Kehittämisenäkökulman tarkastelussa on syytä huomioida, että KASVU-projektissa käytössä olleet tuotteistetut asiantuntijapalvelut poistuivat ELY-keskusten valikoimasta vuoden 2013 loppupuolella, jonka jälkeen työ- ja elinkeinoministeriö on yhdessä ELY-keskusten kanssa uudistanut palveluita. Uudet lakisääteiset palvelut on otettu porrastetusti käyttöön vuoden 2014 aikana.

Taulukko 1: Selvityksen keskeiset tutkimuskysymykset

A1	Millainen oli osallistuneiden yritysten profiili ja taustatekijät?
A2	Miten KASVU-hankkeen osallistuneet yritykset erottuvat Uudenmaan alueen pk-yrityskannasta?
B1	Kuinka tyytyväisiä henkilöt olivat toimenpiteeseen?
B2	Mitä henkilöt oppivat toimenpiteen seurauksena?
C1	Missä määrin toimenpide on muuttanut työkäyttäytymistä eli millä tavoin ja missä määrin opittuja asioita sovelletaan käytäntöön?
C2	Mikä on ollut toimenpiteiden vaikutus yritysten strategiseen osaamiseen? (esim. TK-toiminnan kohdentamiseen, uusien tuotteiden käyttöönottoon, uusille markkinoille laajentumiseen liittyvä osaaminen)
C3	Mikä on ollut toimenpiteiden vaikutus yritysten operatiiviseen osaamiseen? (esim. projektinhallinta, IP-oikeuksien hallinta, rahoituksen hankinta, kaupallistaminen...)
C4	Mikä on ollut toimenpiteiden vaikutus yritysten liiketoiminnan suunnitteluun? (esim. kasvuun, kustannustehokkuuteen tai markkinointiin tähtäävien suunnitelmien kehittäminen)
C5	Mikä on ollut toimenpiteiden vaikutus yritysten johtamiseen? (esim. rekrytointiin tai henkilöstöjohtamiseen liittyvä osaaminen)
C6	Mikä on ollut toimenpiteiden vaikutus yritysten verkostoihin ja niiden rakentamiseen? (esim. verkostojen rakentamien alihankkijoihin, (kansainvälisiin) kumppaneihin, asiakkaisiin...)
C7	Miten koulutusohjelmista opittu uusi tieto on viety käytäntöön yrityksissä?
C8	Miten vaikutukset eroavat erityyppisissä yrityksissä? (esim. toimialoittain tai yrityksen koon mukaan)
D1	Miten palveluita saaneiden yritysten liikevaihto on kehittynyt? Mikä on ollut koulutuksen/palvelun vaikutus liikevaihdon kehitykseen?
D2	Miten palveluita saaneiden yritysten henkilöstömäärä on kehittynyt? Mikä on ollut koulutuksen/palvelun vaikutus henkilöstömäärään kehitykseen?
D3	Miten palveluita saaneiden yritysten vienti on kehittynyt? Mikä on ollut koulutuksen/palvelun vaikutus viennin kehitykseen?
D4	Ovatko yritykset lanseeranneet uusia tuotteita? Mikä on ollut koulutuksen/palvelun vaikutus uusien tuotteiden syntyyn?
D5	Miten nopeasti yritykset pystyvät tuomaan uusia tuotteita markkinoille? Mikä on ollut koulutuksen/palvelun vaikutus markkinoillepääsyyn?
D6	Miten yritysten kannattavuus on kehittynyt? Mikä on ollut koulutuksen/palvelun vaikutus kannattavuuden kasvuun?

2.1.2 Selvityksen viitekehys

Selvityksen teoreettinen viitekehys pohjautui aiemmin vastaavissa hankkeissa sovellettuun Kirkpatrickin (1999) viitekehukseen², jota täydennettiin tätä selvitystä varten kanadalaisen The Evidence Networkin kehittämällä innovatiivisella menetelmällä erilaisten julkisten toimenpiteiden vaikutusten arvioimiseksi.³

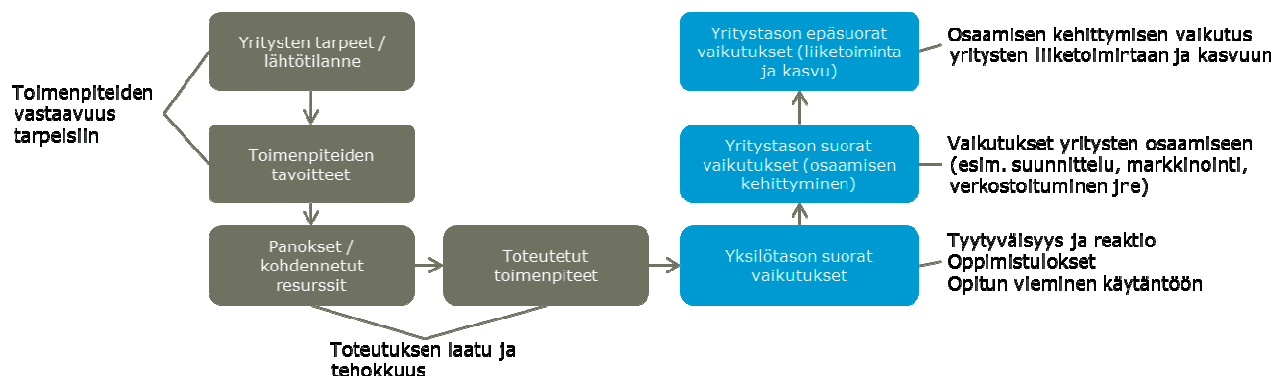
Viitekehysten metodologisena lähtökohtana on **jaottelu toimenpiteiden suoriin ja epäsuoriin vaikutuksiin**. Suorat vaikutukset jakautuvat yksilötason (oppiminen, osaamisen kehittyminen) ja yritystason (yritysten osaamisen ja ominaisuuksien kehittyminen) suoriin vaikutuksiin. Epäsuorilla vaikutuksilla tarkoitetaan toimenpiteiden vaikutuksia yritysten liiketoiminnan kehittymiseen ja kasvuun. Asetelmaa on havainnollistettu alla olevassa vaikutuslogiikkakuviossa.

Tämän selvityksen painopiste on ollut kuviossa esitetyssä alla olevassa kuviossa olevissa sinisisä laatikoissa, mutta myös harmaat laatikot ja niiden suhde vaikutuksiin on otettu huomioon vii-

² Kirkpatrick, D. 1999. Evaluating Training Programs, The Four Levels. Second edition. San Francisco: Berrett-Koehler Publisher, Inc.

³ TEN on soveltanut tätä lähestymistapaa menestyksekkäästi mm. Kanadassa, Yhdysvalloissa, Kiinassa ja Euroopassa. Suomessa sitä on käytetty Tekesille toteutetuissa NIY- ja GAP-ohjelmien arvioinneissa. Menetelmää sovelletaan myös parhaillaan käynnissä olevassa työ- ja elinkeinoministeriölle toteutettavassa kasvuyritysselvityksessä. Lisätietoja menetelmästä: esim. Dalziel, M., ja S. Parjanen, 2012: Measuring the Impact of Innovation Intermediaries: A Case Study of Tekes. In Melkas, H. ja Harmaakorpi, V. (eds.) Practice-based innovation: Insights, applications ja policy implications, Part 1, 117-132, Springer.

tekehysessä ja tulosten analysoinnissa. Tulosten ja vaikuttavuuden tulkinnan kannalta on ollut tärkeää selvittää, mikä osallistuneiden yritysten lähtötilanne oli sekä mitä tarpeita ja tavoitteita koulutusohjelmiin osallistumiseen liittyi.



Kuva 1. Selvityksen viitekehys.

Viitekehysten kannalta on syytä huomioida, että KASVU-projektin toimenpiteillä eli yrityksille tarjotuilla palveluilla on ollut erilaisia *suoria* vaikutuksia ja vaikutuslogiikoita, vaikka perimmäinen (epäsuora) tavoite onkin ollut yhteinen eli yritysten liiketoiminnan, uudistumisen ja kasvun tukeminen. Tällä tarkoitamme sitä, että tuotteistetuista asiantuntijapalveluista esimerkiksi eAskel-palvelussa pyrittiin tietotekniikan tehokkaamman hyödyntämisen kautta saatavaan kasvuun, kun taas Myyntiteho-palvelussa pyrittiin edistämään liiketoimintaa markkinoinnin ja myynnin tukemisen kautta.

Tässä selvityksessä käytetyn viitekehysten vahvuutena on, että se pystyy pureutumaan paitsi yksilötason vaikutuksiin (joita arvioidaan usein perinteisissä yritystytyväisyyskyselyissä), myös yrityksiin kohdistuviin suoriin JA epäsuoriin vaikutuksiin. Usein yritystason vaikutuksia tarkasteltaessa huomio kohdistuu vain liiketoimintavaikutuksiin (esim. liikevaihdon kasvu), jolloin suorat yritystason vaikutukset (esim. vaikutus verkostoitumiseen, liiketoimintaosaamiseen jne.) jäävät tarkastelun ulkopuolelle. Sellaiset lähestymistavat, jotka eivät pysty arvioimaan näitä suoraan yritysten resursseihin ja kykyihin liittyviä vaikutuksia usein aliarvioivat tuki-instrumenttien vaikutuksia yritystasolla, sillä vaikutukset näkyvät liiketoiminnassa vasta pidemmän ajan kuluttua. Vastaavasti sellaiset lähestymistavat, jotka keskittyvät vain yksilötason vaikutuksiin, eivät kerro mitään toimenpiteiden todellisista vaikutuksista yrityksissä (toimenpiteiden varsinainen tavoite).

Yllä esiteltyä lähestymistapaa soveltamalla on pystytty tarkastelemaan vaikutuksia siis kaikilla kolmella ulottuvuudella, jotka ovat siis yksilötason vaikutukset sekä yritystason suorat ja epäsuorat vaikutukset. Tämä on merkittävää, sillä eri KASVU-projektin tarjoamat instrumentit (erilaiset konsultoinnit ja koulutukset) eroavat siinä, miten ne vaikuttavat eri indikaattoreilla tarkasteltuna (esim. jollakin instrumentilla voi olla hyvinkin merkittävä vaikutus yritysten verkostoitumiseen, vaikka se ei vielä näkyisikään liikevaihdon kehityksessä). Lisäksi viitekehysten vahvuutena on se, että sen avulla pystytään arvioimaan tuki-instrumenttien vaikutuksia *nuorissa yrityksissä*, joilla ei välttämättä vielä ole suurta liikevaihtoa, tai aloilla, joissa tuotteiden ja palveluiden pääsy markkinoille on hidasta.

2.1.3 Aineistot ja näkökulmat

Selvityksen keskeisiä aineistoja ovat olleet KASVU-projektin kautta palveluja käyttäneiden yritysten liiketaloudellisten tunnuslukujen analyysi, palveluja käyttäneille yrityksille suunnattu sähköinen kysely sekä valikoitujen yritysten syventävät haastattelut.

KASVU-projektin palveluja käyttäneiden yritysten liiketaloudellisten tunnuslukujen analyysi toteutettiin kokoamalla kaikkien yritysten tilinpäätösten tunnusluvut yhteiseen analyysitietokantaan. Yritysten tilinpäätöstiedot saatiin Suomen Asiakastieto Oy:n toimittamasta Voitto+ -tietokannasta, johon tiedot kerätään vastaavasti patentti- ja rekisterihallitukselle toimitettavista tilinpäätöstiedoista. Tilinpäätöstiedot kerättiin vuosilta 2009-2013. KASVU-projektin palveluja käyttäneiden yritysten verrokkiryhmäksi asetettiin koko Uudenmaan alueen pk-yrityskanta ja sen vastaavat liiketaloudellisia tunnuslukuja ja niiden kehitystä kuvaavat indikaattorit. Uudenmaan alueen pk-yrityskannan vastaavat tiedot kerättiin työ- ja elinkeinoministeriön Toimiala Online -

palvelusta, jonne syötetyn tiedon tuottamisesta vastaa Tilastokeskus. Verrokkiryhmän asetelmassa ongelmallista oli kuitenkin se, että Uudenmaan alueen mikroyrityksiä ei voitu sisällyttää verrokkitarkasteluun. Tämä johtuu siitä, että Uudenmaan alueella on niin paljon pieniä mikroyrityksiä ja ns. rekisterissä olevia pöytälaatikkoyrityksiä, joiden tilinpäätösluvut vaikuttavat vääristävästi kokonaistarkasteluun. Tässä suhteessa asetettu verrokkiryhmä ei ole täysin yhteneväinen KASVU-projektin yrityspopulaation kanssa, sillä KASVU-projektin palvelujen käyttäjistä merkittävä osa oli aktiivisia mikroyrityksiä. Kuten myöhemmin huomataan vertailu antaa kuitenkin varsin hyvän kuvan ryhmien yhdenmukaisuuksista ja eroavaisuuksista lähtötilanne huomioiden.

KASVU-projektin yrityksille suunnattiin sähköinen kysely syyskuussa 2014. Sähköinen kysely ja sen tuottamat tulokset toimivat tämän selvityksen primääriaineistona. Kysely lähetettiin kaiken kaikkiaan 545 yritykselle, jotka olivat vielä aktiivisessa toiminnassa. Määräaikaan mennessä sähköiseen kyselyyn vastasi yhteensä 161 yritystä, jolloin kyselyn vastausprosentiksi muodostui 29,5 prosenttia. Vastausmäärää voidaan yleisesti pitää hyvänä tuloksena yritys-kyselyille ja kokonaispopulaatioon suhteutettuna virhemarginaali 95 % luottamusvälillä oli noin 6,5 prosenttia

Syventäviä yritys-haastatteluita toteutettiin selvityksen yhteydessä yhteensä 48 kappaletta. Sähköisen kyselyn yhteydessä vastanneilta yrityksiltä kysyttiin lupaa syventävien haastattelujen tekemiseen. Haastatteluluvan antoi yhteensä 60 yritystä. Luvan antaneet yritykset jaettiin palvelukäytön sekä sähköisen kyselyn vastausten perusteella kuuteen erilliseen kategoriaan mahdollisten erilaisten vaikutusten tunnistamiseksi. Mainitut kategoriat näkyvät alla olevasta kuvioista.

	Toimenpiteillä paljon vaikutuksia	Toimenpiteillä jonkin verran vaikutuksia
Kilpailukykyä ja/tai kannattavuutta kehittävät pk-yritykset	3A	3B
Muutos- tai murrosvaiheen pk-yritykset	2A	2B
Kasvupainotteiset pk-yritykset	1A	1B

Kuva 2. Haastatteluiden analyysikehikko

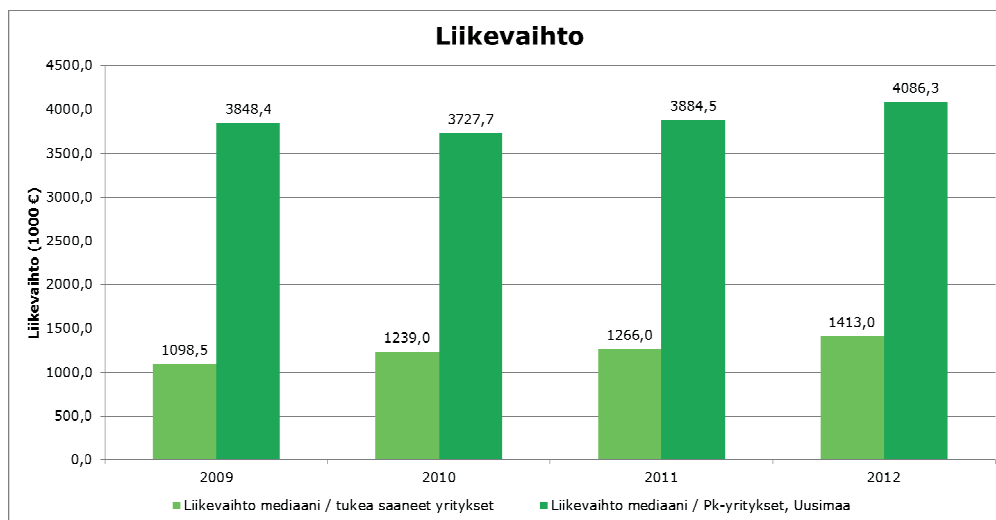
Eri näkökulmien ja aineistojen havaintoihin perustuen selvityksessä on laadittu selvityksen tekijöiden toimesta johtopäätöksiä. Keskeisimmät selvityksen johtopäätökset on nostettu esiin eri teemaosioiden lopussa, mutta myös selvitysraportin lopussa. Tämän ratkaisun tarkoituksena on palvella raportin luettavuutta niin, että raportin osakokonaisuuksia on helpompi tarkastella myös irrallisina osioina.

3. KASVU-PROJEKTIN YRITYKSET: YLEISTARKASTELU

Tässä osiossa on tarkasteltu liiketaloudellisten tunnuslukujen valossa sitä yritysjoukkoa, joka vuosina 2009-2014 on käyttänyt KASVU-projektin tarjoamia palveluja. Osion tarkoituksena ei ole kuvata KASVU-projektin tuottamia vaikutuksia yritysjoukossa (tämä tarkastelu tulee myöhemmissä luvuissa), vaan pikemminkin kuvata sitä yritysjoukkoa, joka palveluja on käyttänyt. Tutkimusasetelmana ja kysymyksenasetteluna tarkastelu on kuitenkin mielenkiintoinen, sillä KASVU-hankkeen tavoitteena on nimenomaan ollut tukea kasvuhallukkaita yrityksiä liiketoimintansa kehittämiseksi. Kuten aiemmin on jo mainittu, KASVU-projektin yhtenä rahoituksen ehtona on ollut se, että palveluja saava yritys on ollut olemassa vähintään kolme vuotta. Tästä syystä tämänkaltaisen tarkastelu antaa yksityiskohtaisempaa kuvaa siitä, miten hyvin KASVU-hanke on onnistunut kohdistamaan palvelujaan kasvua tavoitteleville yrityksille.

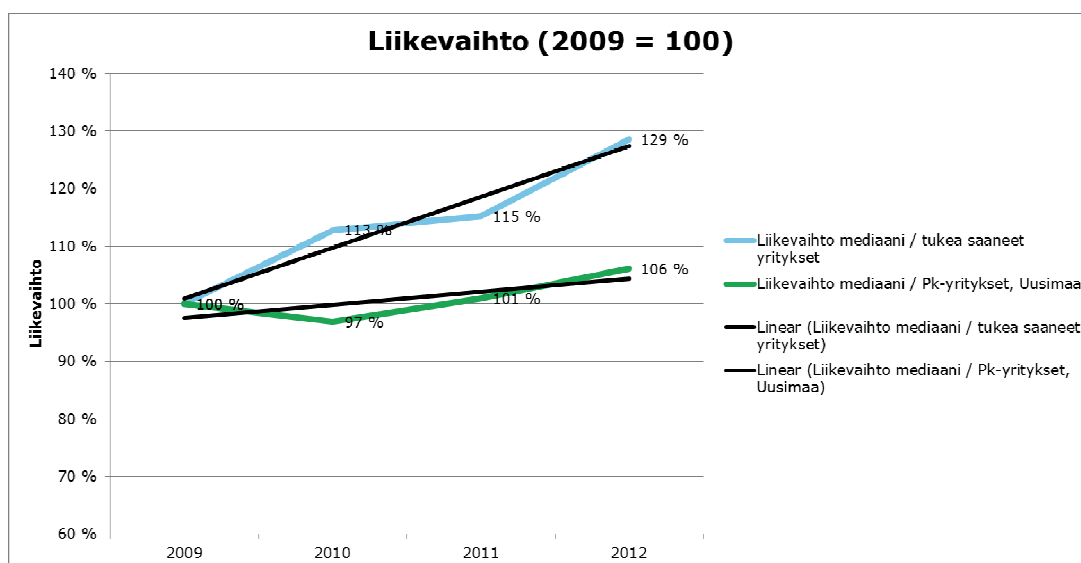
3.1 Yritysten liikevaihdon kehitys

Alla olevassa kuviossa on tarkasteltu KASVU-projektissa mukana olleiden yritysten⁴ liikevaihdon mediaania. KASVU-projektin yritysten liikevaihdon mediaanin verrokkiryhmänä toimivat siis kaikkien Uudenmaan pk-yritysten vastaava tunnusluku. Kuten kuvasta käy ilmi, niin KASVU-projektista tukea ja palveluja saaneiden yritysten liikevaihdon mediaani on selkeästi pienempi kuin verrokkiryhmän. Kuten aiemmin jo todettiin, tämä johtuu pitkälti siitä, että KASVU-projektista on tuettu runsaasti myös mikroyrityksiä. Verrokkiryhmän tunnusluvussa mikroyritykset sen sijaan eivät ole edustettuina Tilastokeskuksen tuottaman aineiston rajoituksista johtuen.



Kuva 3. Yritysten liikevaihdon mediaani 2009-2012

Liikevaihdon kehityksen tarkastelu indeksipistein sen sijaan antaa parempaa kuvaa ryhmien liikevaihdon kehityksen välisistä eroavaisuuksista. Alla olevassa kuviossa on kuvattu indeksinä sekä KASVU-projektin projektin palveluja käyttäneiden että koko Uudenmaan alueen pk-yrityskannan liikevaihdon kehitystrendejä. Suhteellisesti tarkasteltuna KASVU-projektista tukea saaneet yritykset ovat siis kasvattaneet verrokkiryhmään verraten liikevaihtoaan selkeästi enemmän vuosina 2009-2013. Tämä kertoo osittain siitä, että KASVU-projekti on onnistunut tavoittelemaan joukkoonsa yrityksiä, joilla on ollut halukkuutta kasvattaa liiketoimintaansa.

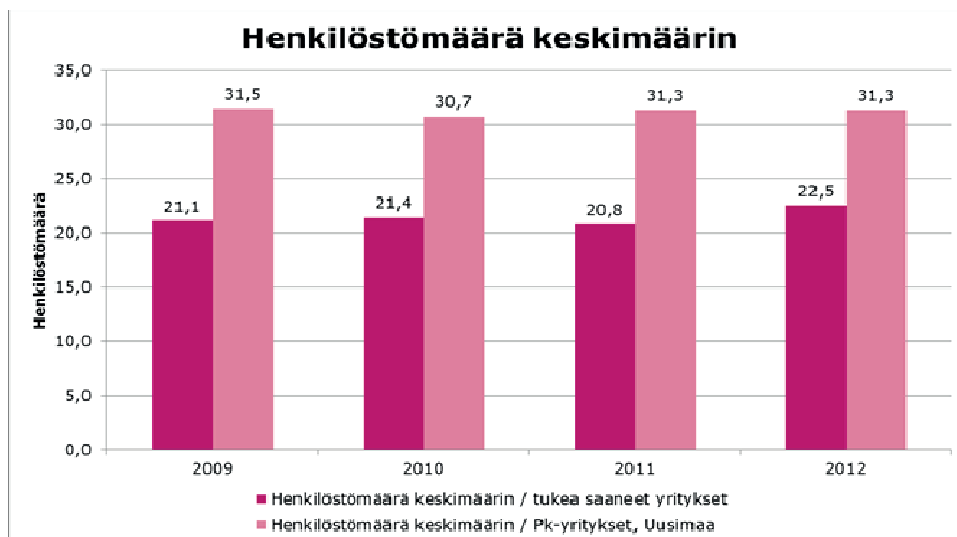


Kuva 4. Yritysten liikevaihdon mediaanin kehitys indeksinä 2009-2012

⁴ Tarkastelussa mukana vuosittain 602-631 yritystä

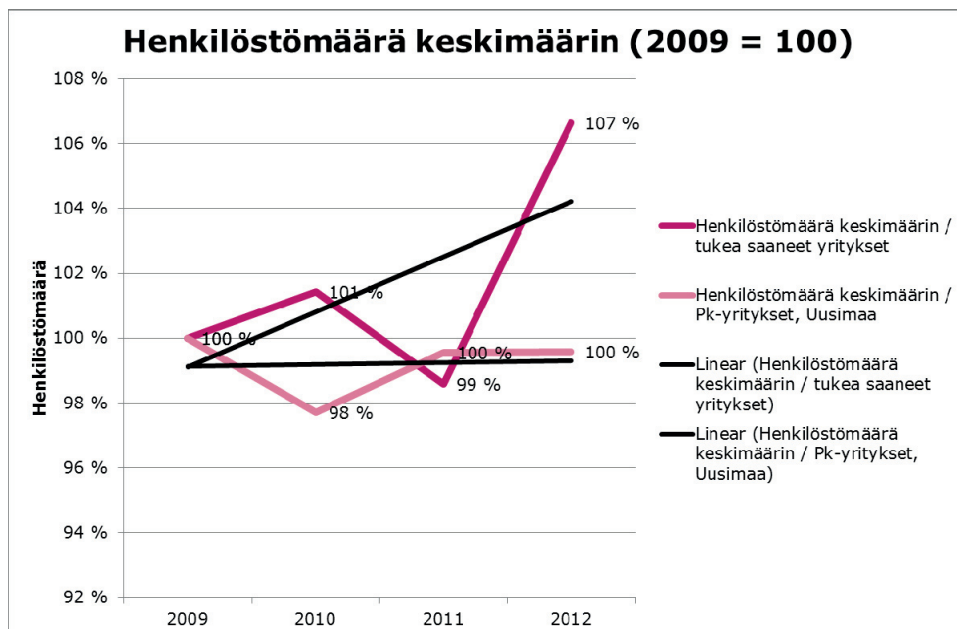
3.2 Yritysten henkilöstömäärän kehitys

Yrityksen henkilöstömäärä korreloi tyypillisesti myös liikevaihdon kehitykseen. Alla olevassa kuviossa esitetty henkilömäärän keskiarvon tarkastelu osoittaa, että KASVU-hankkeesta palveluja saaneet yritykset ovat olleet pienempiä yrityksiä kuin Uudenmaan alueen pk-yritykset keskimäärin. Tulos on linjassa liikevaihdon kehitystarkastelun kanssa.



Kuva 5. Yritysten henkilöstö keskimäärin 2009-2012

Henkilöstömäärän kasvun trenditarkastelu sen sijaan osoittaa, että KASVU-hankkeen yrityksissä henkilöstömäärän kasvu on ollut poikkeuksellisen nopeaa vuosien 2011-2012 aikana. Trendisarja ei kuitenkaan sisällä vuoden 2013 tuloksia, joten kehityksen jatkumista on vaikea ennustaa. Suomen Asiakastiedon tietokanta sisältää KASVU-projektin yritysten osalta vuoden 2013 tietoja kuitenkin 189 yrityksen osalta. Nämä alustavat luvut vuodelta 2013 ennakoivat henkilöstömäärän selkeää laskua, sillä alustava keskiarvo vuodelta 2013 oli 17,8 henkilöä. Vuonna 2012 vastaava tunnusluku oli siis 22,5 henkilöä.

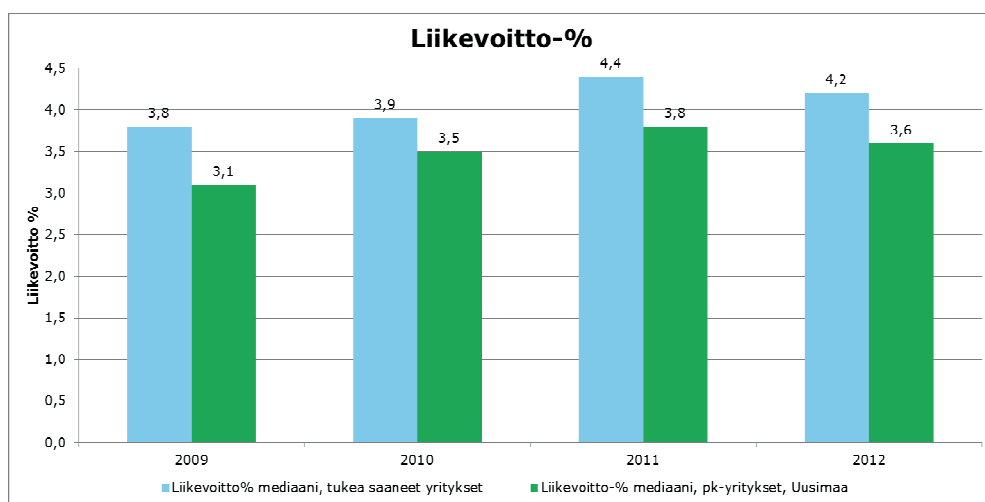


Kuva 6. Yritysten henkilöstömäärän kehitys indeksinä 2009-2012

3.3 Yritysten liikevoittoprosentin kehitys ja sijoitetun pääoman tuotto

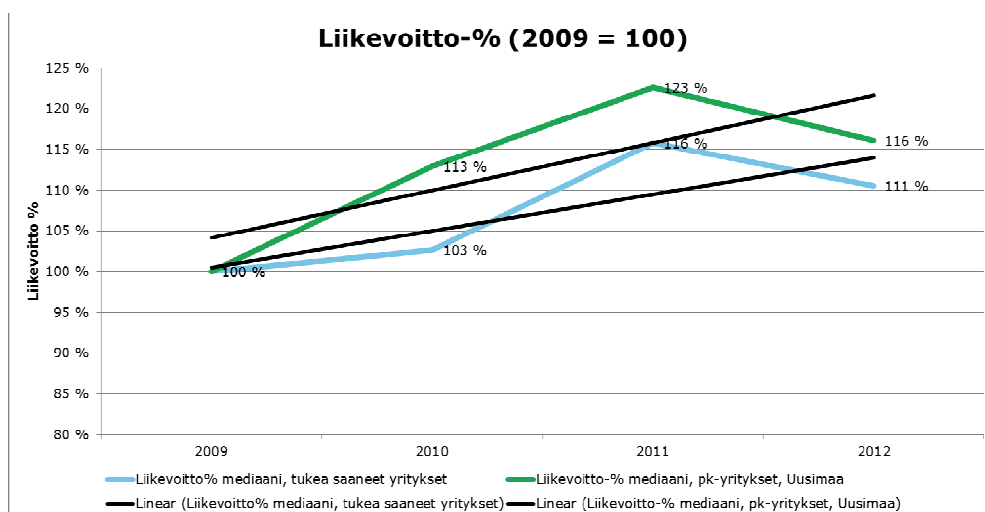
Liikevoittoprosentti kuvaa, kuinka monta prosenttia yrityksen liikevaihdosta jää voitoksi kun siitä on vähennetty toiminnan operatiiviset kulut mutta ei korkoja, veroja eikä satunnaisia eriä. Liikevoittoprosentti on siis yksi tärkeimmistä yrityksen toiminnan taloudellisista mittareista.

