



Pienyrityskeskus

ROIHU-HANKKEEN VAIKUTUSTEN ARVIOINTI

30.4.2020

**Jari Karjalainen
Pienyrityskeskus
Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Sisällys

1. JOHDANTO.....	2
2. ROIHU-HANKE.....	3
3. HANKKEEN ARVIOINTI	4
4. TUKI ALOITTAVILLE YRITTÄJILLE	6
5. VALMENNUKSET TOIMIVIEN YRITYSTEN LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMISEKSI ...	8
5.1 Roihu- ja pienyrittäjävalmennukset.....	8
5.2 Sukupolvenvaihdosten tukeminen.....	9
5.3 Startup Booster -valmennus.....	10
6. YRITTÄJYYDEN POLKUMALLIEN EDISTÄMINEN OPPILAITOKSISSA.....	11
7. MAAKUNNAN KATTAVAN YRITTÄJYYDEN EKOSYSTEEMIN KEHITTÄMINEN	14
8. YHTEENVETÄVÄÄ POHDINTAA.....	15

1. JOHDANTO

Vuosina 2018 - 2020 toteutettu Euroopan Sosiaalirahaston osarahoittama Roihu-hanke on ollut Etelä-Savon mittakaavassa poikkeuksellisen laaja ja tavoitteiltaan vaativa maakunnallinen hanke. Itä- ja Pohjois-Suomen alueellisen suunnitelman mukaisesti¹ talouskasvua ja vientiä tavoitellaan edistämällä yrittäjyyttä, pk-sektorin uudistumista ja kilpailukykyä sekä kehittämällä työelämän laatua ja tuottavuutta. Kansainvälisyyden lisääminen edellyttää mm. panostusta uusiin liiketoimintamalleihin. Tässä raportissa tarkasteltavaa Roihu-hanketta on tuettu Suomen ESR-ohjelman toimintalinjalta 3 (Työllisyys ja työvoiman liikkuvuus), jossa korostuu monialainen kumppanuuteen ja verkostoihin perustuva yhteistyö palveluiden, uusien toimintamallien sekä palvelu- ja tukirakenteiden kehittämiseksi siten, että huomioidaan harvaan asutun alueen erityispiirteet. Maakunnassa on nähty tärkeänä korostaa aikuiskoulutuksen merkitystä ja muun muassa työhyvinvoinnin vahvistamista.²

Yrittäjyyttä edistetään julkisella rahoituksella monin tavoin ja maakunnassa on lähtökohtaisesti jo paljon yrittäjyyden palveluita, mutta kenttä on sirpaleinen eikä se ole ollut kovin tiukasti koordinoitu. Kansallista rahoitusta on kohdennettu pääasiassa työttömille, työttömyysuhan alaisille ja yrittäjiksi aikoville. Tällöin tarjolla oleviin palveluihin jää paikallisesti aukkoja esimerkiksi toimivien pienyritysten kehittämiseen. Etenkään pienillä seutukunnilla ei kyetä tarjoamaan kaikille heidän kaipaamiaan palveluita. Roihu-hankkeen keskeisenä yltä tavoitteena on ollut pitkäjänteisyyteen tähtäävä yrittäjyyden tukeminen koko maakunnan alueella.

Hankkeen suunnittelu käynnistyi jo vuonna 2016 ja toteuttajien (Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun Pienyrityskeskus, Etelä-Savon ammattiopisto Esedu, ammattiopisto SAMledu) lisäksi suunnitteluprosessiin osallistuivat Pieksämäen ja Savonlinnan kaupunkien elinkeinopalvelut. Kaupunkien palvelut olivat tuolloin muutoksissa, ja hankkeen nähtiin osaltaan mahdollistavan tarvelähtöisten yrityspalvelujen tuottamisen Pieksämäen ja Savonlinnan seutukunnilla.

Laajalla konsortiolla, aiemmin laadittua yrittäjyyskasvatuksen strategiaa jalkauttamalla ja yrittäjyyden ekosysteemiä sekä toimijoiden yhteistyötä kehittämällä tavoiteltiin myös koordinoitumpaa palvelujen tarjontaa sekä kulttuurista muutosta alueellisessa yritysten kehittämisessä.

Tässä raportissa tarkastellaan hankkeen toimenpiteitä ja niiden laadullisia vaikutuksia arvioinnin keinoin. Hankkeen ja arviointityön tarkemman esittelyn jälkeen syvennyttään neljännessä luvussa yleisen yrittäjyystietoisuuden lisäämisen ja yrittäjyysratkaisun sekä yrityksen perustamisen tukemisen tarkasteluun. Viides luku kohdistuu toimivien yritysten

¹ Kestävää kasvua ja työtä 2014–2020. Suomen rakennerahasto-ohjelma. Itä- ja Pohjois-Suomen alueellinen suunnitelma.

² Etelä-Savon maakuntaohjelman toimeenpanosuunnitelma – Rahoitussuunnitelma vuosille 2019-2020. Etelä-Savon maakunnan yhteistyöryhmä 19.10.2018

tukemiseen. Luvussa kuusi arvioidaan toisen asteen oppilaitosten polkumallien edesauttamista ja seitsemännessä luvussa maakunnallisen yrittäjyyskosysteemin toimivuutta ja kehittymistä. Raportin viimeisessä luvussa vedetään aineistoista nousseita havaintoja yhteen ja pohditaan hankkeen vaikuttavuutta.

2. ROIHU-HANKE

Roihu-hankkeen tavoitteena on ollut:

- tukea yrittäjyyttä uravaihtoehtona miettivien henkilöiden yrittäjyysratkaisun toteutumista
- tukea muutaman vuoden yrittäjinä toimineiden tai sukupolvenvaihdosta miettivien henkilöiden yrittäjyyden ja liiketoiminnan kehittämistä sekä antaa tukea ideoiden tuotteistamiseen markkinoita varten
- tukea maakunnallisten hyvin alkuvaiheen yritysten kansainvälisille markkinoille suuntautumista
- tukea toisen ja