Liikevoittoprosentin osalta tarkastelu osoittaa, että KASVU-hankkeessa mukana olleiden yritysten liikevoittoprosentin mediaani on ollut hieman korkeampi kuin verrokkiryhmänä toimineen koko Uudenmaan alueen pk-yrityspopulaation vastaava tunnusluku. Yllä käsiteltyihin liikevaihtotietoihin liitettyinä liikevoittoprosentin tarkastelu antaa hyvää kuvaa siitä, että KASVU-projektissa on onnistuttu tukemaan keskimäärin nopeammin kasvavia ja paremmin kannattavia mikro- ja pk-yrityksiä.



Kuva 7. Yritysten liikevoittoprosentin mediaani 2009-2012

Alla oleva liikevoittoprosentin mediaanin trenditarkastelu kuitenkin osoittaa, että KASVU-yritysjoukon ja sen verrokkiryhmän liikevoittoprosentin kasvutrendi on pääpiirteissään ollut hyvin samanlainen.

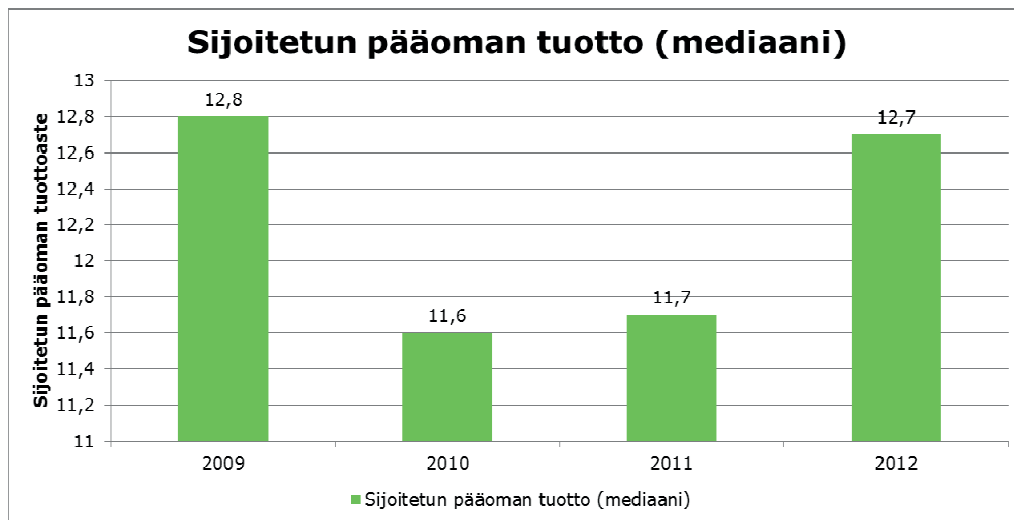


Kuva 8. Yritysten liikevoittoprosentin kehitys indeksinä 2009-2012

Sijoitetun pääoman tuottoprosentti on yksi keskeisimmistä kannattavuutta kuvaavista tunnusluvuista, koska se mittaa yrityksen suhteellista kannattavuutta eli sitä tuottoa, joka on saatu yritykseen sijoitetulle pääomalle. Omalle pääomalle ja lainapääomalle tulisi saada vähintään rahamarkkinoilla vallitsevan korkotason mukainen tuotto. Tavallisesti oman pääoman sijoittajat vaati-

vat kuitenkin korkeampaa tuottoa riskisille oman pääoman sijoituksilleen, kun vakuudellisen kontrollisen lainapääoman antajat.⁵

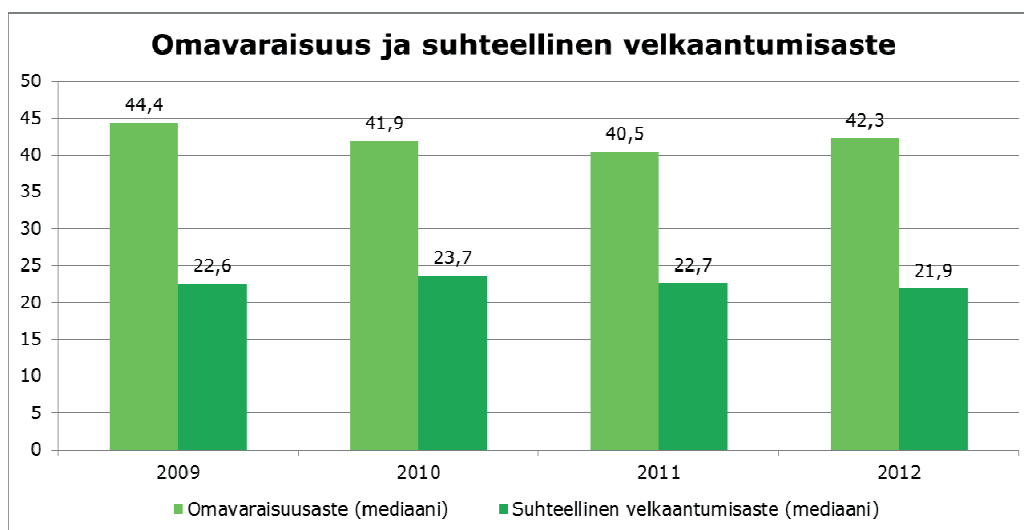
Alla olevassa kuviossa on kuvattu KASVU-hankkeesta palveluja saaneiden yritysten sijoitetun pääoman tuoton mediaani vuosina 2009-2012. Tarkasteluun ei ole asetettu verrokkiryhmää mukaan, koska tunnusluvulle määritetyt yleiset raja-arvot kertovat pitkälti toiminnan kannattavuudesta. Sijoitetun pääoman viitteellisten normiarvojen perusteella 10-15 prosentin tuottoa voidaan pitää hyvänä ja vastaavasti yli 15 prosentin tuottoa erinomaisena. Kuten alla oleva kuvio osoittaa, asettuvat KASVU-projektin yritykset tällä tunnusluvulla hyvän suorituksen tasolle.



Kuva 9. Yritysten sijoitetun pääoman tuotto (mediaani) 2009-2012

3.4 Omavaraisuus, suhteellinen velkaantumisaste ja maksuvalmius

Yritysten vakavaraisuuden keskeisiä mittareita ovat omavaraisuus ja suhteellinen velkaantumisaste. Omavaraisuusaste mittaa yrityksen vakavaraisuutta, tappion sietokykyä sekä kykyä selviytyä sitoumuksista pitkällä tähtäimellä. Tunnusluvun arvo kertoo, kuinka suuri osuus yhtiön varallisuudesta on rahoitettu omalla pääomalla. Mitä korkeampi yrityksen omavaraisuusaste on, sitä vakaammalle pohjalle yrityksen liiketoiminta rakentuu.⁶ Suhteellinen velkaantuneisuus taas mittaa yrityksen velkojen suhdetta toiminnan laajuuteen.



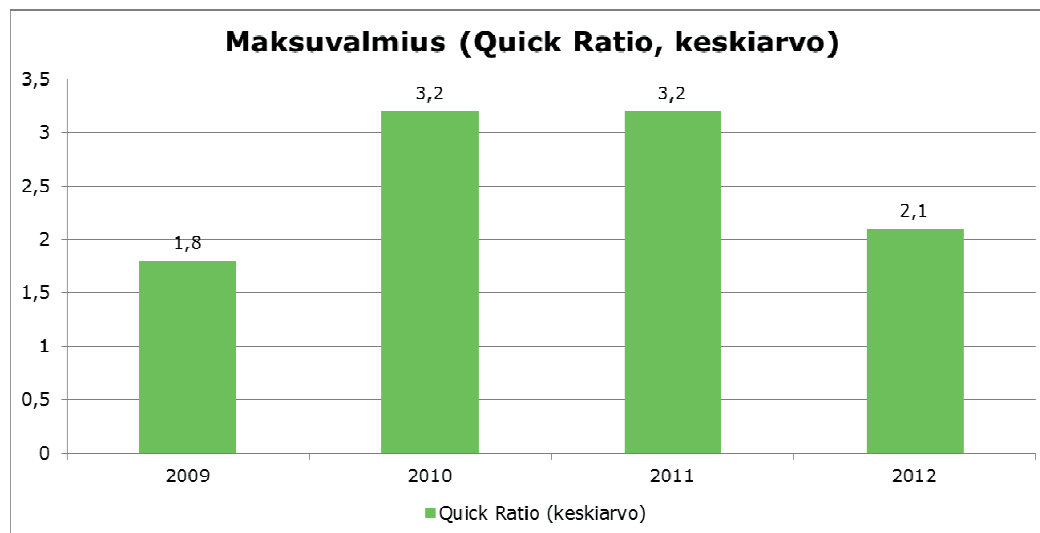
Kuva 10. Yritysten omavaraisuus ja suhteellinen velkaantumisaste (mediaani) 2009-2012

⁵ Lähde: Balance Consulting

⁶ Lähde: Balance Consulting

Kuten yllä olevasta kuviosta käy ilmi KASVU-projektissa mukana olleiden yritysten omavaraisuusaste asettuu hyvälle tasolle yleisesti käytettyjen normiarvojen perusteella. Yleisesti hyvänä viitteellisenä normiarvona omavaraisuuden osalta pidetään 35-50 prosentin omavaraisuusastetta. Suhteellisella velkaantumisasteella sen sijaan ei ole, eikä voida asettaakaan, mitään viitteellisiä normiarvoja, sillä tunnuslukua voidaan verrata vain saman toimialan yritysten kesken.

Yritysten maksuvalmiuden yhtenä yleisimpänä mittarina käytetään Quick Ratio –mittaria, joka mittaa yrityksen kykyä selviytyä lyhytaikaisista veloistaan nopeasti rahaksi muutettavilla omaisuuserillään. Tunnusluku mittaa yrityksen kassavalmiutta ja rahoituspuskurien tilaa. Yrityksen rahoituspuskurit eivät saa olla liian pienet, sillä tällöin yrityksellä ei ole käytettävissä varoja mahdollisiin yllättäviin menoihin.⁷



Kuva 11. Yritysten maksuvalmius (keskiarvo) 2009-2012

Quick Ratio –tunnusluvun yleinen suositusarvo on 1,0, jolloin yrityksen rahoitusomaisuus kattaa täysin lyhytaikaisten velkojen määrän. Yllä olevassa kuviossa on kuvattu KASVU-projektissa mukana olleiden yritysten maksuvalmiutta Quick Ratio – keskiarvolla mitattuna. Kuten tunnusluvut kertovat, ovat näiden yritysten maksuvalmiudet olleet keskiarvolla mitattuna varsin hyvässä kunnossa. Maksuvalmiutta kuvaavan Quick Ration mediaanitarkastelu osoittaa, että KASVU-projektin yritysjoukon mediaaniluku on vuosina 2009-2013 ollut täsmälleen sama eli 1,3, jota voidaan myös siis pitää erittäin hyvänä.

4. KASVU-PROJEKTIN YRITYKSET: ERITYISTARKASTELU

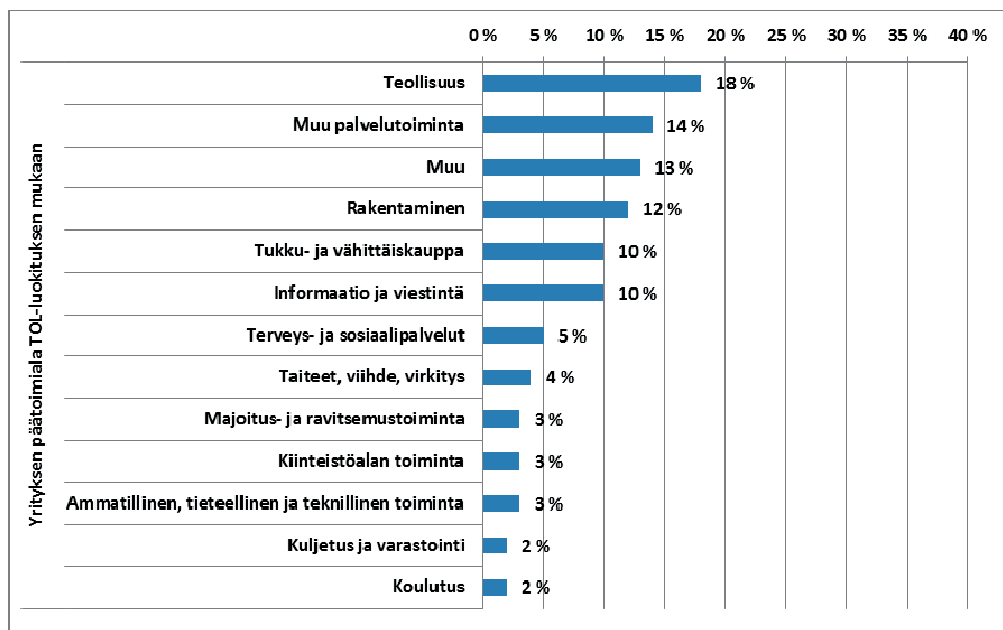
Tässä osiossa on tarkasteltu sähköiseen yritys-kyselyn tulosten pohjalta sitä yritysjoukkoa, joka vuosina 2009-2014 on käyttänyt KASVU-projektin tarjoamia palveluja. Osion tarkoituksena on kuvata julkisista tietolähteistä saatavaa aineistoa tarkemmin sitä yritysjoukkoa, joka palveluja on käyttänyt. Osion sisältämät tiedot ovat siis käytännössä sähköisessä kyselyssä yrityksiltä kerättyjä taustatietoja, joiden avulla myöhemmin esitettyä vaikutusanalyysyä on tutkittu tarkemmin. Sähköinen kysely lähetettiin yritysten toimitusjohtajille tai omistajayrittäjille, jotka pystyvät tarkimmin arvioimaan käytettyjen palvelujen vaikutuksia yrityksen liiketoiminnan kehityksessä.

4.1 Yritysten toimiala ja perustamisvuosi

Sähköisessä kyselyssä yrityksiä pyydettiin ilmoittamaan yrityksen päätoimiala. Toimialaluokituksenä käytettiin yleisesti käytössä olevaa Tilastokeskuksen TOL-luokitusta ja sen päätoimialajakoa.⁸ KASVU-projektissa mukana olleista yrityksistä suurin osa (64 %) edusti joko teollisuuden, palvelualojen, rakentamisen, tukku- ja vähittäiskaupan tai informaatio ja viestintäalan yrityksiä. Alla olevassa kuviossa on esitetty yritysten toimialajakauma tarkemmin.

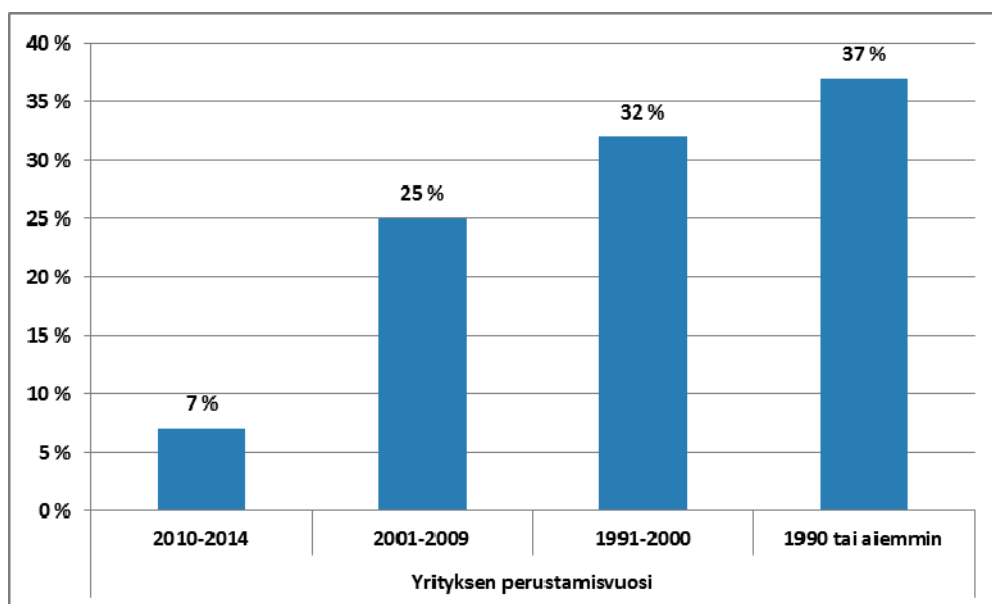
⁷ Lähde: Balance Consulting

⁸ <http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/index.html>



Kuva 12. Sähköiseen kyselyyn vastanneiden yritysten toimialajakauma

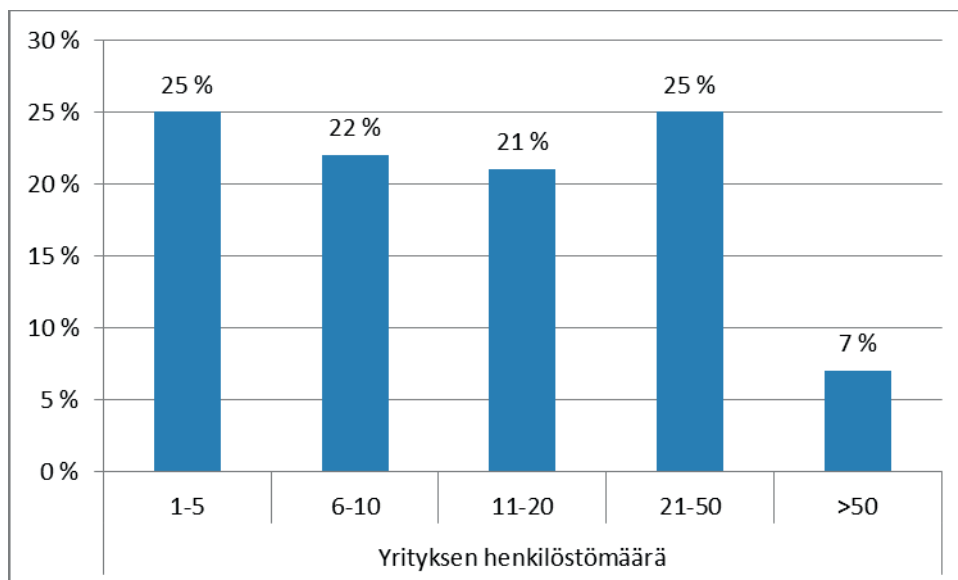
KASVU-projektissa on ollut mukana varsin tasaisesti jakautuneena joukkona sekä nuoria että vanhempia yrityksiä. Suurin yksittäinen ryhmä (37 %) muodostuu 1990 tai sitä aiemmin perustetuista yrityksistä. Nuorten, vastaperustettujen yritysten joukko (2010-2014 perustetut) on pienin.



Kuva 13. Sähköiseen kyselyyn vastanneiden yritysten perustamisvuosi

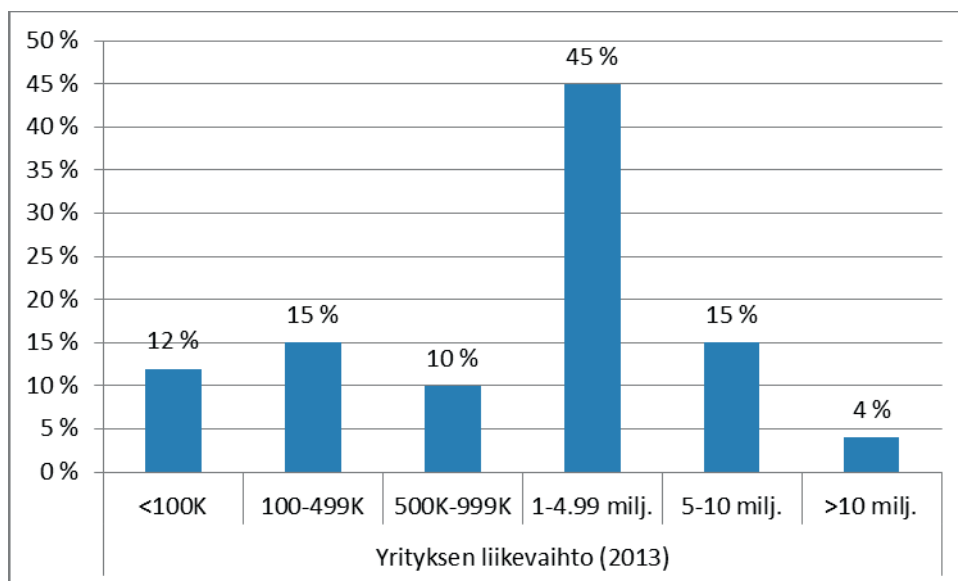
4.2 Yritysten koko

Kuten edellisessä osiossa jo todettiin, KASVU-projektissa mukana olleissa yrityksissä oli runsaasti mikroyrityksiä, jotka vaikeuttivat tilastotarkastelussa vertailua Uudenmaan alueen koko yrityspopulaatioon. Sähköiseen kyselyyn vastanneiden yritysten jakauma selventää asiaa, sillä kuten alla olevasta kuviosta voi huomata, ovat mikroyritykset (1-5 henkilöä) yksi suurin yksittäisistä vastausryhmistä. Alla olevat kuviot kuvaavat vuoden 2013 tietoja, joten on oletettavaa, että osa nykyisin esimerkiksi 6-10 henkeä työllistävästä yrityksistä on saattanut palvelujen käyttöhetkellä kuulua mikroyritysten luokkaan. Henkilöstömäärän osalta tarkasteltuna palveluja käyttäneiden yritysten jakauma on kuitenkin yleisesti yllättävän tasainen.



Kuva 14. Sähköiseen kyselyyn vastanneiden yritysten henkilömäärä

Sen sijaan liikevaihdon osalta jakauma painottuu selvästi yhteen yksittäiseen kategoriaan. Valtaosa KASVU-projektin yrityksistä on vuoden 2013 tietojen perusteella 1-4,99 miljoonan euron liikevaihdon saavuttaneita. Liikevaihdoltaan isojen (yli 10 miljoonaa euroa) yritysten osuus on selkeästi vähäisin.

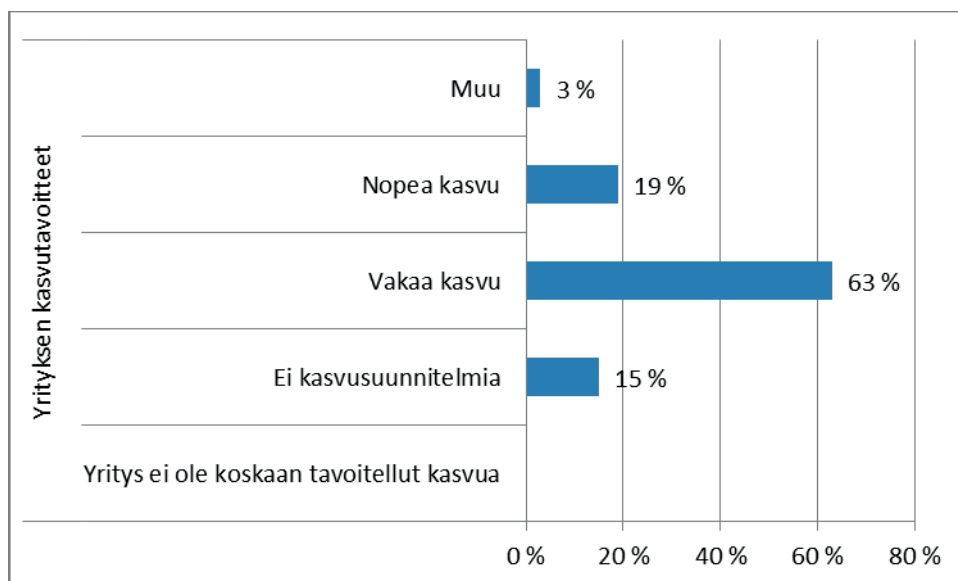


Kuva 15. Sähköiseen kyselyyn vastanneiden yritysten liikevaihto (2013)

4.3 Yritysten kasvuhaluus ja kasvun esteet

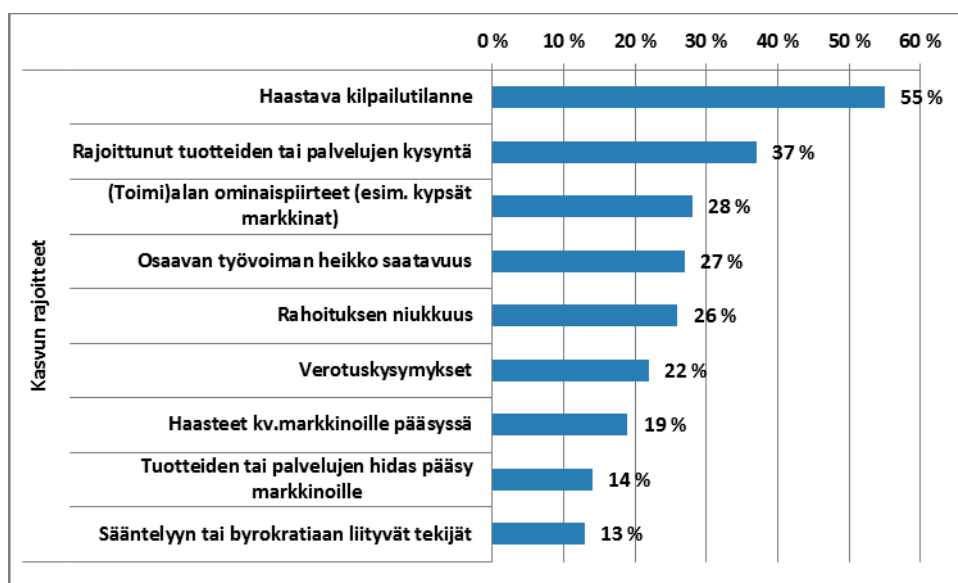
Sähköisessä yrityskyselyssä vastaajia pyydettiin myös arvioimaan yritysten kasvuhalukkuutta sekä tunnistamaan keskeisiä kasvua hidastavia tekijöitä. Erityisesti kasvuhalukkuus on erittäin tärkeä taustamuuttuja, kuten tulemme myöhemmin raportissa huomaamaan. Kasvuhalukkuuden merkitys ja vaikutukset käytettyjen palvelujen tuottamiin hyötyihin ovat huomattavia.

Alla olevassa kuviossa on koottu yhteen vastanneiden yritysten näkemyksiä omasta kasvuhalukkuudestaan. Kuten kuvioista käy hyvin ilmi, vakaata kasvua tavoittelevien yritysten osuus vastanneista on selvästi suurin eli 63 prosenttia. Vastaavasti 19 prosenttia yrityksistä ilmoitti tavoittelevansa nopeaa kasvua. Kasvuhalukkaiden yritysten kokonaisuus KASVU-projektissa mukana olleista yrityksistä on siis peräti 82 prosenttia. Vastaavasti niiden yritysten osuus, jolla ei ole tällä hetkellä minkäänlaisia kasvusuunnitelmia, oli 15 prosenttia.



Kuva 16. Yritysten kasvutavoitteet

Kasvuhalukkuutta mittaavan kysymyksen perään yrityksiä pyydettiin nimeämään niitä osatekijöitä, jotka heidän mielestään toimivat tällä hetkellä kasvun hidasteena. Yrityksillä oli mahdollista valita kolme merkittävintä estettä.⁹ Yli puolet yrityksistä nosti yhdeksi merkittävimmäksi esteeksi haastavan kilpailutilanteen, joka omalta osaltaan kumpuaa toiseksi merkittävimmästä haasteesta eli rajoittuneesta tuotteiden ja palvelujen kysynnästä. Merkittävää on huomata, että noin kolmasosa yrityksistä nosti osaavan työvoiman heikon saatavuuden ja rahoituksen niukkuuden yhdeksi merkittävimmistä kasvun esteistä.



Kuva 16. Yritysten kasvun keskeiset esteet

⁹ Tästä syystä kuviossa esiintyvien jakaumien yhteenlaskettu osuus ylittää 100 %

5. KASVU-PROJEKTIN VAIKUTUKSET

5.1 Suorat ja nopeat vaikutukset toimintakykyyn ja resursseihin

Alla olevassa taulukossa on kuvattu ne tekijät, joilla sähköisessä yrityskyselyssä mitattiin käytettyjen KASVU-projektin palvelujen suoria ja nopeita vaikutusta yritysten toimintakykyyn ja resursseihin (resources & capabilities) kehittämiseen.

Suorat ja nopeat vaikutukset toimintakykyyn ja resursseihin
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Henkilöstön osaaminen</i> • <i>Kasvun motivointi</i> • <i>Uudet kehitysideat</i> • <i>Operatiivisten toimintojen tehostuminen</i> • <i>Uusien työvälineiden tai ohjelmistojen käyttöönotto</i>

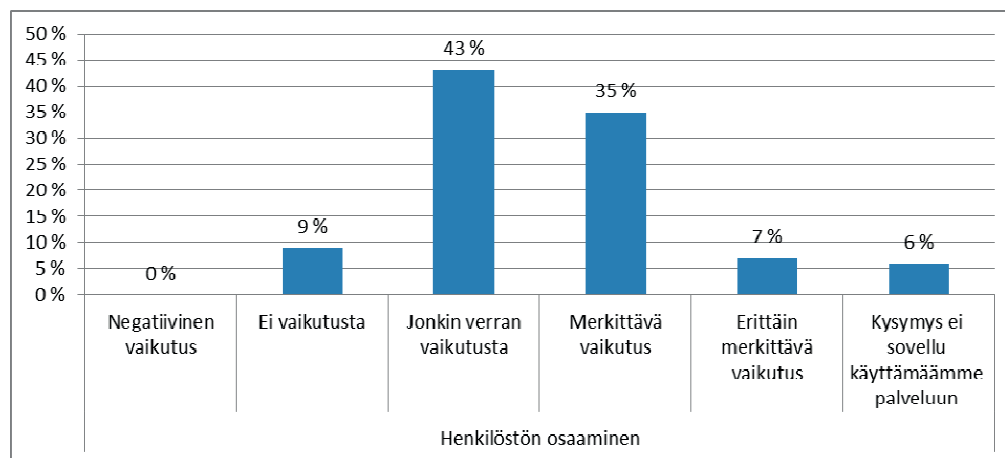
Sähköisessä kyselyssä vastaajia pyydettiin ottamaan kantaa käytettyjen palvelujen vaikutuksista kyseisiin tekijöihin viisiportaisella asteikolla. Vastausasteikko oli seuraavanlainen:

- **Erittäin merkittävä vaikutus (5)**
- **Merkittävä vaikutus (4)**
- **Jonkin verran vaikutusta (3)**
- **Ei vaikutusta (2)**
- **Negatiivinen vaikutus (1)**

Lisäksi vastaajilla oli henkilöstön osaamista koskevan kysymyksen osalta mahdollisuus todeta, että käytetyn palvelun tavoitteena ei ollut vaikuttaa tähän tekijään. Tämä on tärkeää, koska osa KASVU-projektista tuotetuista palveluista on ollut sellaisia, joilla ei voida olettaa olevan kovin laaja-alaisia vaikutuksia koko henkilöstön osaamisen kehittämiseen (esimerkiksi toimitusjohtajakoulutukset).

Henkilöstön osaaminen

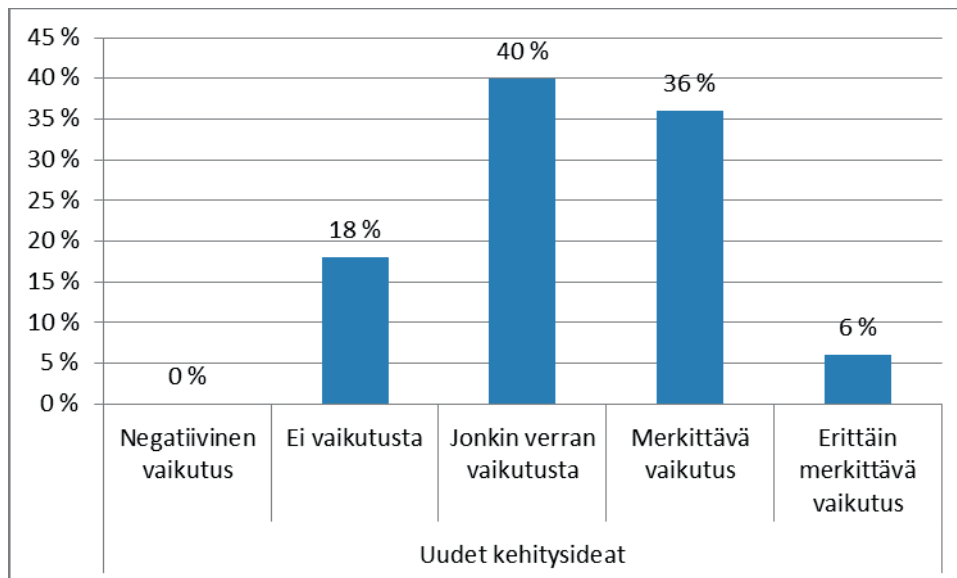
KASVU-projektin tuottamien koulutusten ja konsultointien vaikutukset yritysten henkilöstön osaamiseen on kuvattu alla olevassa kuviossa. Kyselyyn vastanneista yrityksistä 42 % koki käytettyjen palvelujen vaikuttaneen joko merkittävästi tai erittäin merkittävästi yrityksen henkilöstön osaamiseen. Vain 15 prosenttia vastanneista arvioi, että palveluilla ei ollut lainkaan vaikutusta tai palvelun tavoitteena ei ollutkaan lisätä henkilöstön osaamista.



Kuva 17. Vaikutukset henkilöstön osaamiseen

Uudet kehitysideoat

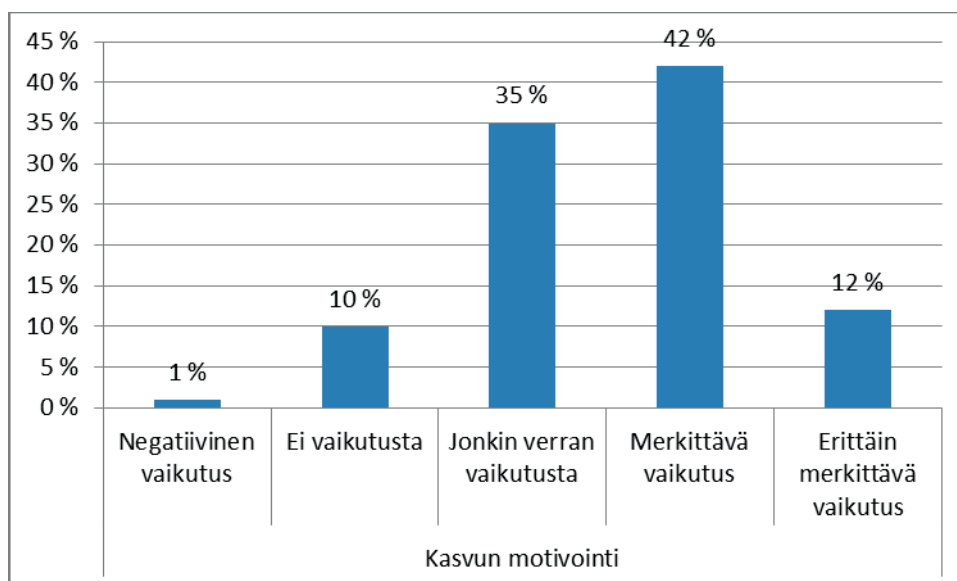
KASVU-projektin tuottamien koulutusten ja konsultointien vaikutukset uusien kehitysideoiden¹⁰ syntyyn ja luomiseen on kuvattu alla olevassa kuviossa. Kyselyyn vastanneista yrityksistä 42 % koki käytettyjen palvelujen vaikuttaneen joko merkittävästi tai erittäin merkittävästi uusien kehitysideoiden syntyyn tai luomiseen. Noin 18 prosenttia vastanneista arvioi, että palveluilla ei ollut lainkaan vaikutusta mainittuun osatekijään.



Kuva 18. Vaikutukset uusiin kehitysideoihin

Kasvun motivointi

KASVU-projektin tuottamien koulutusten ja konsultointien vaikutukset yrityksen ja yrityksen henkilöstön kasvuhaluun on kuvattu alla olevassa kuviossa. Kyselyyn vastanneista yrityksistä peräti 54 % koki käytettyjen palvelujen vaikuttaneen joko merkittävästi tai erittäin merkittävästi yrityksen kasvuhaluun lisääntymiseen. Vain 10 prosenttia vastanneista arvioi, että palveluilla ei ollut lainkaan kasvun motivointia lisäävää vaikutusta.

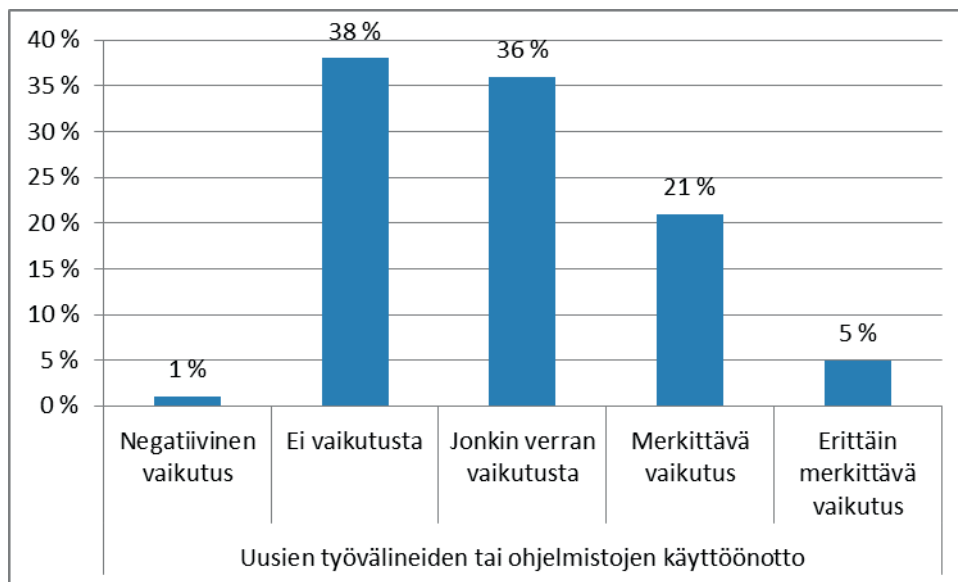


Kuva 19. Vaikutukset kasvun motivointiin

¹⁰ Uusilla kehitysideoilla (Business Development Ideas) tarkoitettiin tässä yhteydessä sitä, että synnyttiäkö käytetty palvelu (koulutus/konsultointi) jotain uusia ideoita, joita ei oltu ennen palvelun käyttöä osattu miettiä yrityksen kehityskohteeksi.

Uusien työvälineiden tai ohjelmistojen käyttöönotto

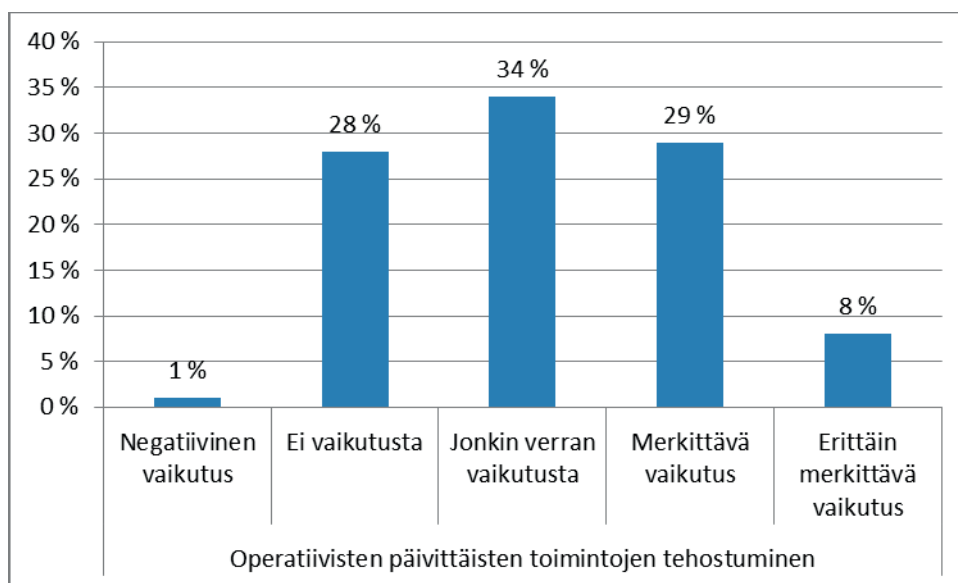
KASVU-projektin tuottamien koulutusten ja konsultointien vaikutukset uusien työvälineiden tai ohjelmistojen käyttöönottoon (vaikutukset teknologiaan ja sen käyttöön) on kuvattu alla olevassa kuviossa. Kyselyyn vastanneista yrityksistä 26 % koki käytettyjen palvelujen vaikuttaneen joko merkittävästi tai erittäin merkittävästi yrityksen tekniisiin kyvykkyyksiin. Valtaosa vastaajista (38 prosenttia) arvioi, että käytetyillä palveluilla ei ollut vaikutusta uuden teknologian käyttöönottoon.



Kuva 20. Vaikutukset uusien työvälineiden tai ohjelmistojen käyttöönottoon

Operatiivisten toimintojen tehostuminen

KASVU-projektin tuottamien koulutusten ja konsultointien vaikutukset yritysten päivittäisten operatiivisten toimintojen tehostumiseen on kuvattu alla olevassa kuviossa. Kyselyyn vastanneista yrityksistä 37 % koki käytettyjen palvelujen vaikuttaneen joko merkittävästi tai erittäin merkittävästi päivittäisiin toimintoihin.

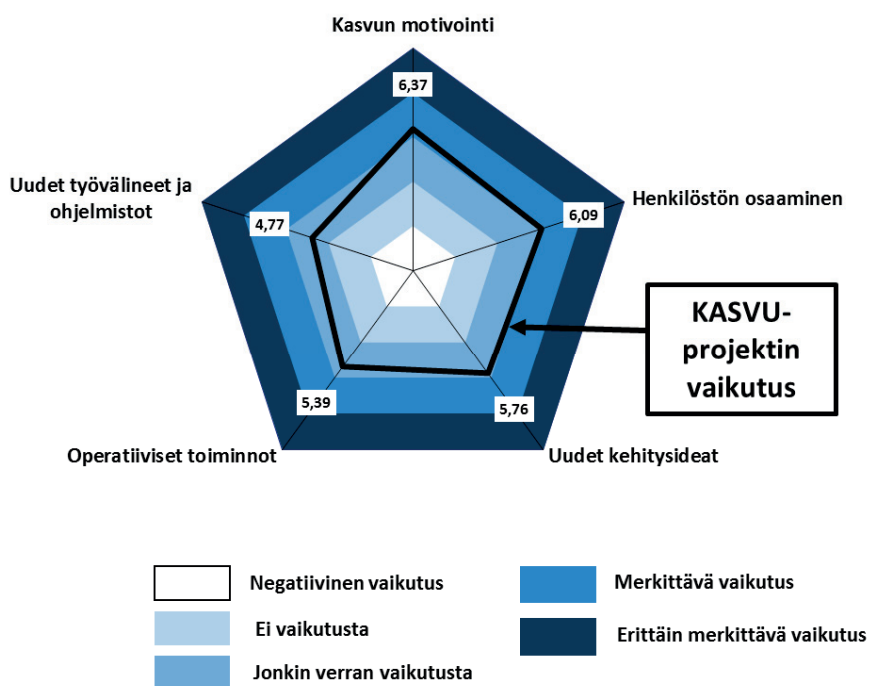


Kuva 21. Vaikutukset operatiivisten päivittäisten toimintojen tehostumiseen

5.1.1 Yhteenveto ja analyysi

Yhteenveto

Alla olevassa kuviossa on koottu yhteen KASVU-projektin tuottamien koulutus- ja konsultointipalveluiden vaikutusten keskiarvot tutkittujen nopeiden resurssien ja toimintakyvyn lisääntymistä mittaavien muuttujien suhteen.¹¹



Kuva 22. Nopeiden resurssien ja toimintakyvyn lisääntymistä kuvaavien vaikutusten yhteenveto (keskiarvot)

Kuten yllä olevasta kuviosta käy ilmi KASVU-projektista tuotettujen palvelujen vaikutukset ovat kohdistuneet erityisesti yritysten henkilöstön osaamisen lisääntymiseen sekä kasvuhaluuden lisääntymiseen ja kasvun motivointiin. Alla olevassa luettelossa on huomioitu vain ne vastaajat, jotka katsoivat käytettyjen palvelujen lisänsen yritysten toimintakykyä eri mittareilla jonkin verran, merkittävästi tai erittäin merkittävästi. Henkilöstön osaamista koskevan väittämän osalta vastauksista on poistettu ne vastaukset, joiden näkemyksen mukaan henkilöstön osaamisen kehittäminen ei edes ollut käytetyn palvelun tavoitteena.

- *Henkilöstön osaaminen (91% vastaajista)*
(46% 'jonkin verran', 37% 'merkittävästi', ja 8% 'erittäin merkittävästi')
- *Kasvun motivointi (90% vastaajista)*
(35% 'jonkin verran', 43% 'merkittävästi', ja 12% 'erittäin merkittävästi')

¹¹ Vaikutus on tässä kuviossa mitattu asteikolla 0-10 käyttäen seuraavia painotuksia: "Negatiivinen vaikutus" 0, "Ei vaikutusta", 2.5, "Jonkin verran vaikutusta" 5.0, "Merkittävä vaikutus" 7.5, "Erittäin merkittävä vaikutus" 10.0, "Ei sovellu käytettyyn palveluun", n/a.

- *Uudet kehitysideat (82% vastaajista)
(40% 'jonkin verran', 36% 'merkittävästi', ja 6% 'erittäin merkittävästi')*
- *Operatiiviset päivittäiset toiminnot (71% vastaajista)
(34% 'jonkin verran', 29% 'merkittävästi', ja 8% 'erittäin merkittävästi')*
- *Uusien työvälineiden tai ohjelmistojen käyttöönotto (61% vastaajista)
(35% 'jonkin verran', 21% 'merkittävästi', ja 5% 'erittäin merkittävästi')*

Analyyysi

Kuten edellä esitetyt havainnot osoittavat, KASVU-projektin palveluilla on ollut erittäin paljon suoria ja nopeita vaikutuksia yritysten resurssien ja toimintakyvyn lisääntymiseen eri osa-alueilla. Merkittävimmät vaikutukset kohdistuvat siis henkilöstön osaamisen kehittämiseen sekä yritysten kasvun motivointiin. Alla olevassa luettelossa on tuotu esiin resurssien ja toimintakyvyn lisääntymiseen liittyviä havaintoja eri taustamuuttujien suhteen.

Yritysten taustamuuttujien suhteen voidaan todeta, että:

- Vuosien 2010-2014 välisenä aikana perustetut yritykset (nuoret yritykset) arvioivat käytettyjen palvelujen vaikuttaneen keskimäärin paremmin yrityksiensä toimintakyvyn lisääntymiseen kuin vanhemmat yritykset.
- Ne yritykset, jotka käyttivät KASVU-projektin palveluja vuonna 2009 tai 2011-2012 arvioivat käytettyjen palvelujen vaikuttaneen keskimäärin paremmin yrityksiensä toimintakyvyn lisääntymiseen kuin vuonna 2013 palveluja käyttäneet yritykset.
- Yli 50 henkeä työllistävät yritykset arvioivat käytettyjen palveluiden vaikuttaneen yritysten toimintakyvyn kehittämiseen enemmän kuin alle viisi henkilöä työllistävät yritykset.
- Alle 100.000 euron vuosittaisen liikevaihdon omaavat yritykset arvioivat käytettyjen palveluiden vaikuttaneen yritysten toimintakyvyn kehittämiseen enemmän kuin ne yritykset, joilla vuosittainen liikevaihto on 100.000 – 999.999 euroa.
- Yritykset jotka tavoittelevat joko vakaata tai nopeaa liiketoiminnan kasvua arvioivat palveluiden vaikuttaneen yritysten toimintakyvyn lisääntymiseen merkittävästi enemmän kuin yritykset, joilla ei ole kasvusuunnitelmia tai -tavoitteita.
- Ne yritykset, jotka kokivat yhdeksi merkittävimmäksi kasvun esteeksi joko kansainvälisille markkinoille pääsyn tai sääntelyyn ja byrokraatiaan liittyvät tekijät, kokivat käytettyjen palveluiden lisänneen yritysten toimintakykyä.
- Ne yritykset, joissa henkilöstön kasvu on ollut yli 50 % arvioivat käytettyjen palveluiden lisänneen yritysten toimintakykyä enemmän kuin henkilöstömäärältään vähemmän kasvaneet yritykset.
- Ne yritykset, joissa liikevaihdon kasvu on ollut yli 50 % arvioivat käytettyjen palveluiden lisänneen yritysten toimintakykyä enemmän kuin liikevaihdoltaan vähemmän kasvaneet yritykset.

Käytettyjen palveluiden suhteen voidaan todeta, että:

- Ne yritykset, jotka olivat käyttäneet eAskel-, Myyntiteho- tai TuoteStart-palveluja arvioivat käytettyjen palveluiden vaikuttaneen eniten yritysten toimintakyvyn lisääntymiseen.

Palvelutyytyväisyyden ja käytettyjen lisäpäivien käyttöön suhteutettuna voidaan todeta, että:

- Ne yritykset, jotka ilmoittivat olleensa yleisesti erittäin tyytyväisiä käytettyjen palveluiden sisältöön, arvioivat käytettyjen palvelujen vaikuttaneen selkeästi enemmän yritysten toimintakykyyn kuin tyytymättömämmät yritykset.
- Yritykset, jotka käyttivät lisäkonsultointipäiviä arvioivat käytettyjen palvelujen vaikuttaneen selkeästi enemmän yritysten toimintakykyyn, kuin ne yritykset, jotka eivät käyttäneet mahdollisuutta hakea lisäpäiviä.

Kouluttajien osaamiseen liittyviin arvioihin suhteutettuna voidaan todeta, että:

- Ne yritykset, jotka arvioivat kouluttajien/konsulttien aiheeseen liittyvän liiketoimintaosaamisen olleen erinomaisia, ilmoittivat palvelujen vaikuttaneen selkeästi enemmän yritysten toimintakykyyn.
- Ne yritykset, jotka arvioivat kouluttajien/konsulttien yleisen liiketoimintaosaamisen olleen erinomaisia, ilmoittivat palvelujen vaikuttaneen selkeästi enemmän yritysten toimintakykyyn.
- Ne yritykset, jotka arvioivat kouluttajien/konsulttien toimialaosaamisen olleen erinomaisia, ilmoittivat palvelujen vaikuttaneen selkeästi enemmän yritysten toimintakykyyn.
- Ne yritykset, jotka arvioivat kouluttajien/konsulttien motivoituvuuden olleen erinomaisia, ilmoittivat palvelujen vaikuttaneen selkeästi enemmän yritysten toimintakykyyn.
- Ne yritykset, jotka arvioivat koulutuksissa/konsultoinneissa käytettyjen menetelmien olleen erinomaisia, ilmoittivat palvelujen vaikuttaneen selkeästi enemmän yritysten toimintakykyyn.

5.2 Suorat ja hitaammat vaikutukset toimintakykyyn ja resursseihin

Alla olevassa taulukossa on kuvattu ne tekijät, joilla sähköisessä yrityskyselyssä mitattiin käytettyjen KASVU-projektin palvelujen suoraa, mutta hitaammin näkyviin tulevia vaikutuksia yritysten toimintakykyyn ja resurssien (resources & capabilities) kehittymiseen.

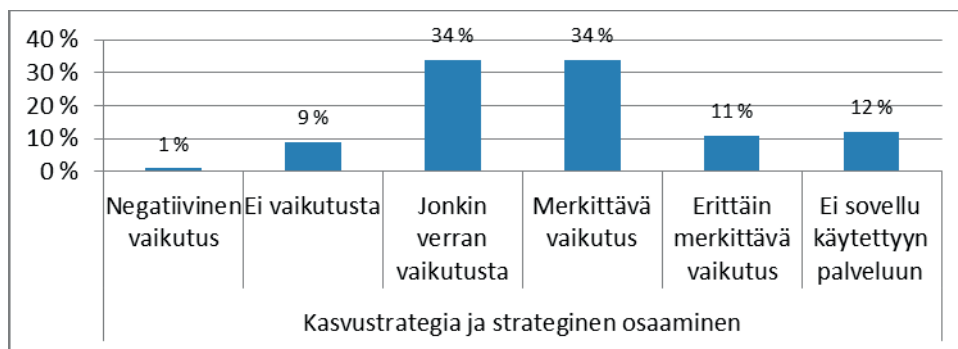
Suorat ja hitaammat vaikutukset toimintakykyyn ja resursseihin
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Kasvustrategia ja strateginen osaaminen</i> • <i>Operatiivinen osaaminen</i> • <i>Tuotteiden tai palvelujen kehittyminen</i> • <i>Kansainvälisen kaupan kehittyminen</i> • <i>Liiketoimintaverkostot</i> • <i>Yrityksen johtaminen</i>

Sähköisessä kyselyssä vastaajia pyydettiin ottamaan kantaa käytettyjen palvelujen vaikutuksista kyseisiin tekijöihin viisiportaisella asteikolla. Vastausasteikko oli seuraavanlainen:

- **Erittäin merkittävä vaikutus (5)**
- **Merkittävä vaikutus (4)**
- **Jonkin verran vaikutusta (3)**
- **Ei vaikutusta (2)**
- **Negatiivinen vaikutus (1)**
- **Kysymys ei sovellu käyttämäämme palveluun (0)**

Kasvustrategia ja strateginen osaaminen

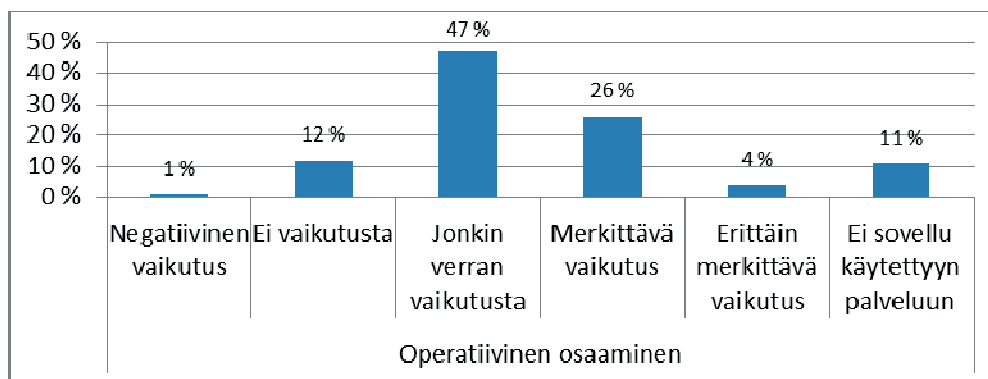
KASVU-projektin tuottamien koulutusten ja konsultointien vaikutukset yritysten kasvustrategiaan ja strategiseen osaamiseen on kuvattu alla olevassa kuviossa. Kasvustrategioilla ja strategisella osaamisella tarkoitettiin tässä yhteydessä esimerkiksi liiketoimintamallin kehittymistä, liiketoimintasuunnitelmia, markkinointi- ja myyntistrategioita, sukupolven- tai omistajavaihdokseen liittyvä strategiatyötä, yrityksen kasvuun liittyviä strategioita ja niin edelleen. KASVU-hankkeen tuottamilla palveluilla on ollut paljon vaikutusta erityisesti yritysten kasvustrategian kehittymiseen sekä yleiseen strategiseen osaamiseen. Peräti 45 prosenttia arvioi käytettyjen palvelujen tuottaneen joko merkittäviä tai erittäin merkittäviä vaikutuksia.



Kuva 23. Vaikutukset yritysten kasvustrategioihin ja strategiseen osaamiseen

Operatiivinen osaaminen

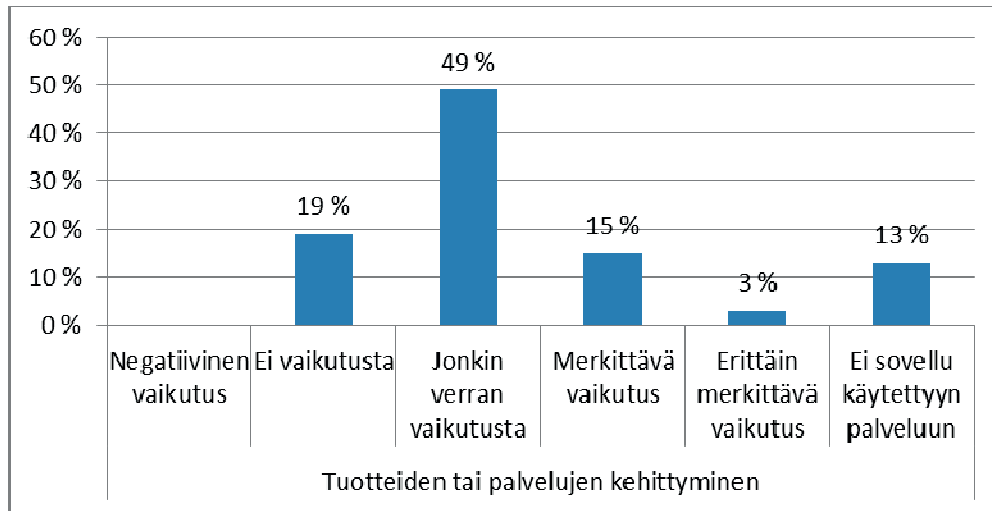
KASVU-projektin tuottamien koulutusten ja konsultointien vaikutukset yritysten operatiiviseen osaamiseen on kuvattu alla olevassa kuviossa. Operatiivisella osaamisella tarkoitettiin sähköisessä kyselyssä tässä yhteydessä esimerkiksi liiketoimintaosaamista, markkinoiden ymmärtämistä, projektinhallintaa ja niin edelleen. KASVU-hankkeen tuottamilla palveluilla on ollut jonkin verran vaikutusta yllämainittuihin tekijöihin, vaikkakin selkeästi vähemmässä määrin kuin esimerkiksi strategiseen osaamiseen.



Kuva 24. Vaikutukset yritysten operatiiviseen osaamiseen

Tuotteiden tai palvelujen kehittyminen

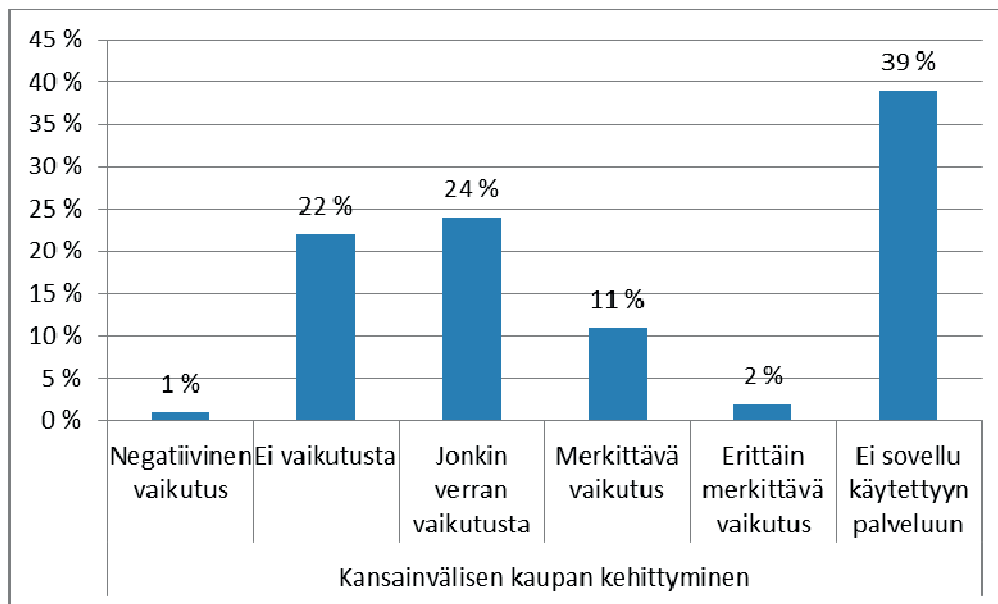
KASVU-projektin tuottamien koulutusten ja konsultointien vaikutukset yritysten tuotteiden tai palvelujen kehittämiseen on kuvattu alla olevassa kuviossa. Tuotteiden tai palvelujen kehittämisellä tarkoitettiin tässä yhteydessä esimerkiksi tuotteiden tai palveluiden suunnittelua, niiden parempaa soveltuvuutta uusille markkinoille (esimerkiksi kansainvälisille markkinoille) ja niin edelleen. KASVU-hankkeen tuottamilla palveluilla näyttää olleen kohtuullisesti vaikutuksia tuotteiden ja palvelujen suunnitteluun sekä tuotteiden ja palvelujen markkinakelpoisuuden edistämiseen.



Kuva 25. Vaikutukset yritysten tuotteiden tai palvelujen kehittämiseen

Kansainvälisen kaupan kehittyminen

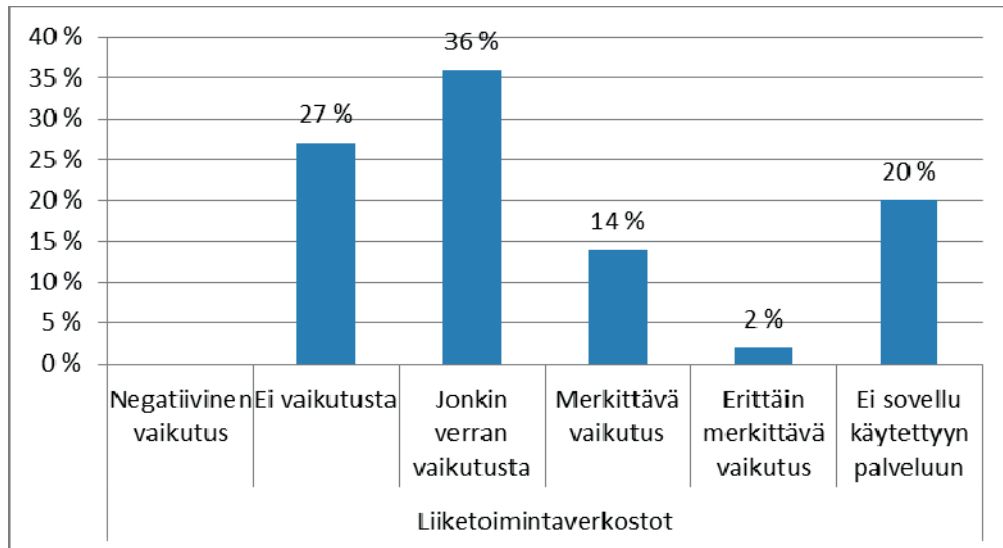
KASVU-projektin tuottamien koulutusten ja konsultointien vaikutukset yritysten kansainvälisen kaupan kehittämiseen on kuvattu alla olevassa kuviossa. Kansainvälisen kaupan kehittämiseen liittyvällä toimintakyvyllä ja resursseilla tarkoitettiin tässä yhteydessä esimerkiksi yrityksen tietoa kansainvälisistä markkinoista / markkina-alueista, avainasiakkaiden tunnistamista, jakeluverkon luomista, myyntikanavien avaamista, kv. markkinointiin liittyvän tiedon lisääntymistä, verkottumista kansainvälisten partnereiden kanssa ja niin edelleen. Käytetyillä palveluilla ei ole ollut kovin merkittävä vaikutusta yritysten kyvykkyyteen toimia kansainvälisillä markkinoilla. Kansainvälistymistä hakevien yritysten palveluvalikoima on pitkälti keskitetty ELY-keskuksessa toisen hankkeen alle, joten vaikutukset ovat odotetunlaisia.



Kuva 26. Vaikutukset kansainvälisen kaupan kehittämiseen

Liiketoimintaverkostot

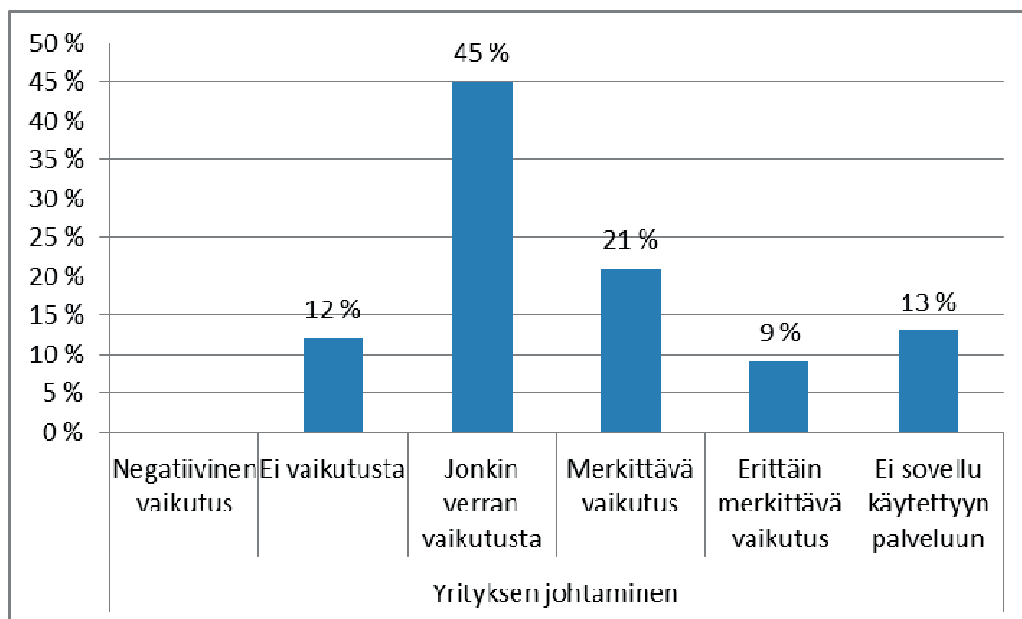
KASVU-projektin tuottamien koulutusten ja konsultointien vaikutukset yritysten liiketoimintaverkostojen kehittämiseen on kuvattu alla olevassa kuviossa. Liiketoimintaverkostojen kehittämisellä tarkoitettiin tässä yhteydessä esimerkiksi ymmärrystä toimialan verkostoista, uusia asiakasyhteyksiä, uusia alihankintaverkostoja ja niin edelleen. Käytetyillä KASVU-hankkeen tuottamilla palveluilla näyttää olleen tutkituista suorista vaikutuksista vähiten vaikutuksia liiketoimintaverkostojen luomiseen.



Kuva 27. Vaikutukset liiketoimintaverkostoihin

Yrityksen johtaminen

KASVU-projektin tuottamien koulutusten ja konsultointien vaikutukset yrityksen johtamiseen on kuvattu alla olevassa kuviossa. Yrityksen johtamisen kehittymisellä tarkoitettiin tässä yhteydessä esimerkiksi johtamistapojen kehittymistä, henkilöstöjohtamista, liiketoiminnan ennustamista, yrittäjäosaamisen lisääntymistä ja niin edelleen. Vaikutukset yrityksen johtamiseen näyttävät olleen yksi keskeinen osaamisalue, jota tuotetuilla palveluilla on pystytty edistämään.

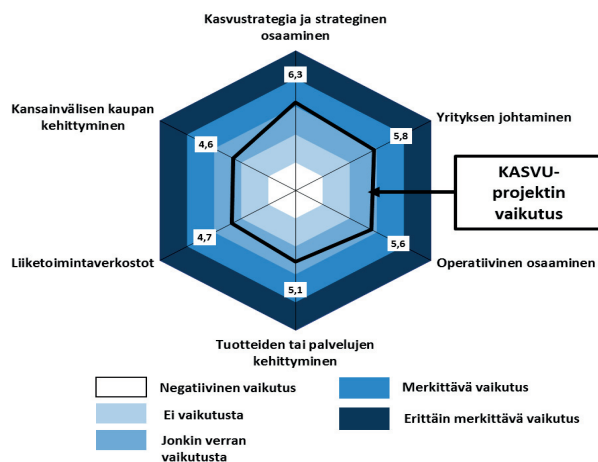


Kuva 28. Vaikutukset yrityksen johtamiseen

5.2.1 Yhteenveto ja analyysi

Yhteenveto

Alla olevassa kuviossa on koottu yhteen KASVU-projektin tuottamien koulutus- ja konsultointipalveluiden vaikutusten keskiarvot tutkittujen hitaampien resurssien ja toimintakyvyn lisääntymistä mittaavien muuttujien suhteen.¹²



Kuva 29. Hitaampien resurssien ja toimintakyvyn lisääntymistä kuvaavien vaikutusten yhteenveto (keskiarvot)

Kuten yllä olevasta kuviosta käy ilmi, KASVU-projektista tuotettujen palvelujen vaikutukset ovat kohdistuneet erityisesti kasvustrategioiden ja strategisen osaamisen kehittymiseen sekä yritysten johtamisen kehittymiseen. Alla olevassa luettelossa on huomioitu vain ne vastaajat, jotka katsoivat käytettyjen palvelujen lisänsen yritysten toimintakykyä eri mittareilla jonkin verran, merkittävästi tai erittäin merkittävästi. Tuloksista on myös poistettu ne vastaukset, joiden näkemyksen mukaan tutkittu teema ei edes ollut käytetyn palvelun tavoitteena.

- *Kasvustrategia ja strateginen osaaminen (89% vastaajista)*
(38% 'jonkin verran', 39% 'merkittävästi', ja 12% 'erittäin merkittävästi')
- *Yrityksen johtaminen (86% vastaajista)*
(51% 'jonkin verran', 24% 'merkittävästi', ja 11% 'erittäin merkittävästi')
- *Operatiivinen osaaminen (86% vastaajista)*
(52% 'jonkin verran', 29% 'merkittävästi', ja 5% 'erittäin merkittävästi')
- *Tuotteiden tai palvelujen kehittyminen (78% vastaajista)*
(56% 'jonkin verran', 18% 'merkittävästi', ja 4% 'erittäin merkittävästi')
- *Liiketoimintaverkostot (66% vastaajista)*
(45% 'jonkin verran', 18% 'merkittävästi', ja 3% 'erittäin merkittävästi')
- *Kansainvälisen kaupan kehittyminen (62% vastaajista)*
(39% 'jonkin verran', 19% 'merkittävästi', ja 4% 'erittäin merkittävästi')

¹² Vaikutus on tässä kuviossa mitattu asteikolla 0-10 käyttäen seuraavia painotuksia: "Negatiivinen vaikutus" 0, "Ei vaikutusta" 2,5, "Jonkin verran vaikutusta" 5,0, "Merkittävä vaikutus" 7,5, "Erittäin merkittävä vaikutus" 10,0, "Ei sovellu käytettyyn palveluun", n/a.

Analyysi

Kuten edellä esitetyt havainnot osoittavat, KASVU-projektin palveluilla on ollut merkittävästi myös suoria ja hitaita vaikutuksia yritysten resurssien ja toimintakyvyn lisääntymiseen eri osa-alueilla. Merkittävimmit vaikutukset kohdistuvat yritysten kasvustrategioiden kehittymiseen ja strategisen osaamisen lisääntymiseen sekä yrityksen johtamiseen liittyviin osaamisalueisiin. Alla olevassa luettelossa on tuotu esiin resurssien ja toimintakyvyn lisääntymiseen liittyviä havaintoja eri taustamuuttujien suhteen.

Yritysten taustamuuttujien suhteen voidaan todeta, että:

- Vuosien 2010-2014 välisenä aikana perustetut yritykset (nuoret yritykset) arvioivat käytettyjen palvelujen vaikuttaneen keskimäärin paremmin yrityksen toimintakyvyn lisääntymiseen kuin vanhemmat yritykset.
- Ne yritykset, jotka käyttivät KASVU-projektin palveluja vuonna 2011 arvioivat käytettyjen palvelujen vaikuttaneen keskimäärin paremmin yrityksen toimintakyvyn lisääntymiseen kuin vuonna 2013 palveluja käyttäneet yritykset.
- Voimakasta kasvua tavoittelevat yritykset arvioivat käytettyjen palvelujen vaikuttaneen keskimäärin paremmin yrityksen toimintakyvyn lisääntymiseen kuin ne yritykset, joilla ei ole kasvutavoitteita tai jotka tavoittelevat vain vakaata kasvua.
- Ne yritykset, jotka kokivat yhdeksi merkittävimmäksi kasvun esteeksi joko kansainvälisille markkinoille pääsyn tai sääntelyyn ja byrokraatiaan liittyvät tekijät, kokivat käytettyjen palveluiden lisänneen yritysten toimintakykyä selkeästi enemmän, kuin ne yritykset, jotka nimesivät kasvun esteeksi muita kyselyssä esitettyjä tekijöitä.
- Ne yritykset, joissa henkilöstön kasvu on ollut yli 50 % arvioivat käytettyjen palveluiden lisänneen yritysten toimintakykyä enemmän kuin henkilöstömäärältään vähemmän kasvaneet yritykset.
- Ne yritykset, joissa liikevaihdon kasvu on ollut yli 50 % arvioivat käytettyjen palveluiden lisänneen yritysten toimintakykyä enemmän kuin liikevaihdoltaan vähemmän kasvaneet yritykset.

Käytettyjen palveluiden suhteen voidaan todeta, että:

- Ne yritykset, jotka olivat käyttäneet Tuotto+ tai PK-LTS-palveluja arvioivat käytettyjen palveluiden vaikuttaneen eniten yritysten toimintakyvyn lisääntymiseen.

Suoriin ja nopeisiin toimintakykyä ja resursseja kehittäviin vaikutuksiin suhteutettuna voidaan todeta, että:

- Ne yritykset, jotka ilmoittivat käytettyjen palvelujen vaikuttaneen erittäin merkittävästi joko henkilöstön osaamiseen tai uusien kehitysideoiden syntyyn, kokivat myös käytettyjen palvelujen tuottaneen selkeästi enemmän hitaammin esiin tuleviin vaikutuksia.
- Mitä enemmän yritykset ilmoittivat käytettyjen palveluiden vaikuttaneen kasvumotivaatioon, operatiivisiin toimintoihin tai uusien työvälineiden tai ohjelmistojen käyttöönottoon, sitä enemmän yritykset saavuttivat myös hitaammin esiin tulevia vaikutuksia

Palvelutyytyväisyyteen ja käytettyjen lisäpäivien käyttöön suhteutettuna voidaan todeta, että:

- Ne yritykset, jotka ilmoittivat olleensa yleisesti erittäin tyytyväisiä käytettyjen palveluiden sisältöön, arvioivat käytettyjen palvelujen vaikuttaneen selkeästi enemmän yritysten toimintakykyyn kuin tyytymättömämmät yritykset.
- Yritykset, jotka käyttivät lisäkonsultointipäiviä arvioivat käytettyjen palvelujen vaikuttaneen selkeästi enemmän yritysten toimintakykyyn, kuin ne yritykset, jotka eivät käyttäneet mahdollisuutta hakea lisäpäiviä.

Kouluttajien osaamiseen liittyviin arvioihin suhteutettuna voidaan todeta, että:

- Ne yritykset, jotka arvioivat kouluttajien/konsulttien aiheeseen liittyvän liiketoimintaosaamisen olleen erinomaisia, ilmoittivat palvelujen vaikuttaneen selkeästi enemmän yritysten toimintakykyyn.
- Ne yritykset, jotka arvioivat kouluttajien/konsulttien yleisen liiketoimintaosaamisen olleen erinomaisia, ilmoittivat palvelujen vaikuttaneen selkeästi enemmän yritysten toimintakykyyn.
- Ne yritykset, jotka arvioivat kouluttajien/konsulttien toimialaosaamisen olleen erittäin hyviä tai erinomaisia, ilmoittivat palvelujen vaikuttaneen selkeästi enemmän yritysten toimintakykyyn.
- Ne yritykset, jotka arvioivat kouluttajien/konsulttien motivointikykyjen olleen erinomaisia, ilmoittivat palvelujen vaikuttaneen selkeästi enemmän yritysten toimintakykyyn.
- Ne yritykset, jotka arvioivat koulutuksissa/konsultoinneissa käytettyjen menetelmien olleen erinomaisia, ilmoittivat palvelujen vaikuttaneen selkeästi enemmän yritysten toimintakykyyn.

5.3 Epäsuorat vaikutukset yrityksen kasvuun ja liiketoiminnan kehittymiseen

Alla olevassa taulukossa on kuvattu ne tekijät, joilla sähköisessä yrityskyselyssä mitattiin käytettyjen KASVU-projektin palvelujen tuottamia epäsuoria vaikutuksia yrityksen kasvuun ja liiketoiminnan kehittymiseen. Epäsuorilla vaikutuksilla tarkoitetaan tässä yhteydessä siis sellaisia vaikutuksia, jotka syntyvät yritysten tekemien omien kehittämistoimenpiteiden seurauksena, joihin alkusysäys on saatu käytettyjen palvelujen suorien vaikutusten kautta.

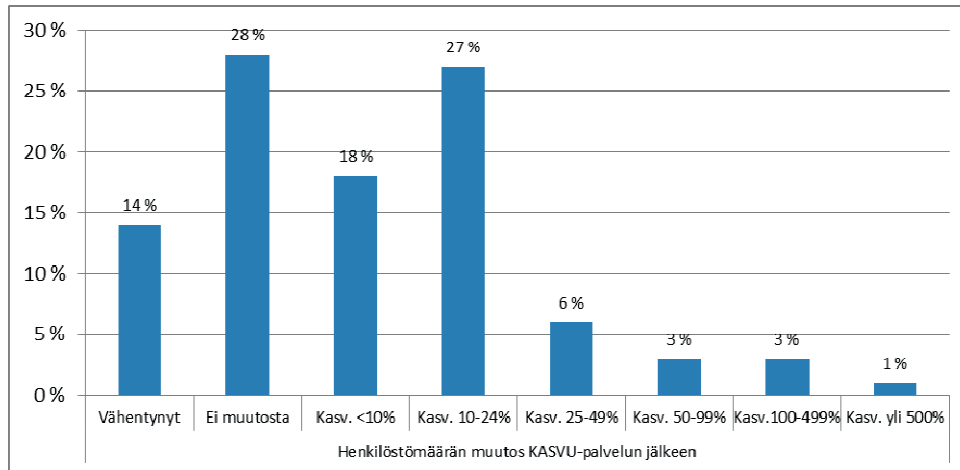
Epäsuorat vaikutukset yrityksen kasvuun ja liiketoiminnan kehittymiseen
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Yrityksen henkilöstömäärän kasvu</i> • <i>Yrityksen liikevaihdon muutos</i> • <i>Viennin kasvu</i> • <i>Uudet tai parannellut tuotteet tai palvelut</i> • <i>Tuotekehityksen nopeutuminen</i> • <i>Markkinaosuudet ja uudet asiakkuudet</i>

Sähköisessä kyselyssä vastaajia pyydettiin ensinnäkin arvioimaan mahdollisimman tarkasti, mikä on ollut mainittujen tekijöiden lähtötilanne tai miten yllä mainitut tekijät ovat muuttuneet sen jälkeen, kun yritys käytti KASVU-hankkeen tuottamia palveluja. Tämän arvion jälkeen yrityksistä pyydettiin arvioimaan mahdollisimman analyttisesti sitä, mikä on ollut käytettyjen KASVU-hankkeesta tuotettujen palvelujen vaikutus tapahtuneeseen mahdolliseen muutokseen. Kysymyksenasettelun logiikka perustuu "expert judgement" metodiikkaan, jossa vastaajana on toiminut yrityksessä sellaisessa asemassa toiminut henkilö, joka pystyy arvioimaan mainittujen tekijöiden kehitystä sekä käytettyjen palvelujen tuottamaa lisäarvoa.

Henkilöstömäärän kasvu

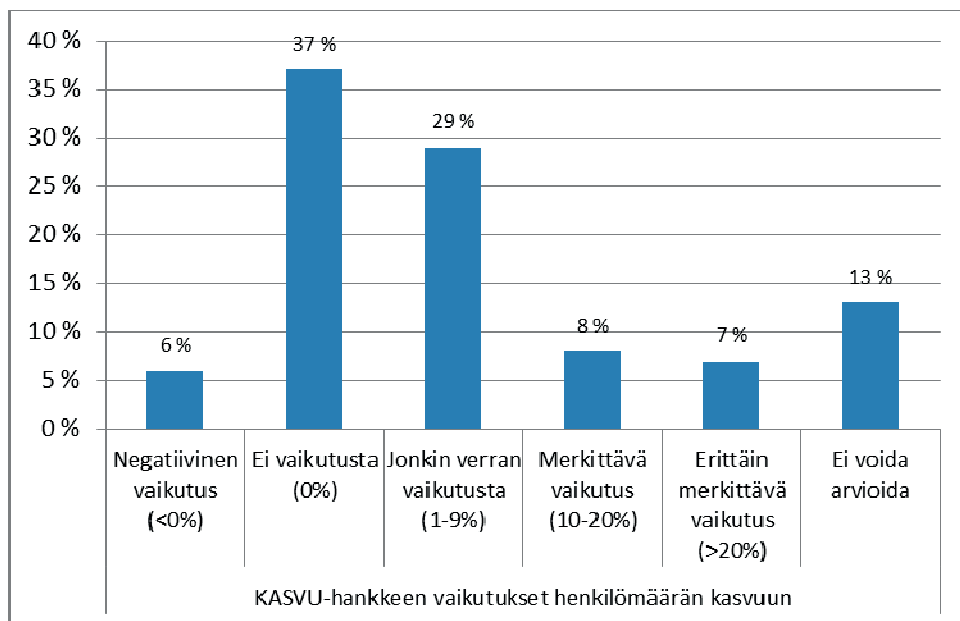
Alla olevassa kuviossa on kuvattu sähköiseen kyselyyn vastanneiden yritysten osalta tapahtunutta henkilöstömäärän muutosta sen jälkeen, kun he olivat käyttäneet KASVU-projektin tuottamia palveluja. Kuten kuvioista käy ilmi, niin 58 % vastaajista ilmoitti, että yrityksen henkilöstömäärä on kasvanut sen jälkeen, kun palveluja ensimmäisen kerran käytettiin. Henkilöstömääränsä kasvattaneista yrityksistä suurin osa (27 %) ilmoitti, että henkilöstömäärän kasvu on prosentuaalisesti mitattuna ollut noin 10-24 prosenttia.

Kyselyyn vastanneista yrityksistä 28 prosenttia ilmoitti, että yrityksen henkilöstömäärässä ei ole tapahtunut muutoksia sen jälkeen, kun palveluja käytettiin ensimmäisen kerran. Vastaavasti 14 prosenttia yrityksistä ilmoitti henkilöstömääränsä vähentyneen. Näiden yritysten osalta kyselyssä pyydettiin tarkempaa selvitystä vähentymisen syistä. Kahdeksan prosenttia ilmoitti syyksi liiketoiminnan heikkenemisen ja neljä prosenttia ilmoitti, että vähennyksiä on tapahtunut siitä syystä, että yrityksen tuotantoprosesseja on pystytty tehostamaan. Vastaavasti kaksi prosenttia ilmoitti vähennysten tapahtuneen jostain muusta syystä.



Kuva 30. Yritysten henkilöstömäärän kasvu KASVU-palvelujen käytön jälkeen

Alla olevassa kuviossa on esitetty kyselyyn vastanneiden yrityksen arvioita siitä, kuinka paljon toteutuneesta mahdollisesta henkilöstömäärän kasvusta voidaan osoittaa tapahtuneen KASVU-palvelujen käytön vaikutuksesta. Henkilöstömäärän kasvua oli siis tapahtunut 58 prosentissa yrityksistä ja kuten alla olevasta kuviossa käy ilmi, niin 44 prosenttia ilmoitti KASVU-projektin tuottamien palvelujen vaikuttaneen positiivisesti henkilöstömäärän kehitykseen. Suhdelukuna (44/58) tämä tarkoittaa siis sitä, että noin 76 % prosenttia henkilöstömääräänsä kasvattaneista yrityksistä arvioi KASVU-projektin vaikuttaneen positiivisesti henkilöstömäärän kasvuun.

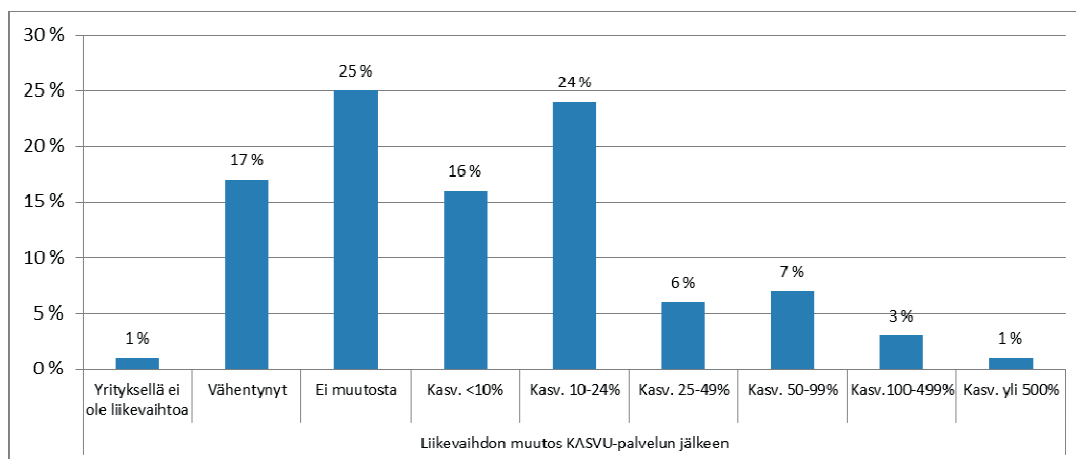


Kuva 31. Yritysten arvio KASVU-palvelujen vaikutuksista henkilöstömäärän kehitykseen

Yritysten liikevaihdon kehitys

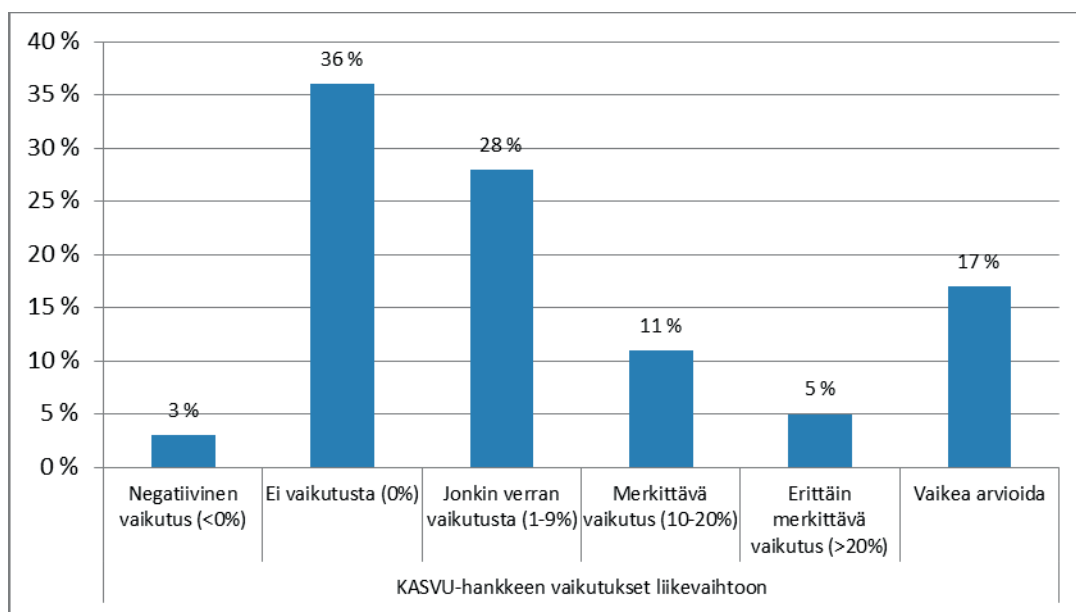
Alla olevassa kuviossa on kuvattu sähköiseen kyselyyn vastanneiden yritysten osalta tapahtunutta yrityksen liikevaihdon muutosta sen jälkeen, kun he olivat käyttäneet KASVU-projektin tuottamia palveluja. Kuten kuviossa käy ilmi, niin 57 % yrityksistä ilmoitti, että yrityksen liikevaihto on kasvanut siitä hetkestä, kun he olivat käyttäneet KASVU-projektista saatuja palveluita ensimmäisen kerran. Valtaosassa liikevaihtoa kasvattaneissa yrityksissä liikevaihdon vuosittaisen kasvun määrä oli ollut noin 10-24 prosenttia.

Kyselyyn vastanneista yrityksistä 26 prosenttia ilmoitti, että yrityksen vuosittaisessa liikevaihdossa ei ole tapahtunut muutoksia sen jälkeen, kun palveluja käytettiin ensimmäisen kerran. Vastaavasti 17 prosenttia yrityksistä ilmoitti vuosittaisen liikevaihtonsa pienentyneen.



Kuva 32. Yritysten liikevaihdon kehitys KASVU-palvelujen käytön jälkeen

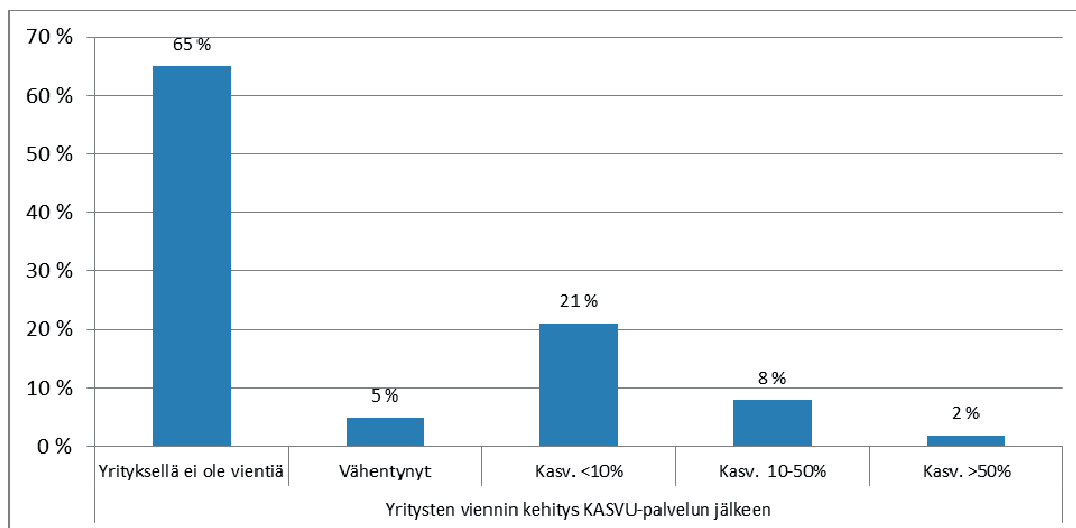
Alla olevassa kuviossa on esitetty kyselyyn vastanneiden yrityksen arvioita siitä, kuinka paljon toteutuneesta vuosittaisen liikevaihdon kasvusta voidaan osoittaa tapahtuneen KASVU-palvelujen käytön vaikutuksesta. Vuosittain liikevaihto oli siis kasvanut 57 prosentissa yrityksistä ja kuten alla olevasta kuvioista käy ilmi, niin 44 prosenttia ilmoitti KASVU-projektin tuottamien palvelujen vaikuttaneen positiivisesti liikevaihdon kehitykseen. Suhdelukuna (44/57) tämä tarkoittaa siis sitä, että noin 77 % prosenttia liikevaihtoaan kasvattaneista yrityksistä arvioi KASVU-projektin vaikuttaneen siihen.



Kuva 33. Yritysten arvio KASVU-palvelujen vaikutuksista liikevaihdon kehitykseen

Viennin kasvu

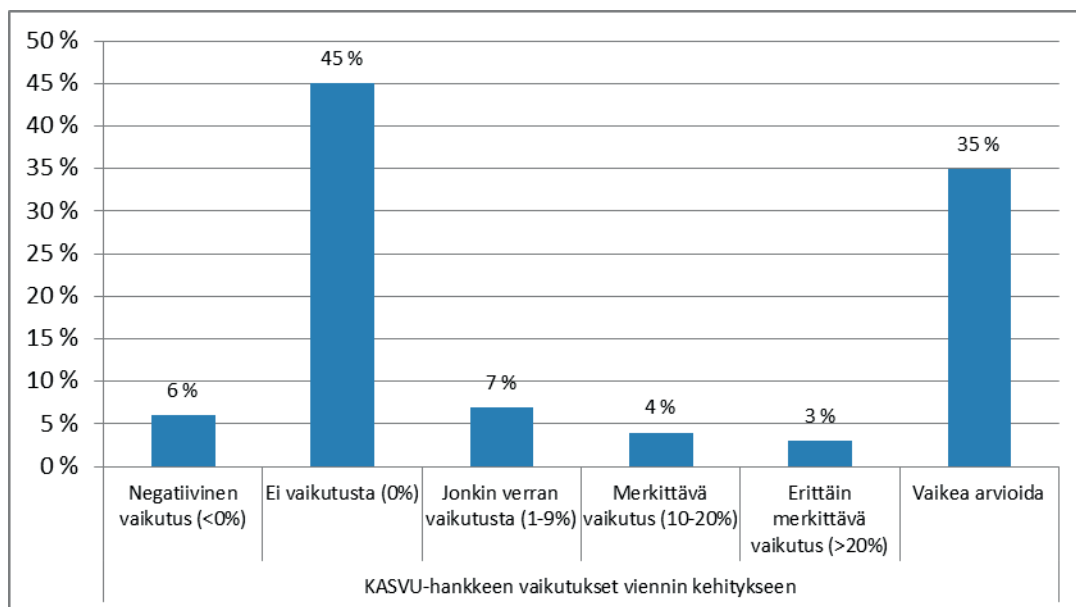
Alla olevassa kuviossa on kuvattu sähköiseen kyselyyn vastanneiden yritysten osalta tapahtunutta vientikaupan kehitystä sen jälkeen, kun he olivat käyttäneet KASVU-projektin tuottamia palveluja. Kuten kuvioista käy ilmi, niin valtaosa (65 %) mukana olleista yrityksistä oli sellaisia, jotka eivät toistaiseksi ainakaan harjoita vientiliiketoimintaa. Kyselyyn vastanneista yrityksistä kuitenkin 31 % ilmoitti kasvattaneensa vientimääriään KASVU-palvelujen käytön jälkeen.



Kuva 34. Yritysten viennin kehitys KASVU-palvelujen käytön jälkeen

Kuten aiemmin on jo todettu, niin kansainvälistä kasvua pyrkiville yrityksille on ollut Uudenmaan ELY-keskuksessa käytettävänä toinen kehittämishanke, jossa on nimenomaan keskitytty tätä tavoitetta kohti pyrkivien yritysten auttamiseen. Tästä huolimatta, myös KASVU-hankkeen palvelujen piirissä on ollut melko paljon vientiliiketoimintaa harjoittavia yrityksiä.

Alla olevassa kuviossa on esitetty kyselyyn vastanneiden yrityksen arvioita siitä, kuinka paljon toteutuneesta viennin kasvusta voidaan osoittaa tapahtuneen KASVU-palvelujen käytön vaikutuksesta. Viennin kasvua oli tapahtunut siis 31 prosentissa yrityksistä ja kuten alla olevasta kuvioista käy ilmi, niin 14 prosenttia ilmoitti KASVU-projektin tuottamien palvelujen vaikuttaneen positiivisesti vientiliiketoiminnan kehitykseen. Suhdelukuna (14/31) tämä tarkoittaa siis sitä, että noin 45 % prosenttia vientiliiketoimintaa kasvattaneista yrityksistä arvioi KASVU-projektin vaikuttaneen siihen positiivisesti.

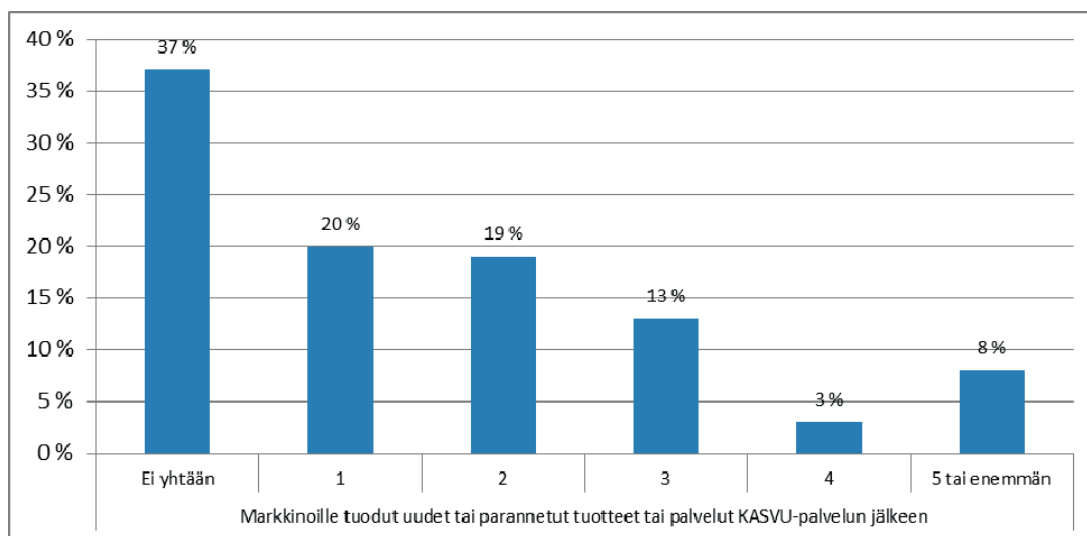


Kuva 35. Yritysten arvio KASVU-palvelujen vaikutuksista viennin kehitykseen

Uudet tai parannetut tuotteet tai palvelut

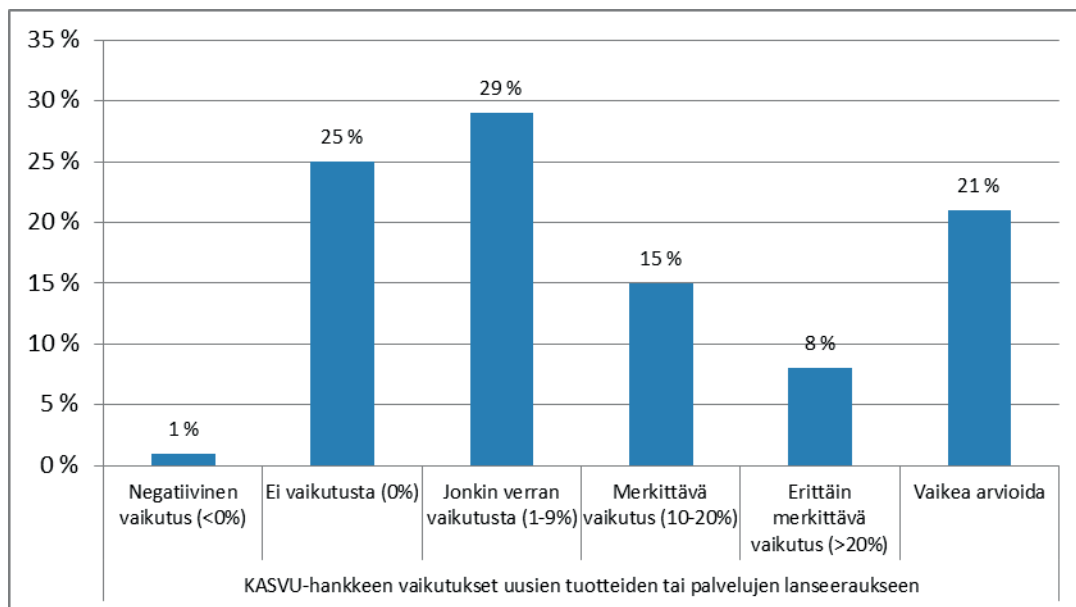
Alla olevassa kuviossa on kuvattu sähköiseen kyselyyn vastanneiden yritysten markkinoille tuomien uusien palvelujen tai tuotteiden lukumäärää sen jälkeen, kun he olivat käyttäneet KASVU-projektin tuottamia palveluja. Kuten kuvioista käy ilmi, niin uusien tuotteiden tai palvelujen määrä on ollut varsin runsasta. Peräti 63 prosenttia vastanneista yrityksistä ilmoitti, että he ovat tuoneet markkinoille yhden tai useamman uuden tuotteen tai palvelun. Yli viisi uutta tuotetta tai

palvelua markkinoille tuoneiden yritysten osuus oli kahdeksan prosenttia. Yrityksistä 37 prosenttia ilmoitti, että he eivät ole viime aikoina markkinoille tuoneet uusia tuotteita tai palveluja.



Kuva 36. Markkinoille tuotujen uusien tuotteiden tai palvelujen määrä KASVU-palvelujen käytön jälkeen

Alla olevassa kuviossa on esitetty kyselyyn vastanneiden yrityksen arvioita siitä, kuinka paljon KASVU-hankkeen tuottamat palvelut ovat vaikuttaneet uusien tuotteiden tai palvelujen kehittämiseen ja markkinoille tuomiseen. Uusia palveluja tai tuotteita markkinoille lanseeranneiden yritysten osuus oli siis 63 prosenttia ja kuten alla olevasta kuviosta käy ilmi, niin 52 prosenttia ilmoitti KASVU-projektin tuottamien palvelujen vaikuttaneen tähän positiivisesti. Suhdelukuna (52/63) tämä tarkoittaa siis sitä, että noin 83 prosenttia uusia palveluja tai tuotteita lanseeranneista yrityksistä arvioi KASVU-projektin vaikuttaneen tähän positiivisesti.

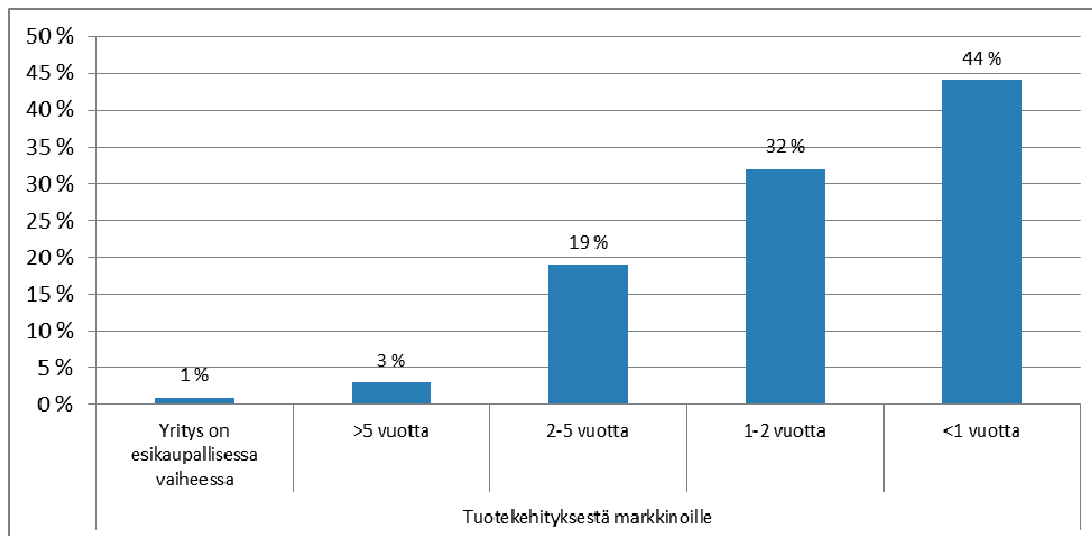


Kuva 37. Yritysten arvio KASVU-palvelujen vaikutuksista uusiin palveluihin ja tuotteisiin

Tuotekehityksen nopeutuminen

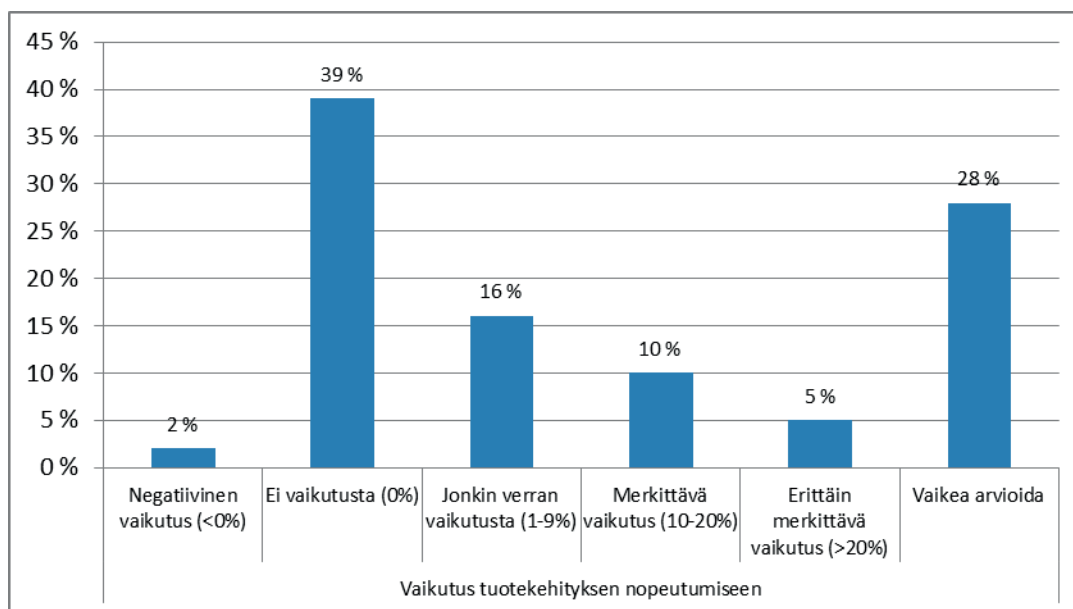
Sähköisessä kyselyssä yrityksiä pyydettiin arvioimaan kuinka nopeasti yritys tyypillisesti kehittää ja lanseeraa uusia tai paranneltuja tuotteita tai palveluita markkinoille? Yrityksiä pyydettiin määrittelemään aika, joka kuluu tuotteen tai palvelun konseptualisoimisen ja markkinoille tuomisen välillä.

Kuten alla olevasta kuviosta käy ilmi, niin valtaosassa (44 %) yrityksistä tuotekehityksestä markkinoille kuluva aika on alle yhden vuoden pituinen ja vastaavasti noin 32 prosenttia yrityksistä käyttää tähän prosessiin tyypillisesti noin 1-2 vuotta. Yli kaksi vuotta tuotekehitykseen käyttävien yritysten määrä kyselyssä oli noin 22 prosenttia.



Kuva 38. Uusien tuotteiden tai palvelujen kehitysaika

Alla olevassa kuviossa on esitetty kyselyyn vastanneiden yrityksen arvioita siitä, miten käytetyt KASVU-hankkeen tuottamat palvelut ovat vaikuttaneet tuotekehityksen nopeuteen. Noin 31 prosenttia vastanneista yrityksistä näki, että käytetyt palvelut ovat nopeuttaneet yrityksen tuotekehitysprosessia. Niistä yrityksistä, joissa tuotekehitysprosessi normaalisti kestää alle kaksi vuotta, peräti 44 prosenttia arvioi käytettyjen palvelujen vaikuttaneen positiivisesti tuotekehitysprosessin tehostumiseen.

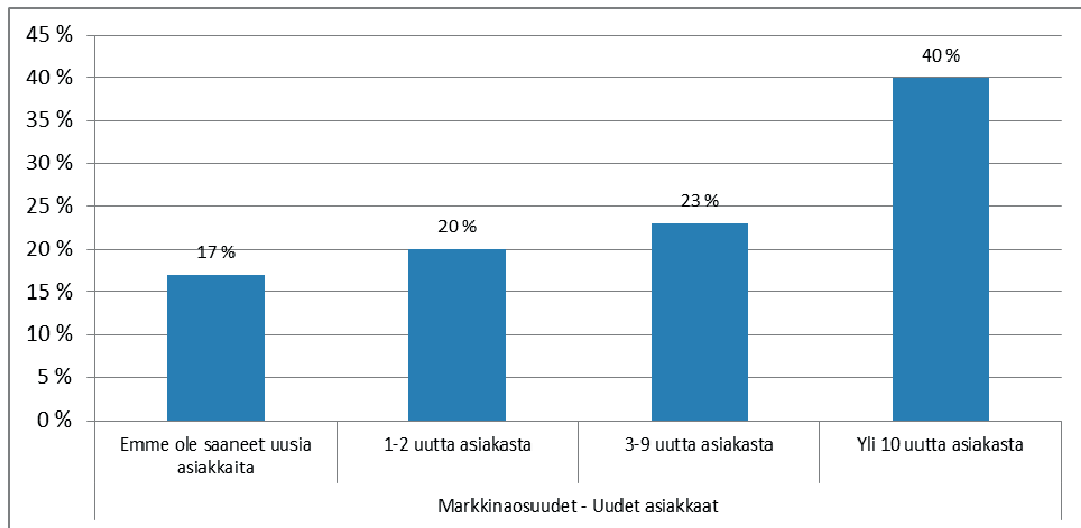


Kuva 39. Yritysten arvio KASVU-palvelujen vaikutuksista yrityksen tuotekehitysprosessiin

Markkinaosuudet – Uudet asiakkaat

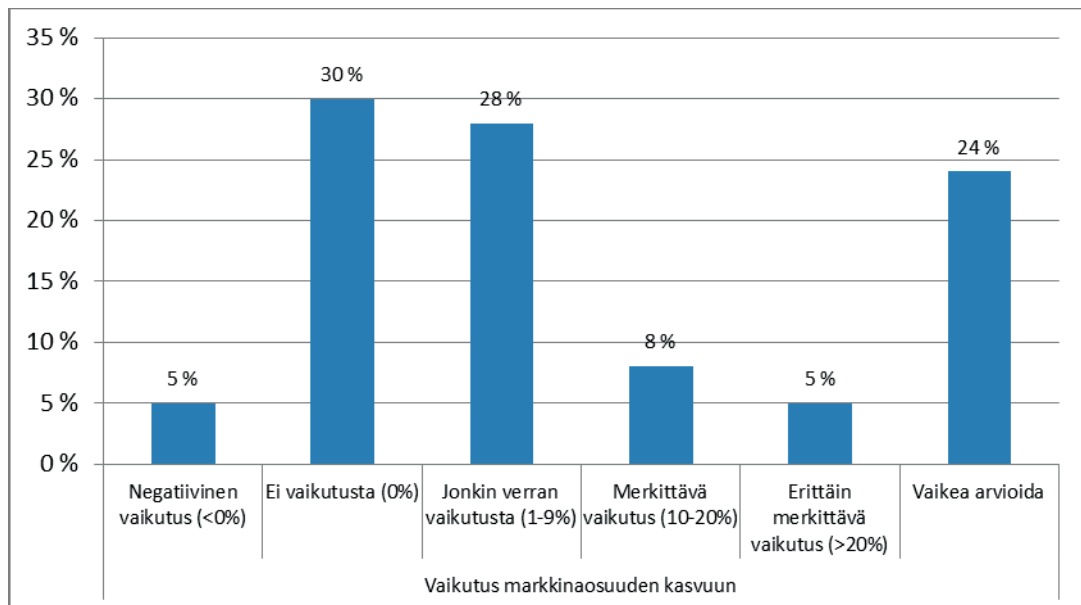
Sähköisessä kyselyssä yrityksistä pyydettiin ilmoittamaan, kuinka monta uutta asiakasta yritys on saanut sen jälkeen, kun he käyttivät ELY-keskuksen KASVU-hankkeen tuottamia palveluita. Kuten alla olevasta kuviosta voidaan todeta, niin 40 prosenttia vastaajista ilmoitti saaneensa yli 10 uutta asiakasta. Vastaavasti 17 prosenttia yrityksistä ilmoitti, ettei uusia asiakkuuksia ole saatu. Vastausten tulkinnessa on luonnollisesti syytä huomioida se, että siinä ei ole huomioitu yrityksen

toiminnan luonnetta. Esimerkiksi B2C-markkinoilla toimivien yritysten mahdollisuudet lisätä asiakkuksiensa määrää ovat luonnollisesti suuremmat kuin B2B-markkinoilla toimivien tahojen.



Kuva 40. Markkinaosuuksien kasvu – uusien asiakkaiden määrä

Kyselyssä yrityksiä pyydettiin myös arvioimaan missä määrin ELY-keskuksen KASVU-hankkeen tuottamat palvelut ovat vaikuttaneet yrityksen uusien asiakkaiden määrään? Kuten alla olevasta jakaumasta voidaan havaita, niin 44 prosenttia yrityksistä arvioi KASVU-hankkeen tuottamilla palveluilla olleen positiivista vaikutusta uusien asiakkaiden määrään ja markkinaosuuksien kasvuun.

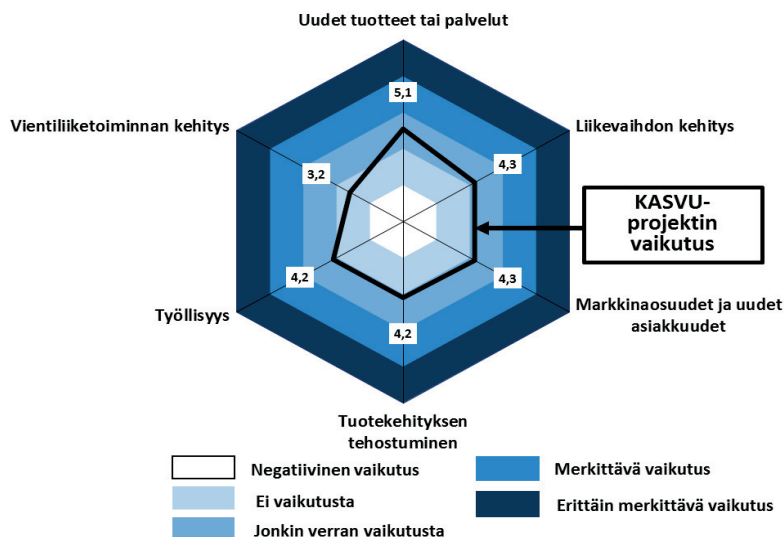


Kuva 41. Yritysten arvio KASVU-palvelujen vaikutuksista markkinaosuuden kasvuun

5.3.1 Yhteenveto ja analyysi

Yhteenveto

Alla olevassa kuviossa on koottu yhteen KASVU-projektin tuottamien koulutus- ja konsultointipalveluiden vaikutusten keskiarvot tutkittujen epäsuoria vaikutuksia mittaavien tekijöiden suhteen.¹³



Kuva 42. Epäsuoria vaikutuksia kuvaavien tekijöiden yhteenveto (keskiarvot)

Kuten yllä olevasta kuviosta käy ilmi, KASVU-projektista tuotettujen palvelujen vaikutukset ovat kohdistuneet erityisesti uusien tuotteiden tai palvelujen syntyyn. Alla olevassa luettelossa on huomioitu vain ne vastaajat, jotka katsoivat käytettyjen palvelujen vaikuttaneen yritysten liike-toiminnan kehittymiseen eri mittareilla jonkin verran, merkittävästi tai erittäin merkittävästi.

- *Uudet tuotteet tai palvelut* (66% vastaajista)
(37% 'jonkin verran', 19% 'merkittävästi' ja 10% 'erittäin merkittävästi')
- *Markkinaosuudet ja uudet asiakkaat* (55% vastaajista)
(36% 'jonkin verran', 11% 'merkittävästi' ja 6% 'erittäin merkittävästi')
- *Liikevaihdon kehitys* (53% vastaajista)
(34% 'jonkin verran', 13% 'merkittävästi' ja 6% 'erittäin merkittävästi')
- *Työllisyys* (50% vastaajista)
(33% 'jonkin verran', 9% 'merkittävästi' ja 8% 'erittäin merkittävästi')
- *Tuotekehityksen tehostuminen* (43% vastaajista)
(23% 'jonkin verran', 13% 'merkittävästi' ja 7% 'erittäin merkittävästi')
- *Vientiliiketoiminnan kehitys* (14% vastaajista)
(7% 'jonkin verran', 4% 'merkittävästi' ja 3% 'erittäin merkittävästi')

¹³ Vaikutus on tässä kuviossa mitattu asteikolla 0-10 käyttäen seuraavia painotuksia: "Negatiivinen vaikutus" 0, "Ei vaikutusta", 2.5, "Jonkin verran vaikutusta" 5.0, "Merkittävä vaikutus" 7.5, "Erittäin merkittävä vaikutus" 10.0, "Ei sovellu käytettyyn palveluun", n/a.

Analyysi

Kuten edellä esitetyt havainnot osoittavat, KASVU-projektin palveluilla on ollut varsin paljon niin sanottuja epäsuoria vaikutuksia yritysten liiketoiminnan kehitykseen. Hieman ehkä yllättäen merkittävimmät vaikutukset kohdistuvat uusien tuotteiden tai palveluiden lanseeraamiseen markkinoille. Tämä on osa-alue, joka erottuu selkeästi muista epäsuorista vaikutuksista. Tämän lisäksi merkittäviä vaikutuksia on syntynyt myös uusien asiakkuuksien saamisessa ja yritysten markkinaosuuksien kasvattamisessa sekä liikevaihdon kehityksessä sekä työllisyyden kehityksessä. Odotetusti vähiten vaikutuksia on syntynyt vientiliiketoiminnan kehityksessä johtuen pitkälti siitä, että Uudenmaan ELY-keskuksella on ollut oma erillinen ohjelma, jolla on tuettu nimenomaan kansainvälistymään pyrkiviä yrityksiä. Alla olevassa luettelossa on tuotu esiin yrityksissä aikaan saatuihin epäsuoriin vaikutuksiin liittyviä havaintoja eri taustamuuttujien suhteen.

Yritysten taustamuuttujien suhteen voidaan todeta, että:

- Vuosien 2010-2014 välisenä aikana perustetut yritykset (nuoret yritykset) arvioivat käytettyjen palvelujen vaikuttaneen selkeästi paremmin yritysten kasvuun ja liiketoiminnan kehittämiseen kuin vanhemmat yritykset.
- Ne yritykset, jotka käyttivät KASVU-projektin palveluja vuonna 2009 tai 2012 arvioivat käytettyjen palvelujen vaikuttaneen keskimäärin paremmin yritysten kasvuun ja liiketoiminnan kehittämiseen kuin vuonna 2013 palveluja käyttäneet yritykset.
- Alle 100.000 euron vuosittaisen liikevaihdon omaavat yritykset tai yli 10 miljoonan euron liikevaihdon omaavat yritykset arvioivat käytettyjen palveluiden vaikuttaneen yritysten kasvuun ja liiketoiminnan kehittämiseen eniten. Liiketoiminnan kehitystä on siis ollut eniten havaittavissa tutkimusjoukon pienimmissä ja suurimmissa yrityksissä.
- Yritykset jotka tavoittelevat nopeaa liiketoiminnan kasvua arvioivat palveluiden vaikuttaneen yritysten kasvuun ja liiketoiminnan kehittämiseen merkittävästi enemmän kuin yritykset, joilla ei ole kasvusuunnitelmia tai -tavoitteita tai jotka tavoittelevat vakaata kasvua.
- Ne yritykset, jotka kokivat yhdeksi merkittävimmäksi kasvun esteeksi kansainvälisille markkinoille pääsyn arvioivat palveluiden vaikuttaneen yritysten kasvuun ja liiketoiminnan kehittämiseen eniten.
- ICT-alalla toimivat yritykset (TOL: informaatio ja viestintä) arvioivat palveluiden vaikuttaneen yritysten kasvuun ja liiketoiminnan kehittämiseen toimialoista eniten.
- Ne yritykset, joissa henkilöstön kasvu on ollut yli 50 % arvioivat palveluiden vaikuttaneen yritysten kasvuun ja liiketoiminnan kehittämiseen enemmän kuin henkilöstömäärältään vähemmän kasvaneet yritykset.
- Ne yritykset, joissa liikevaihdon kasvu on ollut yli 50 % arvioivat palveluiden vaikuttaneen yritysten kasvuun ja liiketoiminnan kehittämiseen enemmän kuin liikevaihdoltaan vähemmän kasvaneet yritykset.

Käytettyjen palveluiden suhteen voidaan todeta, että:

- Ne yritykset, jotka olivat käyttäneet eAskel- tai PK-LTS-palveluja arvioivat käytettyjen palveluiden vaikuttaneen eniten yritysten kasvuun ja liiketoiminnan kehittämiseen.

Suoriin toimintakykyä ja resursseja kehittäviin vaikutuksiin (sekä nopeat että hitaat vaikutukset) suhteutettuna voidaan todeta, että:

- Ne yritykset, jotka ilmoittivat käytettyjen palvelujen vaikuttaneen merkittävästi tai erittäin merkittävästi henkilöstön osaamisen kehittämiseen, arvioivat palveluiden vaikuttaneen yritysten kasvuun ja liiketoiminnan kehittämiseen eniten.
- Myös ne yritykset, jotka ilmoittivat käytettyjen palvelujen vaikuttaneen erittäin merkittävästi uusien liikeideoiden syntyyn, kasvumotivaatioon tai operatiivisiin toimintoihin, arvioivat palveluiden vaikuttaneen yritysten kasvuun ja liiketoiminnan kehittämiseen merkittävästi.

Palvelutyytyväisyyteen suhteutettuna voidaan todeta, että:

- Ne yritykset, jotka ilmoittivat olleensa yleisesti erittäin tyytyväisiä käytettyjen palveluiden sisältöön, arvioivat palveluiden vaikuttaneen yritysten kasvuun ja liiketoiminnan kehittymiseen eniten.
- Ne yritykset, jotka ilmoittivat olleensa alusta saakka motivoituneita ja sitoutuneita palvelujen käyttöön, arvioivat palveluiden vaikuttaneen yritysten kasvuun ja liiketoiminnan kehittymiseen eniten.
- Yritykset, jotka käyttivät mahdollisuutta hakea lisäkonsultointipäiviä arvioivat myös palvelujen vaikuttaneen yritysten kasvuun ja liiketoiminnan kehittymiseen enemmän kuin ne yritykset, jotka lisäkonsultointipäiviä eivät käyttäneet.

Kouluttajien osaamiseen liittyviin arvioihin suhteutettuna voidaan todeta, että:

- Ne yritykset, jotka arvioivat kouluttajien/konsulttien aiheeseen liittyvän liiketoimintaosaamisen olleen erinomaisia, arvioivat palveluiden vaikuttaneen yritysten kasvuun ja liiketoiminnan kehittymiseen eniten.
- Ne yritykset, jotka arvioivat kouluttajien/konsulttien yleisen liiketoimintaosaamisen olleen erinomaisia, arvioivat palveluiden vaikuttaneen yritysten kasvuun ja liiketoiminnan kehittymiseen eniten.
- Ne yritykset, jotka arvioivat kouluttajien/konsulttien toimialaosaamisen olleen erittäin hyviä tai erinomaisia, arvioivat palveluiden vaikuttaneen yritysten kasvuun ja liiketoiminnan kehittymiseen eniten.
- Ne yritykset, jotka arvioivat kouluttajien/konsulttien motivointikykyjen olleen erinomaisia, arvioivat palveluiden vaikuttaneen yritysten kasvuun ja liiketoiminnan kehittymiseen eniten.
- Ne yritykset, jotka arvioivat koulutuksissa/konsultoinneissa käytettyjen menetelmien olleen erinomaisia, arvioivat palveluiden vaikuttaneen yritysten kasvuun ja liiketoiminnan kehittymiseen eniten.

6. YRITYSTEN KEHITTÄMISTOIMINTA

Tässä luvussa tarkastellaan yksityiskohtaisemmin niitä kehittämistoimenpiteitä, joita yrityksissä on KASVU-hankkeen tuottamien palvelujen seurauksena toimeenpantu. KASVU-hankkeen tuottamien palvelujen kirjo on ollut varsin laaja, sillä tarjolla on ollut työ- ja elinkeinoministeriön tuotteistettujen asiantuntijapalveluiden (konsultointipalvelut) lisäksi myös eri teemoihin liittyviä koulutuspalveluja. Vastaavasti yritysten tarpeet oman toimintansa kehittämiseksi ja kasvun tavoittelemiseksi ovat luonnollisesti vaihdelleet. Tästä syystä selvityksessä on käytetty yrityshaastatteluiden analyysissa seuraavanlaista kategorisointia.

	Toimenpiteillä paljon vaikutuksia	Toimenpiteillä jonkin verran vaikutuksia
Kilpailukykyä ja/tai kannattavuutta kehittävät pk-yritykset	3A	3B
Muutos- tai murrosvaiheen pk-yritykset	2A	2B
Kasvupainotteiset pk-yritykset	1A	1B

Kuva 43. Haastatteluiden analyysikehikko

Yritysten kategorisoinnissa on hyödynnetty sekä yritysten sähköiseen kyselyyn antamia vastauksia sekä heidän käyttämiensä palvelujen luonnetta.

Kasvupainotteiset pk-yritykset (kategoriat 1A ja 1B) sisältävät sellaisia yrityksiä, jotka olivat kasvattaneet voimakkaasti henkilöstömääräänsä, liikevaihtoaan tai vientiään viime vuosina tai jotka olivat ilmoittaneet tavoittelevansa voimakasta kasvua tulevina vuosina. Tyypillisesti tähän kategoriaan kuuluvien yritysten arveltiin hyödyntäneen mm. PK-LTS-palvelua, Coaching-palveluja, vientikoulutusta tai muita kasvua tavoitteleville yrityksille suunnattuja palveluja. Tähän kategoriaan kuuluvia yrityksiä tunnistettiin 48 syvähaastattelun yrityksen joukosta yhteensä yhdeksän yritystä.

Muutos- tai murrosvaiheen pk-yritykset (kategoriat 2A ja 2B) sisältävät sellaisia yrityksiä, joissa selkeästi haettiin apua liiketoiminnan uudelleen suuntaamiseen tai kehittämiseen. Mukana oli myös sellaisia yrityksiä, joissa oli tapahtunut omistaja- tai ylimmän johdon vaihdoksia, jolloin KASVU-hankkeesta tuotetuilla toimenpiteillä haluttiin tukea syntynyttä murrosvaihetta. Tähän kategoriaan kuuluvat yritykset olivat selkeimmin tunnistettavissa käytettyjen palvelujen perusteella. Tyypillisesti kategoriaan kuuluvat yritykset olivat käyttäneet esimerkiksi Viestinvaihto-, Kunto-, PK-LTS- ja Balanssi-palveluita tai esimerkiksi coaching-palveluja sekä toimitusjohtajavalmennuksia. Tähän kategoriaan kuuluvia yrityksiä tunnistettiin 48 syvähaastattelun yrityksen joukosta yhteensä 19 yritystä.

Kilpailukykyä ja/tai kannattavuutta kehittävät pk-yritykset (kategoriat 3A ja 3B) sisältävät sellaisia yrityksiä, joissa keskeinen päämäärä oli pyrkiä kehittämään olemassa olevan liiketoiminnan kannattavuutta ja tehokkuutta. Tähän kategoriaan kuuluvat yritykset olivat myös selkeimmin tunnistettavissa käytettyjen palvelujen perusteella. Tyypillisesti kategoriaan kuuluvat yritykset olivat käyttäneet esimerkiksi TuottoPlus-, TuoteStart-, eAskel-, DesignStart- ja Myyntiteho-palveluita. Lisäksi tähän kategoriaan kuuluvat yritykset olivat sähköisessä kyselyssä ilmoittaneet keskittyvänsä olemassa olevan tulostason säilyttämiseen pikemminkin kuin kasvun tavoittelemiseen. Tähän kategoriaan kuuluvia yrityksiä tunnistettiin 48 syvähaastattelun yrityksen joukosta yhteensä 20 yritystä.

Toimenpiteiden vaikutusten osalta (paljon vaikutuksia, jonkin verran vaikutuksia) jaottelut tehtiin kategorioiden sisällä puhtaasti sähköisen yrityskyselyn vastausten perusteella. Kyselytuloksista analysoitiin yritysten antamat arviot keskeisistä käytettyjen palvelujen suorista vaikutuksista.¹⁴ Arviointiasteikko oli varsin tiukka eli jos yritys oli arvioinut, että palvelusta oli johonkin mainittuun kategoriaan erittäin merkittävä vaikutus, yritys siirrettiin "A-luokkaan" eli paljon vaikutuksia saaneeseen ryhmään. Vastaavasti jos yritys oli arvioinut, että palvelusta oli kahteen tai useampaan mainituista kategorioista merkittäviä vaikutuksia, yritys siirrettiin "A-luokkaan" eli paljon vaikutuksia saaneeseen ryhmään. Näiden kriteerien alle jääneet yritykset siirrettiin "B-luokkaan". Huomioitavaa siis on, että käytetty arviointiasetelma oli varsin tiukka. Näin ollen myös "B-luokkaan" sijoittuneissa yrityksissä oli myös tapahtunut vaikutuksia palvelujen käytön seurauksena, mutta ei kuitenkaan siinä määrin kuin "A-luokassa".

Kategorioittain tutkitut 48 yritystä jakautuivat määrällisesti seuraavanlaisesti.

	Toimenpiteillä paljon vaikutuksia	Toimenpiteillä jonkin verran vaikutuksia
Kilpailukykyä ja/tai kannattavuutta kehittävät pk-yritykset	10	10
Muutos- tai murrosvaiheen pk-yritykset	11	8
Kasvupainotteiset pk-yritykset	7	2

Kuva 44. Haastateltavien jakauma kategorioittain

¹⁴ Arvioidut vaikutuskategoriat olivat vaikutukset: a) kasvustrategiaan ja strategiseen osaamiseen, b) operatiiviseen osaamiseen, c) tuotteiden tai palvelujen kehittämiseen, d) kansainvälisen kaupan kehittämiseen, e) liiketoimintaverkostoihin ja f) yrityksen johtamiseen.

Seuraavaksi tarkastellaan yksityiskohtaisemmin syntyneitä vaikutuksia eri kategorioissa.

6.1 Kasvupainotteiset pk-yritykset

Haastatelluissa yrityksistä neljässä oli palvelun käytön motivaationa ja tavoitteena kansainvälisen kaupan kasvattaminen. Vastaavasti neljässä yrityksessä tavoitteena oli olemassa olevan liiketoiminnan kasvattaminen laatimalla yritykselle selkeä kasvustrategia. Yhdessä yrityksessä palvelun käytön tavoitteena oli kokonaan uudelle liiketoimintayksikölle selkeä suunnitelma ja strategia.

Kansainvälisille markkinoille pyrkivien yritysten osalta tehdyt toimenpiteet keskittyivät pitkälti markkina-analyyssien tekemiseen. Käytettyjä tuotteita olivat olleet vientiohjelmat (Kiina, Venäjä), Power&Grow-ohjelma, Go Global Plus ICT-ohjelma sekä PK-LTS-tuote.

Käytännössä KASVU-hankkeen tuottamia palveluja oli hyödynnetty siihen, että yrityksille tehtiin analyysi siitä, olisiko niiden kannattavaa lähteä kansainvälisille markkinoille vai ei. Kahdessa yrityksessä palvelun käytön tuottama muutos yrityksen toiminnassa oli se, että analyysin perusteella yrityksille ei ollut järkevää lähteä toistaiseksi laajentamaan toimintaansa kansainvälisille markkinoille. Yrityksen edustajien mukaan palvelun käyttö tuotti heille selkeän analyysin perustellun siitä, miksi kansainvälisille markkinoille ei kannata vielä laajentua sekä toisaalta myös antoi tietoa niistä kehittämiskohteista, joita kansainvälistymisessä pitäisi vielä ottaa huomioon.

Yhdessä yrityksessä käytetyn palvelun keskeinen tulos oli se, että sen perusteella pystyttiin toteamaan, että yritykset tuottama palvelu skaalautuu hyvin myös kansainvälisille kohdemarkkinoille. Tämän perusteella tehtiinkin päätös siitä, että kyseinen yritys päätti lähteä yrittämään toimintansa laajentamista kyseisille markkinoille ja toimenpide on jo poikunut lupaavia pilot-tiasiakkuuksia.

Yhdessä yrityksessä käytetyn palvelun keskeinen tulos oli osaamisen kehittyminen ja verkottuminen. Käytetty palvelu lisäsi yrityksen edustajan mukaan kansainvälistymiseen liittyvää ymmärrystä ja osaamista. Yritys sai palvelun myötä varmuuden siitä, että jos kohdemarkkinoille lähdeään, niin sen edellytyksenä tulisi olla sopivien kumppanuusyritysten löytäminen. Palvelu lisäsi yrityksen edustajan näkemyksen mukaan ymmärrystä siitä, että asiantuntija-apua tulisi hakea lisää ja toisaalta myös sitä, mistä apua on saatavissa. Käytetyn palvelun perusteella yrityksen kansainvälistymis-strategiaan lisättiin paljon kurssilta saatua tietoa ja myös muiden avainhenkilöiden kanssa keskusteltiin paljon kurssin jälkeen siitä, mitä pitää tehdä jotta markkinat saadaan auki kohdemaahan.

Yleisesti ottaen kaikki kansainvälisille markkinoille pyrkivää yritystä olivat arvioineet käytettyjen palvelujen laadun vaikuttaneen merkittävästi yrityksen toimintaan. Käytettyjen palvelujen keskeisimmät hyödyt olivat liittyneet osaamisen kasvuun sekä tehtyihin päätöksiin (go/no-go – päätökset). Palvelujen perusteella on päivitetty myös yritysten liiketoimintasuunnitelmia ja strategioita kansainvälisen kasvun osalta.

Olemassa olevan liiketoiminnan kasvattamiseen tähtäävissä yrityksissä motiivit/tarpeet palvelujen käytölle vaihtelivat melko paljon. Kahdessa yrityksessä oli tapahtunut sukupolvenvaihdos 2-3 vuotta sitten, joten nyt käytetyllä palvelulla (Power&Grow-ohjelma) haettiin apua liiketoimintojen reivaamiseksi uusille kasvu-urille. Yhdessä syvähaastatteluun osallistuneista yrityksistä motiivina palvelun käytölle (PK-LTS) oli tulevaisuuden suunnitelmien selkiyttäminen. Asiantuntijapalveluiden käytön avulla pyrittiin tarkastelemaan, mikä olisi hyvä yrityksen kasvustrategia ja miten yritys voisi priorisoida toimintaansa ja esimerkiksi karsia pois "huonoja" asiakkaita. Yhdessä yrityksessä palvelun käytön motivaatio/tarve oli yrittäjälle epäselvä. Yrittäjä oli arvioinut saavansa käytetystä palvelusta (Kasvuyritysten kehittämisvalmennus) apua liiketoimintansa kasvattamiseen ilman selkeää fokusta. Kyseinen yritys oli ainoa tähän joukkoon kuuluvista, joka arvioi palvelujen vaikuttaneen negatiivisesti yrityksen liiketoimintaan.

Power&Grow -ohjelmaa käyttäneessä yrityksessä oli havaittavissa selkeästi eniten palvelujen pohjalta tehtyjä konkreettisia toimenpiteitä. Molemmissa yrityksissä reagoitukyky liikevaihdon rajuihin muutoksiin on muodostunut suunnitelmallisemmaksi ja luonut myös valmistautumista kasvuun. Palvelun vaikutuksesta yritysten strategiatyöskentely on myös muodostunut enemmän prosessimaiseksi, jolloin muutoksiin varautuminen ja kasvun johtaminen on tehostunut. Myös

palvelu- ja tuotekehityksen nähdään molemmissa tehostuneen palvelujen käytön seurauksena. Toisessa yrityksessä kaksi henkilöstön jäsentä on palvelun seurauksena myös aloittanut erikoisammattitutkintojen suorittamisen, joten palveluilla on ollut myös vaikutuksia yrityksen henkilöstön osaamisen kehittämiseen.

PK-LTS -tuotetta käyttäneessä yrityksessä on tapahtunut myös kasvua. Yritys on palvelun käytön jälkeen kasvanut ja yritykseen on palkattu myös lisää työntekijöitä, vaikkakin vaikeat taloudelliset ajat ovat johtaneet myös yt-neuvotteluihin ja lomautuksiin. Palvelun käytön nähdään tehostaneen taloudellisten informaation hyödyntämistä ja keskeisten taloudellisten indikaattoreiden tarkastelu on yrityksen edustajan mukaan nyt vakiintunut osaksi yrityksen johdon säännöllistä toimintaa. Koetuista vaikeuksista huolimatta yrityksen työtilanne ja tilauskanta on tällä hetkellä erittäin hyvä, ja oppeja on sovellettu. Yrityksen johdon puolesta on yritetty pitää enemmän huolta tärkeistä asiakkaista ja kuunnella näitä asiakkaita enemmän ja myös jakaa vastuuta enemmän.

Yhdessä syvähaastatteluun osallistuneista kasvua tavoittelevista yrityksistä palvelun käytön motivaatio liittyi siis **uuden liiketoiminta-alueen käynnistämiseen**. Yritys oli käyttänyt siis PK-LTS-tuotetta ja tavoitteena oli luoda uudelle liiketoiminta-alueelle suunnitelma ja strategia. Valitun konsultin johdolla toteutettiin vuonna 2009 liiketoimintasuunnitelma, jolle haettiin ja saatiin myös rahoitusta Tekesiltä. Yrityksen edustajan mukaan liiketoimintasuunnitelman toteuttaminen onnistui yhtä osa-alueita lukuun ottamatta erinomaisesti. Nyt yritys on edelleen toteuttamassa vuonna 2009 laadittua strategiaa, jonka takana oli yrityksen edustajan mukaan erinomaisen konsultin luoma vahva visio liiketoiminnasta.

Kaiken kaikkiaan tähän kategoriaan luokitelluissa yrityksissä oli selkeästi havaittavissa se, että palvelut olivat tuottaneet suhteellisesti eniten merkittäviä vaikutuksia. Osasyyn tähän on varmasti siinä, että kasvua hakevat yritykset ovat tietyllä tapaa päätöksensä jo tehneet kasvutavoitteiden osalta ja käytetyllä palvelulla haetaan toimenpiteellä tukea. Kyse on käytännössä siis siitä, että tähän kategoriaan kuuluvilla yrityksillä on jo olemassa oleva selkeä suunta ja motivaatio palvelujen käytölle. Kategorian sisällä ainoastaan yksi yritys oli arvioinut käytettyjen palvelujen vaikuttaneen negatiivisesti yrityksen liiketoimintaan. Kuten aiemmin jo todettiin, tämä johtuu selkeästi siitä, että yrityksellä ei ollut selkeää fokusta kasvun suunnasta ja tavoitteista ennen palvelun käyttöä.

6.2 Muutos- tai murrosvaiheen pk-yritykset

Muutos- tai murrosvaiheessa olevien pk-yritysten jaottelu tarkempiin alakategorioihin oli hieman haasteellista, koska palvelujen käytön motiivit ja tarpeet poikkesivat selkeästi enemmän kuin esimerkiksi kasvupainotteisilla pk-yrityksillä. Haastateltujen yritysten joukosta oli kuitenkin tunnistettavissa seuraavat alakategoriat, joihin tässä osiossa keskitytään: a) Sukupolven- tai omistajavaihdosta toteuttavat yritykset (5 kpl) ja b) Johtamista tai johtamistapoja kehittävät yritykset (6 kpl).

Sukupolven- tai omistajavaihdosta toteuttavien yritysten osalta tehdyt toimenpiteet keskittyivät pitkälti yrityksen arvon määrittämiseen, yrityksen myyntikuntoon saattamiseen sekä omistajavaihdosprosessin käynnistämiseen. Käytetty tuote oli ennen kaikkea Viestinvaihtopalvelu, jota oli täydennetty esimerkiksi TuottoPlus- ja TuoteStart-palveluilla.

Käytännössä KASVU-hankkeen tuottamia palveluja oli hyödynnetty siihen, että yrityksille tehtiin erilaisia arvioita siitä, miten omistajavaihdosta pitäisi viedä eteenpäin. Kolmessa haastatteluun osallistuneesta yrityksestä omistajanvaihdos oli jo saatu vietyä läpi. Vastaavasti yhdessä yrityksessä oli tuotteen käytön jälkeen päädytty siihen, että yritystä ei kannattanut vielä myydä arvioidulla hinnalla, vaan keskittyä yrityksen kehittämiseen. Yhdessä yrityksessä sukupolvenvaihdosprosessi on vielä parhaillaan käynnissä.

Sukupolven- tai omistajavaihdosta toteuttavissa yrityksissä KASVU-palvelujen vaikutukset olivat yritysten näkemysten mukaan varsin yksiselitteisiä. Käytetyt palvelut ovat tuoneet ulkopuolista ja neutraalia osaamista omistajanvaihdoksen suunnitteluun sekä arvonmäärittämiseen. Tapahtunut keskeinen muutos on siis joko toteutunut omistajanvaihdos tai sen käynnistäminen. Eniten vaikutuksia käytetyillä palveluilla arvioivat olleen ne yritykset, joissa omistajanvaihdosta ei vielä ole

saatettu loppuun. Yrityksessä, jossa palvelun käytön perusteella oli tehty päätös siitä, että yrityksen myyminen arvioidulla hinnalla ei ollut kannattavaa, arvioi käytetyn palvelun vaikuttaneen merkittävästi yrityksen kasvustrategiaan ja strategiseen osaamiseen. Tämä onkin täysin loogista, sillä kyseinen yritys aikoo kasvattaa liiketoimintaansa saadakseen yrityskaupasta paremman hinnan. Vastaavasti yritys, jossa sukupolvenvaihdosprosessi on vielä kesken, arvioi käytetyn palvelun lisänneen yrittäjän osaamista selkeästi eniten. Tämäkin tulos vaikuttaa siis ymmärrettävältä, koska prosessi on vielä kesken.

Johtamista tai johtamistapoja kehittävien yritysten osalta tehdyt toimenpiteet keskittyivät nimenomaan johtajuuden kehittämiseen tai uudistamiseen. Osassa yrityksissä kyse oli enemminkin yrityksen ylimmän johdon koulutuksesta ja sparrauksesta, joissa käytettyjä tuotteita olivat ennen kaikkea coaching-valmennukset, pk-yrityksen johtamiskoulutus ja toimitusjohtajavalmennukset. Kahdessa yrityksessä sen sijaan palvelujen käytön motivaatio ja tavoite sen sijaan oli ”rakenteellisempi” eli palvelulla pyrittiin hakemaan vastauksia siihen, millä mallilla yritystä olisi tehokkainta johtaa. Mainituista yrityksistä toisessa kyse oli perheyrityksen johtamisrakenteen selkiyttämässä, kun taas toisessa yrityksessä tavoitteena oli täsmentää kahden osakkaan muodostaman yrityksen johtamisrakenteita. Myös näissä jälkimmäisissä yrityksissä käytettiin coaching-valmennusta ja toimitusjohtajavalmennusta.

Ylimmän johdon koulutukseen ja sparraukseen osallistuneet yritysten edustajat arvioivat palveluiden vaikuttaneen ennen kaikkea oman osaamisensa kehittymiseen sekä johtamiseen liittyvän tiedon lisääntymiseen. Osaamisen kehittymisen lisäksi erittäin hyödyllisiksi arvioitiin myös koulutusten kautta saadut työvälineet yrityksen johtamiseen. Esimerkiksi yhden yrityksen avainhenkilön mielestä erityisen hyödyllistä oli saada konkreettisia käytännön tason laskelmia ja tapoja seurata yrityksen taloutta ja lukea yrityksen talouden tunnuslukuja. Vastaavasti toisen yrityksen avainhenkilö mainitsi erityisesti myyntiä ja markkinointia palvelevien konkreettisten työkalujen saamisen kurssilta.

Haastattelujen perusteella näyttääkin siltä, että ylimmän johdon koulutuksiin ja sparrauksiin osallistuvat yritykset ovat hyötyneet eniten osaamisen kasvamisen ja uusien työvälineiden muodossa. Lisäksi avainhenkilöt nostivat esiin myös sen, että kursseilla oli mahdollista keskustella avoimesti muiden yritysjohtajien kanssa, mikä avasi monia uusia yhteistyömahdollisuuksia. Koulutusten henkilökohtaisuudesta johtuen, ylimmän johdon koulutuksiin osallistuneille henkilöille näyttää olevan vaikea tunnistaa, että onko koulutusten pohjalta tapahtunut jotain suoria, pidemmälle meneviä vaikutuksia tai epäsuoria, liiketoiminnan kehittymiseen liittyviä vaikutuksia. Haastattelujen pohjalta voidaan kuitenkin todeta, että ylimmän johdon koulutuksiin ja sparrauksiin osallistuneet yritysjohtajat ovat vieneet osaamistaan yritysten liiketoimintasuunnitelmiin ja strategioihin.

Kahdessa tutkitussa yrityksessä keskityttiin sen sijaan rakenteellisempiin johtamistapojen muutoksiin. Ensimmäisessä kohteessa tavoitteena oli selkiyttää perheyrityksen johtamisrakennetta, joka oli koettu sekavaksi ja liiketoiminnan johtamista haittaavaksi. Käytetyn Coaching-palvelun avulla yrityksen johtamistavoissa saatiin aikaan näkyvä muutos, joka näkyy myös henkilöstössä. Toimenpiteet keskittyivät lähinnä vastuunjaon määrittelyyn ja johtamisen fokuointiin. Nyt perheyrityksen eri osastoilla on selkeästi asetetut vastuut sekä tehtävät ja myös henkilöstö on tietoinen johtamisen rakenteista. Toimenpiteiden liiketoiminnallisia vaikutuksia on yrityksen mielestä varsin vaikea arvioida, mutta tehdyt toimenpiteet vaikuttavat ennen kaikkea henkilöstön tyytyväisyyteen ja toisaalta myös johtamisen selkeyteen, joten oletettavaa on, että vaikutukset heijastuvat myös liiketaloudellisiin tunnuslukuihin.

Toisessa johtamisen rakenteita kehittävässä yrityksessä kehityskohteena oli johtamisen vastuun jakaminen. Yrityksessä oli kaksi osakasta, joista toinen osakas haluttiin toimitusjohtajavalmennuksen avulla valmentaa kokonaisvaltaisesti yrityksen johtamista varten. Tehdyn toimenpiteet seurauksena mikään ei yrityksen näkemyksen mukaan varsinaisesti muuttunut, mutta yrityksen asioiden ymmärtämiseen liittyvä tietotaito sekä johtoresurssit parantuivat. Yrityksen mukaan vaikutus oli sekä henkilökohtainen, mutta toisaalta rakenteellinen eli kouluttamalla toinen osakas yrityksen johtamiseen, muodostettiin yrityksen johdolle vankempi perusta liiketoiminnan kehittymiselle ja kasvattamiselle.

Yhteenvedona voidaan todeta, että tähän kategoriaan luokitelluissa yrityksissä oli myös havaittavissa selkeitä hyötyjä käytetyistä palveluista. Vaikka yritysten esittämät arviot saavutetuista

hyödyistä olivat tässä kategoriassa varsin maltillisia, johtuu se pitkälti siitä, että toimenpiteiden vaikutukset ovat kohdistuneet muuhun kuin tutkittuihin teemoihin tai vastaavasti haastatteluihin osallistuneet henkilöt eivät ole objektiivisesti kyenneet vaikutusmuutoksia arvioimaan. Kuten aiemmin jo on todettu, omistajavaihdosyrityksillä vaikutukset kulmineituvat pitkälti muutosprosessiin, jolloin lopputulema on joko onnistunut omistajanvaihdos tai vaihdoksen toteutumatta jättäminen. Vastaavasti johtamisen kehittämistä tavoitelleissa yrityksissä vaikutukset näkyvät pitkälti ylimmän johdon osaamisen kehittymisessä ja uusissa työvälaineissä, mutta niiden yritystason vaikutuksia varten tutkimusasetelmaa pitäisi laajentaa niin, että yritysten henkilöstön ääni tulisi paremmin kuuluville.

6.3 Kilpailukykyä ja/tai kannattavuutta kehittävät pk-yritykset

Kilpailukykyä ja/tai kannattavuutta kehittävien pk-yritysten osalta käytettyjen palvelujen skaala oli selkeästi lavein. Kategorian sisällä käytettyjä palvelutuotteita haastateltujen yritysten joukossa olivat muun muassa Kunto-, PK-LTS-, Balanssi-, Myyntiteho, TuottoPlus-, eAskel- sekä TuoteStart-asiiantuntijapalvelut. Mukana oli myös yrityksiä, joissa oli hyödynnetty koulutuspalveluja kuten toimitusjohtajavalmennus ja pk-yrityksen johtamisvalmennus mainittujen asiiantuntijapalveluiden rinnalla tai itsenäisesti.

Kuten käytettyjen palvelujen laajasta skaalasta voidaan jo päätellä, yritysten motiivit ja tarpeet palvelujen käytölle vaihtelivat myös paljon. Näin ollen edellisistä kategorioista poiketen, alakategoriaryhmittelyä tämän haastatellun 20 yrityksen joukon sisällä ei voida tehdä. Kilpailukykyä ja/tai kannattavuutta kehittävien pk-yritysten joukossa oli sekä start-up -yrityksiä että vanhoja yrityksiä. Osa yrityksistä pyrki kehittämään koko liiketoimintaansa, kun taas osassa kehittämisen kohteena oli yrityksen yksittäinen tuote tai palvelu.

Koska mitään yhdenmukaista alatarkastelua ei kohdejoukon eroavaisuuksista johtuen voida tehdä, olemme tässä yhteydessä kuvanneet toimenpiteiden vaikutuksia neljän tarkemman yritysryhmän kautta.

Yritys A on yli 50 henkeä työllistävä elintarvikealan yritys, jonka tavoitteena oli kehittää yrityksen kannattavuutta toiminnanohjauksen kehittämällä. KASVU-hankkeen kautta yritys käytti vuonna 2012 eAskel-palvelua. Kehittämishankkeen tavoitteena oli modernisoida yrityksen liiketoiminnan ohjausta hankkimalla yrityksen käyttöön toiminnanohjausjärjestelmä, joka mahdollistaisi siirtymisen nykyaikaan ja pois käytössä olleista ”ruutupaperimenetelmistä”. Asiantuntijapalvelun avulla kehittämishankkeessa kartoitettiin ensin yrityksen nykytila ja toiminnanohjauksen tarpeet sekä määriteltiin tämän pohjalta eri vaihtoehtoja hankittavaksi järjestelmäksi. Järjestelmän valinta toteutettiin konsultin avustuksella ja nyt ERP-järjestelmä on jo tuotantokäytössä. Yrittäjän näkemyksen mukaan kehittämissuunnitelma olisi joka tapauksessa viety läpi ilman asiiantuntijapalveluakin, mutta käytetty palvelu mahdollisti toiminnan laadukkaamman läpiviennin. Konsultti avusti ja auttoi yritystä erityisesti tarpeen määrittelyssä, järjestelmien kilpailuttamisessa sekä tarjousten arvioinnissa. Yrityksen edustajan näkemyksen mukaan kehittämissuunnitelman vaikutukset ovat olleet merkittävät. Saadut myyntitulaukset kirjataan nyt uuteen ERP-järjestelmään ja tieto siirtyy automaattisesti läpi tuotantoon, logistiikkaan ja hallintoon. Toteutettu muutos on ollut suuri ja se vaikuttaa kokonaisvaltaisesti koko liiketoimintaan ja on selkeästi tehostanut liiketoimintaprosesseja. Mitään rahallisia tai resurssiarvioita muutoksen vaikutuksista on kuitenkin vaikea antaa. Muutos on kuitenkin vaikuttanut siihen, että yrityksen on ollut nyt helpompi tehdä myös kansainvälistymistä koskevia päätöksiä ja ensimmäiset vientiyritykset ovat osoittautuneet menestyksekkäiksi.

Yritys B on pääkaupunkiseudulla ja Oulussa työskentelevä mikroyritys, joka myy logistiikka-alan palveluja yrityksille ja yksityisille henkilöille. Yritys on ensimmäisiä oman alansa palvelukonseptia tuottava yritys, jonka tavoitteena on hakea hallittua kasvua franchising-periaatetta kehittämällä. Tätä tavoitetta varten yritys oli kehittämässä monistettavissa olevaa konseptia, jota varten hyödynnettiin KASVU-hankkeesta tarjottua TuoteStart-palvelua vuonna 2012. Asiantuntijapalvelun avulla hiottiin tuotetta lopulliseen muotoonsa ja käytettiin liikejuridiikkaan erikoistuneita palveluita. Juridisten palvelujen käyttötarkoitus liittyi yhteistyösopimusohjan laadintaan, jonka avulla kehitettyä konseptia oli tarkoitus laajentaa. Laajentumispyrkimys myös onnistui ja konseptoitu palvelu on nyt laajentunut yhteistyösopimusten ja franchising-ajattelun myötä. Samalla yrityksen kannattavuus on parantunut. Ilman KASVU-hanketta yrityksen perustajalla ei olisi ollut varaa tai

rohkeutta käyttää liikejuridiikkaan erikoistuneita palveluita. Nyt tehty yhteistyösopimus on kuitenkin osoittautunut toimivaksi ja lisännyt huomattavasti yrittäjän rohkeutta lähteä laajentamaan toimintaansa laajemmallekin alueelle. KASVU-hankkeen tuottamalla palvelulla on yrittäjän näkemyksen mukaan ollut erittäin suuri merkitys yrityksen kasvustrategiaan, tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen sekä yrityksen johtamiseen.

Yritys C on metallialan maahantuontiin ja tukkukauppaan erikoistunut vanha perheyritys, jonka pääasiakkaita ovat teollisuuden ja rakennusalan yritykset sekä rautakauppaketjut. Yrityksen tavoitteena oli saavuttaa asiakasrajapintaan lisää kasvua ja vaikuttavuutta. Tätä tavoitetta varten yritys käytti KASVU-hankkeesta Myyntiteho-asiantuntijapalvelua vuonna 2013. Yrityksen edustajan näkemyksen mukaan toimenpiteellä onnistuttiin saamaan pieniä vaikutuksia aikaiseksi. Konsultointipalveluiden pohjalta tunnistettuja kehittämistarpeita on sisäisesti lähetty viemään eteenpäin muun muassa kehittämällä yrityksen sähköistä markkinointia, asiakaskontaktointia sekä asiakasrekistereiden käyttöä. Yrityksen edustaja kuvaa käytettyä konsultointipalvelua pieneksi interventiksi, jonka avulla päästiin asenteellisesti ja tiedollisesti eteenpäin, mutta käytäntöön viemisessä jäätiin kuitenkin jälkeen. Ongelmaksi yrityksen edustaja kuvaa sen, että varsinaisten toimenpiteiden käynnistämiseen ja implementointiin olisi tarvittu enemmän asiantuntija-apua ja resursseja. Nyt käytetty asiantuntija-apu kohdistui pitkälti toiminnan suunnitteluun. Toisaalta yrittäjä toteaa myös, että ongelma on myös yrityksen sisäinen, sillä taloudellisen taantuman aikana on varsin vaikea tehdä päätöksiä siitä, että resursseja irrotettaisiin kehittämistehtäviin. KASVU-hankkeen tuottamalla palvelulla on yrittäjän näkemyksen mukaan ollut suuri merkitys yrityksen kasvustrategiaan, mutta ei juurikaan muuhun.

Yritys D on metallialan kalusteita ja tarvikkeita valmistaja perheyritys. Nykyinen yrittäjä osti yrityksen vuonna 2009 ja varsin pian yrityskaupan jälkeen havaittiin, että kannattavuuden lisäämiseksi oli tehtävä selkeitä toimenpiteitä. Keskeiseksi kehittämiskohteeksi tunnistettiin selkeiden liiketoimintaprosessien laatiminen sekä tuotannonohjauksen järjestäminen. Tätä tavoitetta varten yritys käytti KASVU-hankkeesta TuottoPlus-palvelua vuonna 2010. Koulutuksen ja konsultoinnin avulla yritykselle luotiin tuotantoprosessit, joita pyritään noudattamaan. Tavoitteena on varmistaa, että kaikki työntekijät ymmärtävät yrityksen tuotantoprosessit. Aiempaan verrattuna keskeinen muutos on ollut se, että nyt yrityksellä on erilainen, systemaattisempi lähestymistapa työntekoon ja tuotantoon. Vaikka tavoitteena oli kehittää nimenomaan prosesseja, on yrittäjän näkemyksen muutos vaikuttanut ennen kaikkea yrityksen henkilöstön tapaan ajatella ja tehdä työtä. Yrittäjän mukaan esimerkiksi yrityksen kokouskulttuuri on nyt täysin erilainen kuin aiemmin ja kokouksissa keskitytään nimenomaan käsittelemään yrityksen toimintaa tuotantoprosessien kautta. Käytännössä tehdyt toimenpiteet heijastuvat siis koko yritykseen niin, että prosessien avulla koko henkilöstö on omaksunut tavan tehdä töitä entistä järjestelmällisemmin. Yrittäjän näkemyksen mukaan KASVU-hankkeen tuottamalla palvelulla on ollut suuri vaikutus operatiivisen osaamisen kehittämiseen sekä johtamisen kehittämiseen.

7. KASVU-HANKKEEN KUSTANNUS-HYÖTY TARKASTELU

Tässä luvussa on tarkasteltu ELY-keskuksen KASVU-hankkeen taloudellisia vaikutuksia yrityksissä tapahtuneen liikevaihdon kehityksen kautta sekä luotujen työpaikkojen näkökulmasta. Lisäksi luvun lopussa on tarkasteltu KASVU-hankkeen toimintaa tarkemmin kustannus-hyöty -analyysin avulla.

Toiminnan kehittämisen ja päätöksenteon näkökulmasta on tärkeää, että tämältyyppisissä selvitelyissä tarkastellaan myös yrityksiin kohdistuvien toimenpiteiden seurauksia kustannuksien ja hyötyjen näkökulmasta. Tyypillisesti yrityksiin kohdistuvien toimenpiteiden vaikutuksia tarkastellaan seuraamalla sekundäärisen tiedon avulla yritysten liikevaihdon ja henkilöstömäärän kehitystä. Sekundäärisen datan käytössä on kuitenkin se haaste, että vain sitä tarkastelemalla, on monesti mahdotonta arvioida pienten investointien (esimerkiksi koulutukset ja konsultoinnit) vaikutuksia yritysten liiketoimintaan. Pelkkä sekundäärisen aineiston käyttö on myös siitä haasteellista, että pelkästään sen avulla ei voida arvioida luotettavasti juuri tutkittavan toimenpiteen vaikutuksia. Esimerkiksi pelkän sekundäärisen aineiston avulla ei voida luotettavasti sanoa, johtuiko esimerkiksi yrityksen liikevaihdon positiivinen kehitys tietyn toimenpiteen seurauksena vai olisiko liikevaihto kasvanut joka tapauksessa muutenkin.

Tässä selvityksessä käytetty aineisto ja analyysi perustuvat kuitenkin primääridataan eli aineis-

toon, joka on kerätty suoraan yritysten edustajilta. Tämän tiedon käyttäminen mahdollistaa näkemyksemme mukaan huomattavasti tarkemman mahdollisuuden selvittää ELY-keskuksen KASVU-hankkeen toimenpiteiden vaikutuksia yrityksissä. Tässä analyysissä käytetty aineisto perustuu siis niiden 189 yrityksen vastauksiin, jotka olivat käyttäneet KASVU-hankkeesta tuotettuja palveluja ja joiden avainhenkilöt arvioivat KASVU-hankkeen vaikutuksia oman yrityksensä liikevaihtoon ja luotujen työpaikkojen määrään. Kokonaiskuvan saamiseksi saatujen vastausten avulla on pyritty myös estimoimaan syntyneitä vaikutuksia KASVU-hankkeen palveluja käyttäneiden yritysten kokonaismäärässä, joka oli 794 yritystä. Koska voidaan kuitenkin olettaa, että vuodesta 2009 nykyhetkeen saakka kyseisessä yritysjoukossa on tapahtunut muutoksia esimerkiksi konkurssien tai yrityskauppojen seurauksena on syytä, myös tarkastella kokonaisjoukkoa hieman suppeampana. Sähköisen kyselyn yritystietoja kerättyä palvelutarjoaja Fonecta löysi mainittujen 794 yrityksen joukosta 666 aktiivista yritystunnusta.

Kun puhutaan yritysten liikevaihdon kasvusta ja uusien työpaikkojen luomisesta on syytä myös huomioida, että läheskään kaikki yritykset, jotka KASVU-hankkeen palveluja ovat käyttäneet, eivät ole olleet kasvuhalukkaita tai eivät ole pystyneet kasvamaan taloudellisen taantuman seurauksena. Vastanneista yrityksistä 87 ilmoitti, että heidän liikevaihtonsa on kasvanut sen jälkeen, kun he käyttivät KASVU-hankkeen tuottamia palveluja. Vastaavasti 66 yritystä olivat sellaisia, joissa liikevaihdon positiivista kehitystä ei ole tapahtunut tai jotka toimivat vielä tuotekehityksasteella. Tämän lisäksi vastanneista yrityksistä 90 ilmoitti, että he ovat pystyneet luomaan uusia työpaikkoja sen jälkeen, kun he käyttivät KASVU-hankkeen tuottamia palveluja. Vastaavasti 63 yritystä ilmoitti, että yrityksen henkilöstömäärässä ei ole tapahtunut muutosta tai henkilöstömäärä on laskenut joko heikon taloudellisen kehityksen tai tuotannon tehostamisen seurauksena.

Taloudellisia vaikutuksia (liikevaihto, uudet työpaikat) tarkasteltaessa on syytä myös huomioida, että KASVU-hankkeen palveluja on suunnattu paljon myös nuorille yrityksille. Nuorten yritysten osalta on huomioitava se, että liikevaihdon kehitystä ja uusien työpaikkojen syntyä koskevat luvut eivät välttämättä ole kovin isoja. Nuorilla yrityksillä kestää tyypillisesti kauemmin kehittää omaa toimintaansa ja kasvaa niin, että mitattavat taloudelliset vaikutukset olisivat merkittäviä. Kuten yllä olevissa luvuissa on kuitenkin jo todettu, niin KASVU-hankkeen tuottamat palvelut ovat vaikuttaneet huomattavan paljon erityisesti nuoriin yrityksiin osaamisen kehittymisen kasvun kautta. Kuten edellä on myös todettu, niin osaamisen kehittymisen kasvu johtaa erittäin suurella todennäköisyydellä myös yrityksen taloudelliseen menestykseen. Tästä huolimatta erityisesti nuorten yritysten kohdalla taloudellisten vaikutusten odotusten suhteen pitää olla maltillinen, sillä osaamisen kehittymisen kautta syntyvä kasvuvaikutus ei välttämättä näy kovinkaan nopeasti.

7.1 Analyysimenetelmä

The Evidence Networkin kehittämä menetelmä perustuu siis primääriaineiston hyödyntämiseen. Primääriaineisto taloudellisista vaikutuksista on siis kerätty suoraan niiltä tahoilta, jotka parhaiten sitä pystyvät arvioimaan eli yritysten omistajilta, toimitusjohtajilta tai yritysten johtotason henkilöiltä. Näillä henkilöillä on paras näkemys siitä, miten KASVU-hankkeen palveluja on yrityksissä hyödynnetty, mihin vaikutukset ovat kohdistuneet ja mitä siitä on seurannut. Yrityksen johtotaso pystyy myös näkemyksemme mukaan parhaiten erottamaan KASVU-hankkeen palvelujen vaikutukset muista tekijöistä, olivat ne sitten sisäisiä tai ulkoisia.

Yritysten johdon antamia arvioita voidaan tyypillisesti kritisoida siitä, että johdolla on intressi joko yliarvioida tai aliarvioida käytetyn, julkisilla varoilla tuetun, palvelun vaikutuksia. Yliarviointinäkökulma perustuu siihen, että yrityksen johto haluaa liioitella käytetyn palvelun vaikutuksia voidakseen saada rahoitusta myös jatkossa. Aliarviointinäkökulma taas perustuu siihen, että yrityksen johdolla on intressi kasvattaa omaa rooliaan menestyksen ja kasvun takana.

Tässä selvityksessä ja sen sisältämässä yrityskyselyssä yllä mainitut haasteet on pyritty ratkaisemaan kahdella eri tavalla. Ensinnäkin sähköisessä kyselyssä yrityksiä ei pyydetty arvioimaan suoralla kysymyksellä käytetyn palvelun vaikutuksia esimerkiksi yrityksen liikevaihtoon. Sen sijaan kyselyssä vastaajia pyydettiin arvioimaan käytetyn palvelun vaikutuksia esimerkiksi yrityksen liikevaihdon muutokseen. Kokemuksemme mukaan tällä kysymystapamuutoksella saadaan luotettavampia vastauksia. Toisena tekijänä sähköisessä kyselyssä vastaajia "valmisteltiin" vastaamaan luotettavammin KASVU-hankkeesta tuotettujen palvelujen vaikutusten arviointiin. Käy-

tännössä tämä tapahtui niin, että vastaajaa pyydettiin ensin ilmoittamaan todellinen liikevaihdossa tapahtunut muutos palvelun käytön jälkeen ja vasta sen jälkeen pyydettiin arvioimaan käytetyn palvelun osuutta tähän.

Alla olevissa kaavoissa on esitetty käytetyn estimointilaskelma perusajatus. Kokonaisvaikutuslaskelma perustuu siis liikevaihdon ja henkilöstömäärän kokonaissummaan kaikkien yritysten osalta, joka on kerrottu tapahtuneella prosentuaalisella muutoksella (palvelujen käytöstä nykyhetkeen) sekä vastaajien arviolla siitä, kuinka paljon ELY-keskuksen KASVU-hanke on tähän muutokseen vaikuttanut.

KASVU-hankkeen vaikutukset liikevaihtoon :

$$= \Sigma (\text{Liikevaihto, €}) * \text{Liikevaihdon muutos (\%)} * \text{Arvio vaikutuksesta liikevaihdon muutokseen (\%)}$$

KASVU-hankkeen vaikutukset työllisyyteen :

$$= \Sigma (\text{Työntekijöiden määrä, \#}) * \text{Henkilöstömäärän muutos (\%)} * \text{Arvio vaikutuksesta henkilöstömäärän muutokseen (\%)}$$

7.2 Kokonaisvaikutukset yritysten liikevaihtoon

Kuten edellä todettiin, KASVU-hankkeen kokonaisvaikutusarvio yritysten liikevaihtoon muodostuu vastanneiden yritysten antamien vaikutusarvioiden kokonaissummasta. Yksittäisen yrityksen osalta laskelma muodostuu siten kertomalla yrityksen nykyinen liikevaihto KASVU-hankkeen palvelun käytön jälkeen tapahtuneella prosentuaalisella liikevaihdon muutoksella, ja kertomalla tämä vielä vastaajan antamalla arvioilla siitä, miten KASVU-hankkeen palvelu kyseiseen muutokseen vaikutti.

Alla olevaan taulukkoon on koottu vastanneiden yritysten osalta niiden ilmoittamien nykyisten liikevaihtotietojen kokonaissummat. Kuten taulukosta käy ilmi, niin kaikkien vastanneiden yritysten liikevaihdon yhteenlaskettu kokonaissumma oli noin 453,3 miljoonaa euroa.

Liikevaihdon kokonaismäärä		
	Kaikki vastanneet yritykset <i>(ml. yritykset, joilla ei ollut liikevaihtoa)</i>	Yritykset, joilla oli liikevaihtoa
Yritysten lukumäärä	156	154
Liikevaihdon kokonaissumma	453,3 milj. €	453,3 milj. €
Liikevaihdon keskiarvo	2,9 milj. €	2,9 milj. €
Liikevaihdon mediaani	1,5 milj. €	1,5 milj. €
Minimi	0 €	26.000 €
Maksimi	24,7 milj. €	24,7 milj. €

Seuraavaan taulukkoon on koottu vastanneiden yritysten osalta niiden liikevaihdossa tapahtuneen muutoksen määrä sen jälkeen, kun ne olivat käyttäneet KASVU-hankkeesta tuotettuja palveluja. Kuten taulukosta käy ilmi, niin liikevaihdon muutoksen kokonaissumma oli 83,1 miljoonaa euroa.

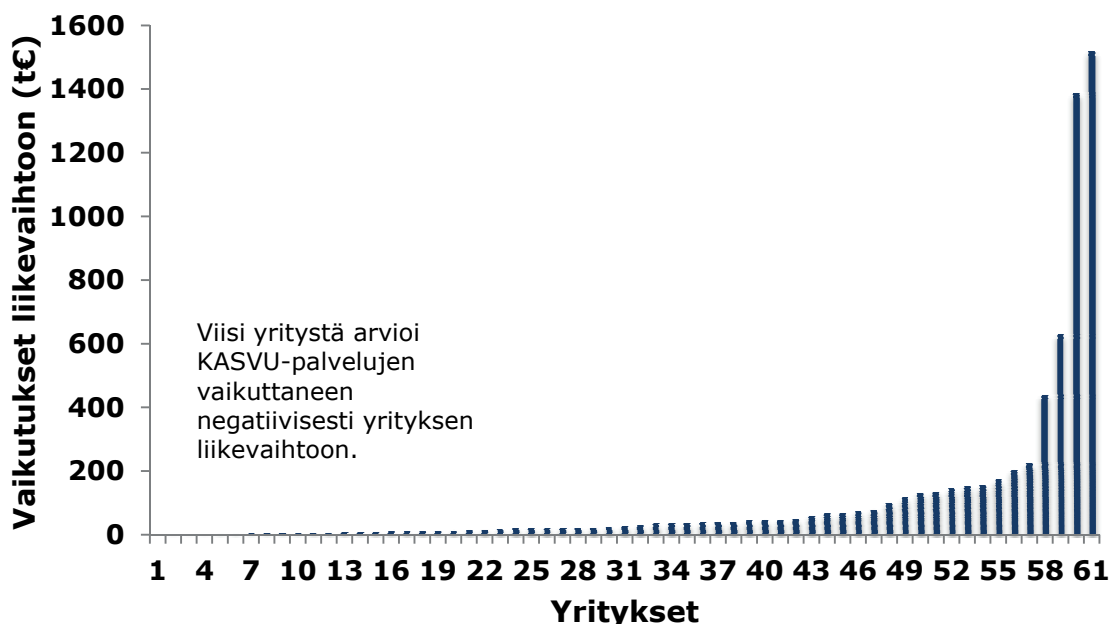
Liikevaihdon muutos KASVU-palvelujen käytön jälkeen		
	Kaikki vastanneet yritykset <i>(ml. yritykset, joiden liikevaihto oli laskenut)</i>	Yritykset, joilla liikevaihto oli kasvanut
Yritysten lukumäärä	150	84
Muutoksen kokonaissumma	83,1 milj. €	85,9 milj. €
Muutoksen keskiarvo	553,700 €	1,0 milj. €
Muutoksen mediaani	48.900 €	360.600 €
Minimi	-490.000 €	4.400 €
Maksimi	27,8 milj. €	27,8 milj. €

Seuraavaan taulukkoon on koottu vastanneiden yritysten osalta arviot siitä liikevaihdon muutok-

sen osuudesta, jonka yritykset arvioivat tapahtuneen KASVU-hankkeen palvelujen vaikutuksesta. KASVU-hankkeen palvelujen yhteenlaskettu vaikutus vastanneiden yritysten liikevaihtoon oli arvioiden perusteella 6,6 miljoonaa euroa.

KASVU-palvelujen vaikutus liikevaihdon muutokseen		
	<i>Kaikki vastanneet yritykset</i>	<i>Yritykset, jotka arvioivat KASVU-hankkeen vaikuttaneen liikevaihdon kehitykseen positiivisesti</i>
Yritysten lukumäärä	146	61
Muutoksen kokonaissumma	6,6 milj. €	6,6 milj. €
Muutoksen keskiarvo	45.100 €	108.600 €
Muutoksen mediaani	0 €	27.200 €
Minimi	-18.500 €	200 €
Maksimi	1,5 milj. €	1,5 milj. €

Alla olevassa kuviossa on kuvattu vastanneiden yritysten jakauma sen suhteen miten paljon ne arvioivat KASVU-hankkeen palvelujen vaikuttaneen yrityksen liikevaihtoon.



Kuva 43. Yritysten arviot KASVU-hankkeen vaikutuksista yrityksen liikevaihtoon (arviot suurusjärjestyksessä)

Yllä esitetty arvio (6,6 miljoonaa euroa) on varsin konservatiivinen, sillä se perustuu vain niiden yritysten vastauksiin, jotka kyselyssä olivat kyseiseen kohtaan vastanneet. Jos laskelmaa jatketaan hieman ja otetaan mukaan kaikki kyselyyn vastanneet yritykset (189 kpl) ja kerrotaan vastanneiden yritysten antamien arvioiden keskiarvo vastaamattomien määrällä (43 kpl), saadaan liikevaihdon kokonaisvaikutusarvioksi 8,5 miljoonaa euroa.

KASVU-hankkeesta palveluja käyttäneiden yritysten kokonaismäärä oli 794 yritystä. Yritysten yhteystietoja kartoitettaessa huomattiin kuitenkin, että 666 yrityksellä oli aktiivinen yritystunnus. Oletettavaa siis on, että 128 yritystä on joko fuusioitunut toiseen yritykseen yrityskaupan myötä tai sitten lopettanut yritystoiminnan. Koska fuusioituneiden tai toimintansa lopettaneiden yritysten osuus ei ole tiedossa on syytä käyttää jatkolaskelmissa molempia lukumääriä.

Liikevaihdon kokonaisvaikutusten osalta voidaan siis viedä estimointia hieman pidemmälle, jolloin arvion epävarmuus luonnollisesti kasvaa. Jos oletetaan siis, että kyselyyn vastanneiden yritysten antamien arvioiden vaikutusten keskiarvo liikevaihdon suhteen (45.100 € / yritys) pysyy samana

myös kaikkien vastaamattomien yritysten osalta, voidaan todeta seuraavaa. Jos tarkastelujoukoksi otetaan kaikki KASVU-hankkeessa mukana olleet yritykset, saadaan vaikutusten estimoinnin maksimiarvoksi (45.100 * 794) yhteensä 35,8 miljoonaa euroa. Jos tarkastelujoukoksi sen sijaan otetaan vain ne yritykset, joilla oli tunnistettu yritystunnus, saadaan vaikutusten estimoinnin minimiarvoksi (45.100*666) yhteensä 30,3 miljoonaa euroa. Näin ollen näillä esitetyillä oletuksilla KASVU-hankkeen kokonaisvaikutusarvion maksimin voidaan olettaa olleen noin 30,3 – 35,8 miljoonaa euroa.

Maksimisarvoestimoinnin lisäksi on syytä myös tehdä oletuksia siitä, että kyselyyn vastaamattomien yritysten osalta KASVU-palvelujen tuottamat vaikutukset liikevaihdon kehitykseen eivät ole olleet niin suuria kuin kyselyyn vastanneiden osalta. Tämä oletus perustuu siihen kokemukseen, että tyypillisesti yrityskyselyyn osallistuvat ne yritykset, jotka ovat eniten hyötäneet käytetyistä tuki- tai palvelumuodoista. Tällä asetelmalla oletetaan siis, että kyselyyn vastaamatta jättäneiden yritysten antamien arvioiden vaikutusten keskiarvo liikevaihdon suhteen olisikin vain 50 % kyselyyn vastanneiden keskiarvosta. Näin ollen oletuksen arvo kyselyyn vastaamattomien osalta olisi $45.100 \text{ €} / 2 = 22.550$ euroa.

Jos näillä oletuksilla tarkastelujoukoksi otetaan kaikki KASVU-hankkeessa mukana olleet yritykset, saadaan vaikutusten estimoinnin maksimiarvoksi (45.100 * 189 + 22.550 * 605) yhteensä 22,2 miljoonaa euroa. Jos mainituilla oletuksilla tarkastelujoukoksi sen sijaan otetaan vain ne yritykset, joilla oli tunnistettu yritystunnus, saadaan vaikutusten estimoinnin minimiarvoksi (45.100 * 189 + 22.550 * 477) yhteensä 19,3 miljoonaa euroa. Näin ollen näillä esitetyillä oletuksilla KASVU-hankkeen kokonaisvaikutusarvion minimin voidaan olettaa olleen noin 19,3 – 22,2 miljoonaa euroa.

7.3 Kokonaisvaikutukset yritysten henkilöstömäärään

Kuten edellä todettiin, KASVU-hankkeen kokonaisvaikutusarvio yritysten henkilöstömäärän kehitykseen (työllisyyteen) muodostuu vastanneiden yritysten antamien vaikutusarvioiden kokonaissummasta. Yksittäisen yrityksen osalta laskelma syntyy siten kertomalla yrityksen nykyinen henkilöstömäärä KASVU-hankkeen palvelun käytön jälkeen tapahtuneella prosentuaalisella henkilöstön muutoksella, ja kertomalla tämä vielä vastaajan antamalla arvioilla siitä, miten KASVU-hankkeen palvelu kyseiseen muutokseen vaikutti.

Alla olevaan taulukkoon on koottu vastanneiden yritysten osalta niiden ilmoittamien nykyisten henkilöstömäärien kokonaissummat. Kuten taulukosta käy ilmi, niin kaikkien vastanneiden yritysten henkilöstömäärän kokonaissumma on 8286 työntekijää.

	<i>Kaikki vastanneet yritykset</i>
Yritysten lukumäärä	157
Henkilöstön kokonaismäärä	8286
Henkilöstömäärän keskiarvo	52,8
Henkilöstömäärän mediaani	12
Minimi	1
Maksimi	3000

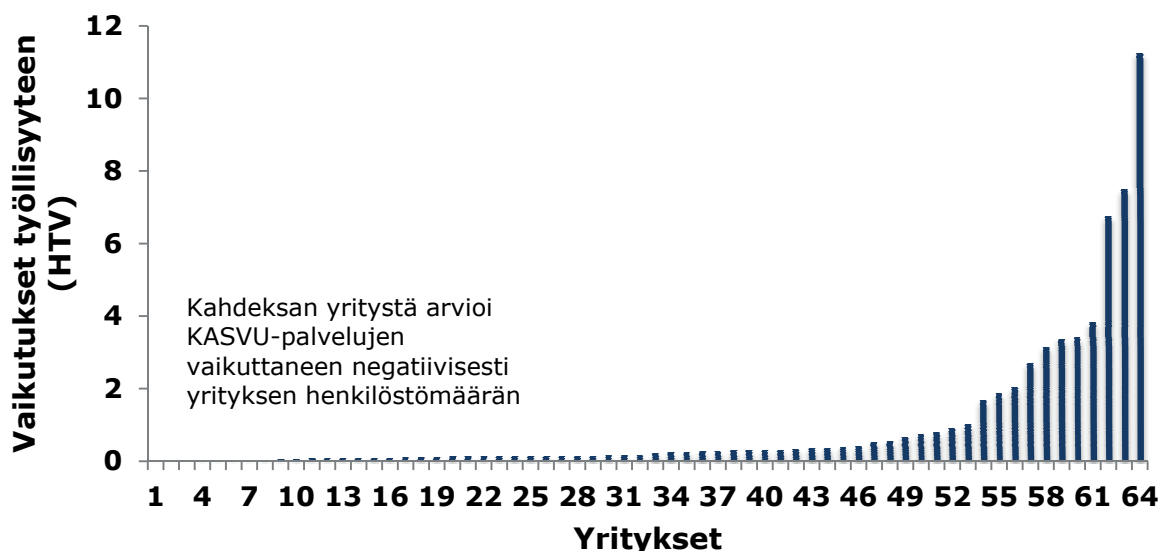
Seuraavaan taulukkoon on koottu vastanneiden yritysten osalta niiden henkilöstömäärässä tapahtuneen muutoksen määrä sen jälkeen, kun ne olivat käyttäneet KASVU-hankkeesta tuotettuja palveluja. Kuten taulukosta käy ilmi, niin henkilöstömäärän muutoksen kokonaissumma oli 1701 henkilöä.

Henkilöstömäärän muutos KASVU-palvelujen käytön jälkeen		
	<i>Kaikki vastanneet yritykset</i>	<i>Yritykset, joilla henkilömäärä oli kasvanut</i>
Yritysten lukumäärä	153	90
Muutoksen kokonaissumma	1701 htv	1814 htv
Muutoksen keskiarvo	11,1 htv	20,2 htv
Muutoksen mediaani	0,7 htv	2,4 htv
Minimi	-96 htv	0,1 htv
Maksimi	1110 htv	1110 htv

Seuraavaan taulukkoon on koottu vastanneiden yritysten osalta arviot siitä henkilöstömäärän muutoksen osuudesta, jonka yritykset arvioivat tapahtuneen KASVU-hankkeen palvelujen vaikutuksesta. KASVU-hankkeen palvelujen yhteenlaskettu vaikutus vastanneiden yritysten henkilöstömäärään oli arvioiden perusteella noin 60 henkilötyövuotta.

KASVU-palvelujen vaikutus henkilöstömäärän muutokseen		
	<i>Kaikki vastanneet yritykset</i>	<i>Yritykset, jotka arvioivat KASVU-hankkeen vaikuttaneen henkilöstömäärän kehitykseen positiivisesti</i>
Yritysten lukumäärä	150	64
Muutoksen kokonaissumma	59,7 htv	59,9 htv
Muutoksen keskiarvo	0,4 htv	1,0 htv
Muutoksen mediaani	0 htv	0,2 htv
Minimi	-0,1 htv	0 htv
Maksimi	11,3 htv	11,3 htv

Alla olevassa kuviossa on kuvattu vastanneiden yritysten jakauma sen suhteen miten paljon ne arvioivat KASVU-hankkeen palvelujen vaikuttaneen yrityksen henkilöstömäärään.



Kuva 44. Yritysten arviot KASVU-hankkeen vaikutuksista yrityksen henkilöstömäärän kehitykseen

Yllä esitetty arvio (60 henkilötyövuotta) on myös varsin konservatiivinen, sillä se perustuu vain niiden yritysten vastauksiin, jotka kyselyssä olivat kyseiseen kohtaan vastanneet. Jos laskelmaa jatketaan hieman ja otetaan mukaan kaikki kyselyyn vastanneet yritykset (189 kpl) ja kerrotaan vastanneiden yritysten antamien arvioiden keskiarvo (0,4 htv) vastaamattomien määrällä (39 kpl), saadaan henkilöstömäärän kokonaisvaikutusarvioksi 75,3 uutta, luotua työpaikkaa.

Kuten liikevaihtoa käsittelevässä vaikutusarvio-osuudessa jo todettiin, niin KASVU-hankkeesta palveluja käyttäneiden yritysten kokonaismäärä oli 794 yritystä. Yritysten yhteystietoja kartoitettaessa huomattiin kuitenkin, että 666 yrityksellä oli aktiivinen yritystunnus. Oletettavaa siis on, että 128 yritystä on joko fuusioitunut toiseen yritykseen yrityskaupan myötä tai sitten lopettanut yritystoiminnan. Koska fuusioituneiden tai toimintansa lopettaneiden yritysten osuus ei ole tiedossa on syytä käyttää jatkolaskelmissa molempia lukumääriä.

Uusien luotujen työpaikkojen osalta voidaan siis viedä estimointia hieman pidemmälle, jolloin arvion epävarmuus luonnollisesti kasvaa. Jos oletetaan siis, että kyselyyn vastanneiden yritysten antamien arvioiden vaikutusten keskiarvo henkilöstömäärän suhteen (0,4 htv / yritys) pysyy samana myös kaikkien vastaamattomien yritysten osalta, voidaan todeta seuraavaa. Jos tarkastelujoukoksi otetaan kaikki KASVU-hankkeessa mukana olleet yritykset, saadaan vaikutusten estimoinnin maksimiarvoksi (0,4 htv * 794) yhteensä 317,6 työpaikkaa. Jos tarkastelujoukoksi sen sijaan otetaan vain ne yritykset, joilla oli tunnistettu yritystunnus, saadaan vaikutusten estimoinnin minimiarvoksi (0,4 htv * 666) yhteensä 266,4 työpaikkaa. Näin ollen näillä esitetyillä oletuksilla KASVU-hankkeen kokonaisvaikutusarvion voidaan olettaa olleen noin 266,4 – 317,6 uutta luotua työpaikkaa.

Maksimisarvoestimoinnin lisäksi on syytä myös tehdä oletuksia siitä, että kyselyyn vastaamattomien yritysten osalta KASVU-palvelujen tuottamat vaikutukset henkilöstömäärän kehitykseen eivät ole olleet niin suuria kuin kyselyyn vastanneiden osalta. Tämä oletus perustuu siihen kokemukseen, että tyypillisesti yritys kyselyyn osallistuvat ne yritykset, jotka ovat eniten hyötynneet käytetyistä tuki- tai palvelumuodoista. Tällä asetelmalla oletetaan siis, että kyselyyn vastaamatta jättäneiden yritysten antamien arvioiden vaikutusten keskiarvo henkilöstömäärän kehityksen suhteen olisikin vain 50 % kyselyyn vastanneiden keskiarvosta. Näin ollen oletuksen arvo kyselyyn vastaamattomien osalta olisi $0,4 \text{ htv} / 2 = 0,2 \text{ htv}$.

Jos näillä oletuksilla tarkastelujoukoksi otetaan kaikki KASVU-hankkeessa mukana olleet yritykset, saadaan vaikutusten estimoinnin maksimiarvoksi (0,4 htv * 189 + 0,2 htv * 605) yhteensä 196,6 työpaikkaa. Jos mainituilla oletuksilla tarkastelujoukoksi sen sijaan otetaan vain ne yritykset, joilla oli tunnistettu yritystunnus, saadaan vaikutusten estimoinnin minimiarvoksi (0,4 htv * 189 + 0,2 htv * 477) yhteensä 171,0 työpaikkaa. Näin ollen näillä esitetyillä oletuksilla KASVU-hankkeen kokonaisvaikutusarvion minimin voidaan olettaa olleen noin 171,0-196,6 uutta luotua työpaikkaa.

7.4 KASVU-hankkeen kustannus-hyöty –suhde

KASVU-hankkeen kokonaisbudjetti on ollut noin 7,4 miljoonaa euroa (7 391 222,80 euroa), mikä on koostunut hankkeelle asetetusta määrärahasta (6 055 725 euroa) sekä yritysten maksamista palvelujen omavastuuosuuksista (1 335 497,80 euroa). Kuten yllä käsitellyn estimoinnin perusteella todettiin, ovat KASVU-hankkeen vaikutukset yritysten liikevaihtoon olleet arviolta 19,3 – 35,8 miljoonaa euroa ja vastaavasti vaikutukset uusien työpaikkojen määrään arviolta 171,0 – 317,6. Laskelmissa ei siis ole otettu huomioon välillisiä liikevaihto- ja työllisyysvaikutuksia. Laskelmissa ei myöskään ole otettu huomioon sitä, että esimerkiksi liikevaihdon ja myös henkilöstömäärän kehitys kumuloituu myös jatkossa, jos yritysten kasvu jatkaa samansuuntaista kehitystä. Yllä mainittuihin tekijöihin perustuen voidaan esittää seuraavanlainen kustannus-hyöty – suhdetta kuvaava taulukko.

Hankkeen rahoitus	Yhden työpaikan hinta (enimmäisarvio)	Yhden työpaikan hinta (vähimmäisarvio)	Suhde liikevaihtoon (enimmäisarvio)	Suhde liikevaihtoon (vähimmäisarvio)
Hankkeen kokonaisrahoitus (7,4 milj. euroa)	43.224 €	23.272 €	4,8:1	2,6:1
Julkisen rahoituksen osuus (6,1 milj. euroa)	35.414 €	19.067 €	5,9:1	3,2:1

Yllä olevassa laskelmassa yhden työpaikan enimmäishinta-arvio on saatu jakamalla hankkeen kokonaisrahoitusosuus synnytettyjen työpaikkojen estimaatin minimiarvolla (171,0). Vastaavasti vähimmäishinta-arvio on saatu jakamalla hankkeen kokonaisrahoitusosuus synnytettyjen työpaikkojen estimaatin maksimiarvolla (317,6).

Liikevaihdon osalta on tarkasteltu vastaavasti suhdelukuna sitä, kuinka paljon kokonaisrahoitusosuudesta myönnetty yksittäinen euro on enimmillään tai vähimmillään tuottanut. Jos esimerkiksi tarkastellaan julkisen rahoituksen osuuden suhdetta synnytetyn liikevaihdon estimaatin maksimiarvoon, voidaan todeta, että yhdellä investoidulla eurolla on saatu ”hyötyä” 5,9 euroa.

8. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa on esitetty selvityksen tekijöiden laatimia johtopäätöksiä, jotka pohjautuvat edellä esitettyihin keskeisiin havaintoihin. Esitetyt johtopäätökset on ryhmitelty selvitykselle asetettujen tutkimuskysymysryhmittelyn mukaisesti. Mainitut selvityskysymykset löytyvät tämän raportin alusta taulukosta yksi. Näiden selvitysteemojen ja -kysymysten lisäksi muutamia yleisempiä, yritystukikenttää koskevia johtopäätöksiä. Lisäksi tilaaja on työn edetessä esittänyt selvityksen tekijöille muutamia lisäselvityspyynnöitä, joihin myös vastataan tässä luvussa.

Osallistuneiden yritysten profiili

Kasvu-hankkeeseen osallistuneiden yritysten profiilia on tarkasteltu tämän selvitysraportin luvuissa kolme ja neljä. Näissä esitettyihin keskeisiin havaintoihin perustuen voidaan todeta, että:

- Liikevaihdon ja henkilöstömäärän kehityksen seurantaan perustuen voidaan todeta, että KASVU-hankkeessa on onnistuttu tavoittamaan kasvavia yrityksiä. Uudenmaan alueen pk-yrityskantaan verrattuna, KASVU-hankkeessa mukana olleet yritykset ovat kasvattaneet liikevaihtoaan ja henkilömääräänsä ajanjaksolla 2009-2012 enemmän.
- Yritysten kannattavuutta kuvaavien mittareiden (liikevoitto, sijoitetun pääoman tuotto) perusteella voidaan todeta, että KASVU-hankkeessa mukana olleet yritykset ovat olleet keskimäärin nopeammin kasvavia ja paremmin kannattavia mikro- ja pk-yrityksiä. KASVU-hankkeessa mukana olleiden yritysten liikevoittoprosentin mediaani on korkeampi kuin verrokkiryhmänä toimineen koko Uudenmaan pk-yrityskannan. Yritysten sijoitetun pääoman tuotto on myös ollut hyvällä tasolla ajanjaksolla 2009-2012.
- Yritysten vakavaraisuutta kuvaavien mittareiden (omavaraisuus, velkaantumisaste ja maksuvalmius) kuvaavien mittareiden perusteella voidaan todeta, että KASVU-hankkeessa mukana olleet yritykset ovat olleet hyvällä tasolla yleisesti käytettyjen vii-tearvojen perusteella.
- Yrityskyselyn vastauksiin perustuen voidaan todeta, että KASVU-hankkeessa on onnistuttu tavoittamaan sellaisia yrityksiä, joilla on myös halua kasvattaa liiketoimintaansa. Tutkimuskyselyyn osallistuneista yrityksistä 19 prosenttia ilmoitti tavoittelevansa nopeaa kasvua ja vastaavasti 63 prosenttia vakaata kasvua. Kasvuhaluikkaiden yritysten kokonaisosuus KASVU-projektissa mukana olleista yrityksistä oli peräti 82 prosenttia.

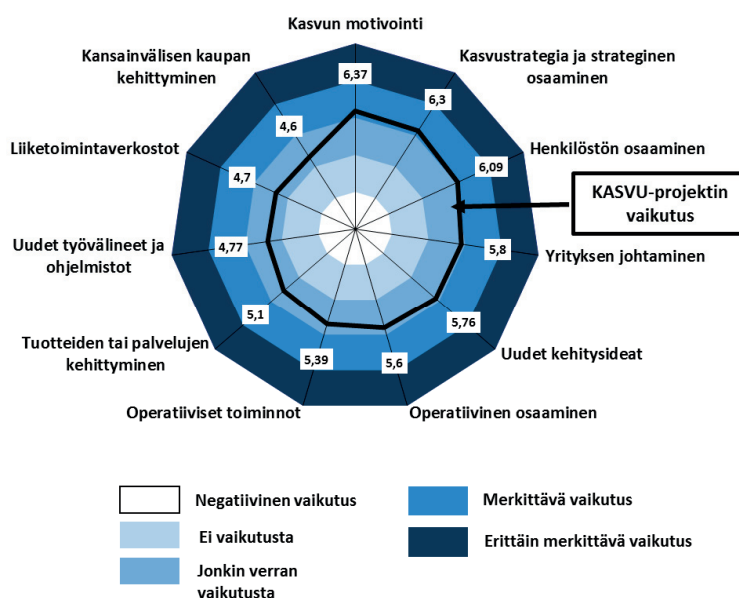
Edellä esitettyjen johtopäätösten yhteenvetona voidaan todeta, että KASVU-hanke on onnistunut valintaprosessin hoidossa erittäin hyvin. Mukana olleet yritykset ovat olleet selkeästi kasvuhaluikkaita ja niiden taloudellisten tunnuslukujen voidaan todeta olevan keskimäärin varsin hyviä. KASVU-hanke on siis onnistunut tavoittamaan juuri sitä kohderyhmää, jota hankesuunnitelmassa on ajateltukin.

Toimenpiteiden vaikutukset yritysten toimintakykyyn ja resursseihin

KASVU-hankkeen vaikutuksia yritysten toimintakykyyn ja resursseihin on tarkasteltu tämän raportin luvuissa 5.1 ja 5.2. Yritysten toimintakykyyn ja resursseihin liittyvät vaikutukset oli jaettu tutkimusasetelman mukaisesti kahteen eri tasoon. Ensimmäisessä tasossa tarkasteltiin nopeasti syntyviä yksilötason vaikutuksia, jotka näkyvät yleisenä tyytyväisyytenä koulutus- ja konsultoin-

tipalveluihin, palvelujen aiheuttamana reaktiona (esimerkiksi kasvumotivaatio), oppimistuloksina sekä oppimisen viemisenä käytäntöön. Vastaavasti toisessa tasossa tarkasteltiin hitaammin syntyviä suoria yritystason vaikutuksia eli sitä, miten oppimistulokset ja opitun käytäntöön vieminen on vaikuttanut yrityksen osaamiseen.

- Yksilötason vaikutusten osalta voidaan todeta, että KASVU-hankkeella on ollut eniten vaikuttavuutta yrityksen (johdon) kasvuhalukkuuden motivointiin sekä henkilöiden osaamisen kehittymiseen. Eniten yksilötason vaikutuksia on saavutettu erityisesti nuorissa yrityksissä (2010-2014 perustetut) sekä yrityksissä, jotka tavoittelevat joko vakaata tai nopeaa liiketoiminnan kasvua. Lisäksi ne yritykset, jotka ovat olleet jo ”kasvu-uralla”, kokevat saaneensa palveluista eniten hyötyä.
- Hitaammin syntyvien suorien yritystason vaikutusten osalta voidaan todeta, että KASVU-hankkeella on ollut eniten vaikuttavuutta yritysten kasvustrategioiden ja strategisen osaamisen lisääntymiseen sekä yrityksen johtamiseen ja operatiiviseen osaamiseen liittyviin tekijöihin. Eniten suoria yritystason vaikutuksia on saavutettu niin ikään nuorissa yrityksissä (2010-2014) sekä yrityksissä, jotka tavoittelevat nopeaa liiketoiminnan kasvua. Lisäksi ne yritykset, jotka ovat olleet jo ”kasvu-uralla”, kokevat palvelujen vaikuttaneen eniten yritysten osaamispääomaan.
- KASVU-hankkeen tuottamilla palveluilla on saavutettu runsaasti suoria vaikutuksia henkilö- ja yritystasolla. Keskeisimmät vaikutuskohteet ovat kohdentuneet yritysten kasvun kannalta merkittävimpiin osa-alueisiin eli kasvumotivaation lisääntymiseen, kasvustrategioiden laadintaan, henkilöstön osaamisen kehittymiseen sekä yrityksen johtamiseen. Eniten suoria vaikutuksia kokonaisuutena saavutetaan niissä yrityksissä, joissa on selkeästi asetettu kasvutavoitteita tai jotka ovat jo ”kasvu-uralla” sekä nuorissa yrityksissä. Keskeisin johtopäätös tästä analyysistä on kuitenkin se, että tuotetuilla palveluilla pystytään joko vahvistamaan tai herättämään yritysten kasvumotivaatiota. Niissä yrityksissä, joissa kasvutavoitteet on jo asetettu, vaikutukset ovat suurimpia, mutta oletettavaa on, että ne yritykset, jotka palvelun käytön kautta saavat enemmän motivaatiota kasvulleen, ovat palvelun käytön jälkeen entistä valmiimpia kehittämään omaa liiketoimintaansa kasvu-uralle. Kyseessä on siis eräänlainen ”hyvän kierre”, jossa samalla sekä vahvistetaan olemassa olevaa kasvumotivaatiota, että kylvetään siemeniä uudelle kasvulle.



Kuva 45. Yhteenveto KASVU-hankkeen suorista vaikutuksista¹⁵

Toimenpiteiden vaikutukset yritysten kasvuun

KASVU-hankkeen vaikutuksia yritysten kasvuun ja liiketoiminnan kehittämiseen on tarkasteltu tämän raportin luvussa 5.3. Yritysten toimintakykyyn ja resursseihin liittyvät vaikutukset oli jaettu tutkimusasetelman mukaisesti kahteen eri tasoon. Epäsuorilla vaikutuksilla tarkoitettiin niitä vaikutuksia, jotka syntyvät yritysten omien kehittämistoimenpiteiden seurauksena, joihin alkusysäys on saatu käytettyjen KASVU-hankkeesta tuotettujen palvelujen suorien vaikutusten kautta. Käytännössä epäsuorilla vaikutuksilla tarkoitettiin sitä, miten KASVU-hankkeen palveluiden (mahdollisesti) käynnistämät kehittämistoimenpiteet ovat vaikuttaneet yritysten henkilöstömäärään, liikevaihtoon, tuotteisiin ja niin edelleen.

- KASVU-hankkeen tuottamilla palveluilla on ollut paljon vaikutuksia myös yritysten kasvuun ja liiketoiminnan kehittämiseen. Tunnistettuja epäsuoria vaikutuksia on kuitenkin selkeästi vähemmän kuin edellä käsitellyjä suoria vaikutuksia, mikä on täysin luonnollista. Eniten KASVU-hankkeen tuottamilla palveluilla on pystytty vaikuttamaan uusien tuotteiden tai palvelujen syntyyn, markkinaosuuksien kasvattamiseen ja uusasiakashankintaan, liikevaihtoon kehitykseen sekä työllisyyteen.
- Keskeisten taustamuuttujien suhteen tarkasteltuna epäsuorien vaikutusten syntyminen noudattaa täsmälleen samaa logiikkaa kuin suorien vaikutusten syntyminen. Eniten yritysten kasvuun ja liiketoiminnan kehittämiseen liittyviä vaikutuksia on saavutettu niin ikään nuorissa yrityksissä (2010-2014) sekä yrityksissä, jotka tavoittelevat nopeaa liiketoiminnan kasvua. Lisäksi ne yritykset, jotka ovat olleet jo ”kasvu-uralla”, kokevat palvelujen vaikuttaneen eniten yritysten liiketoimintaan.

Vaikutusten kokonaistarkastelu

Kun tarkastellaan KASVU-hankkeen synnyttämää vaikutusketjua kokonaisuutena, voidaan esittää seuraavanlaiset johtopäätökset:

- KASVU-hankkeessa on pystytty tuottamaan yrityksille erittäin laadukkaita palveluita, joihin yritykset ovat olleet erittäin tyytyväisiä.
- Mitä laadukkaampia tuotetut palvelut ovat, sitä enemmän niissä syntyy suoria henkilötason vaikutuksia. Selvityksen perusteella tärkeimpiä henkilötason vaikutusmittareita ovat kasvumotivaation kehittyminen sekä henkilöstön osaamisen kehittyminen.
- Mitä enemmän henkilötasolla saadaan vaikutuksia aikaiseksi, sitä todennäköisempää on, että saatu osaaminen ja motivaatio konkretisoituvat osaksi käytännön kehittämistoimintaa. Selvityksen aineiston perusteella asia voidaankin verifioida eli mitä enemmän vaikutuksia on syntynyt henkilötasolla, sitä enemmän syntyy myös suoria yritystason vaikutuksia.
- Selvityksen havaintojen perusteella voidaan myös todeta, että mitä enemmän yrityksissä käynnistyy käytännön kehittämistoimintaa eli syntyy suoria yritystason vaikutuksia, sitä enemmän esiintyy yritysten kasvuun ja liiketoiminnan kehittämiseen liittyviä vaikutuksia.
- Yllä olevat johtopäätökset muodostavat siis selkeän loogisen polun. Jos tätä vaikutuslogiikkapolkua tarkastelee puhtaasti julkisen sektorin toimijan (ELY-keskus) näkökulmasta ja niiden asioiden valossa, joihin sen omalla toiminnalla voidaan vaikuttaa, voidaan todeta seuraavaa:

¹⁵ Vaikutus on tässä kuviossa mitattu asteikolla 0-10 käyttäen seuraavia painotuksia: ”Negatiivinen vaikutus” 0, ”Ei vaikutusta”, 2.5, ”Jonkin verran vaikutusta” 5.0, ”Merkittävä vaikutus” 7.5, ”Erittäin merkittävä vaikutus” 10.0, ”Ei sovellu käytettyyn palveluun”, n/a.

- o Laadukkaiden palveluiden tarjoaminen erityisesti nuorille, kasvuhaluksille tai jo kasvamassa oleville yrityksille tuottaa eniten vaikutuksia.
- o Laadukkaiden palveluiden tarjonta lisää myös yleisesti yritysten kasvumotivaatiota ja kehittämishalukkuutta. Kehittämishalun täytyy luonnollisesti lähteä yrityksestä itsestään, mutta laadukkailla asiantuntijapalveluilla voidaan tarjota merkittävää lisäapua ja voimavaroja.

KASVU-hankkeen liikevaihto- ja työllisyysvaikutukset

KASVU-hankkeen vaikutuksia yritysten liikevaihtoon ja työllisyyteen on numeerisesti tarkasteltu tämän raportin luvuissa 7.2 ja 7.3. Näissä esitettyjen havaintojen perusteella voidaan todeta seuraavaa.

- KASVU-hankkeen tuottamien palvelujen myötävaikutuksella on saavutettu varsin merkittäviä vaikutuksia yritysten liikevaihdon kehityksessä. Todettu liikevaihdon kokonaiskasvu on 6,6 miljoonaa euroa, mikä perustuu kyselyyn vastanneiden yritysten antamiin arvioihin. Selvityksen yhteydessä toteutettujen estimointien perusteella voidaan kuitenkin arvioida, että KASVU-hankkeen tuottamien palveluiden myötävaikutuksella on saavutettu noin 26,9 miljoonan euron edestä liikevaihdon kasvua.¹⁶
- KASVU-hankkeen tuottamien palveluiden myötävaikutuksella on saavutettu myös runsaasti vaikutuksia yritysten henkilömäärän kehityksessä. Todettujen uusien työpaikkojen määrä on 60, mikä perustuu kyselyyn vastanneiden yritysten antamiin arvioihin. Selvityksen yhteydessä toteutettujen estimointien perusteella voidaan kuitenkin arvioida, että KASVU-hankkeen myötävaikutuksella syntyneiden uusien työpaikkojen kokonaismäärä on 237,9.¹⁷

KASVU-hankkeen hakemusprosessin muutokset

KASVU-hankkeen hakemusprosessissa on tehty hankkeen elinkaaren aikana yksi merkittävä muutos. Kesällä 2011 otettiin ELY-keskuksen toimesta käyttöön uudenlainen yrityksille lähetettävä lisätietopyyntökaavake sekä uusi hakemusten pisteytysmenettely. Menettelytavan muutoksella pyrittiin tehostamaan hakemusprosessia sekä lisäämään hankkeen vaikuttavuutta niin, että palveluita hakevat yritykset sitoutuisivat heti alusta saakka enemmän toiminnan kehittämiseen ja palveluiden käyttöön. Uusi lisätietopyyntölomake otettiin käyttöön hakemusprosessin organisoinnin takia niin, että sen avulla voitiin kohdentaa myönnettävä palvelu parhaiten projektin tavoitteita vastaaville yrityksille.

Selvityksen tilaajan eli ELY-keskuksen pyynnöstä olemme myös tarkastelleet sähköisen yrityskyselyn avulla, onko muuttuneella hakemusprosessilla ollut vaikutuksia yritysten kokemuksiin tai epäsuoriin vaikutuksiin. Sähköisessä kyselyssä yrityksiä pyydettiin vastaamaan, minä vuonna he olivat ensimmäisen kerran palveluja käyttäneet. Valtaosa yrityksistä oli kuitenkin sellaisia, jotka olivat palveluita käyttäneet vain kerran. Koska hakemusprosessin muutos tapahtui keskellä vuotta (kesäkuussa 2011), tutkimusasetelmaksi oli asetettava seuraavanlainen kysymys: Miten vuosina 2009 tai 2010 palveluja käyttäneiden yritysten kokemat vaikutukset eroavat vuosina 2012 tai 2013 palveluja käyttäneiden yritysten kokemista vaikutuksista? Tällä kysymyksenasettelulla voidaan todeta, että:

- Hakemusprosessin muutoksella ei näytä aineiston perusteella olleen vaikutuksia suorien henkilötason vaikutusten syntymiseen. Korrelaatioanalyysi ei osoita merkittävää poikkeamaa henkilötason vaikutusten osalta tehdyn vuosijaottelun osalta. Korrelaatioanalyysi osoittaa ainoastaan, että vuosina 2009 tai 2011-2012 KASVU-hankkeen palveluja käyttäneet yritykset arvioivat palvelujen vaikuttaneen keskimäärin paremmin suorien henkilötason vaikutusten syntymiseen kuin vuonna 2013 palveluja käyttäneet yritykset. Tämä havainto ei kerro hakemusprosessiin tehdyn muutoksen vaikutuksesta.

¹⁶ Arvio perustuu luvun 7.2 estimoinnissa esitettyjen minimi- ja maksimivälien keskiarvoon

¹⁷ Arvio perustuu luvun 7.3 estimoinnissa esitettyjen minimi- ja maksimivälien keskiarvoon

- Hakemusprosessin muutoksella ei näytä myöskään aineiston perusteella olleen vaikutuksia suorien yritystason vaikutusten syntymiseen. Korrelaatioanalyysi ei osoita merkittävää poikkeamaa yritystason vaikutusten osalta tehdyn vuosijaottelun osalta. Korrelaatioanalyysi osoittaa ainoastaan, että vuonna 2011 KASVU-projektin palveluja käyttäneet yritykset arvioivat käytettyjen palvelujen tuottaneen keskimäärin enemmän yritystason suoria vaikutuksia kuin vuonna 2013 palveluja käyttäneet yritykset. Tämä havainto ei myöskään kerro hakemusprosessin tehdyn muutoksen vaikutuksista.
- Vastaava havainto voidaan tehdä myös epäsuorista yritysten kasvuun ja liiketoiminnan kehittymiseen liittyvistä vaikutuksista. Korrelaatioanalyysi osoittaa ainoastaan, että vuonna 2009 tai 2012 palveluja käyttäneet yritykset arvioivat palvelujen vaikuttaneen yritysten kasvuun enemmän kuin vuonna 2013 palveluja käyttäneet yritykset.

Yhteenvedona yllä esitystä voidaankin todeta, että aineiston perusteella hakemusprosessin muutoksella ei näytä olleen merkittäviä vaikutuksia yritysten saavuttamiin hyötyihin. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, ettei hakemusprosessin muutoksella olisi tehostettu ja selkiytetty hakemusprosessia, mutta tämä näkökulma ei tule yrityskyselyn tai yrityshaastatteluiden aineistosta ilmi. Lisäksi jos tarkastellaan luvussa kolme esitettyä KASVU-hankkeesta palveluja käyttäneiden yritysten analyysiä, voidaan todeta, että tehokkaalla hakemus- ja valintaprosessilla voidaan onnistuneesti kohdistaa palveluja oikeanlaisille yrityksille. Yllä esitetyt korrelaatiotulokset näyttävät myös viittaavaan siihen, että vuonna 2013 palveluja käyttäneiden yritysten osalta kehittämistyön tulokset ovat vielä suurelta osin saavuttamatta, koska kehittämisprojektit ovat vielä alkuvaiheessa.

KASVU-PROJEKTIN TOIMENPITEIDEN VAIKUTTAVUUSSELVITYS

UUDENMAAN ELY-KESKUS

KASVU-projektin toimenpiteiden vaikuttavuusselvitys

ISBN 978-952-314-141-4 (painettu)

ISBN 978-952-314-142-1 (PDF)

URN URN:ISBN:978-952-314-142-1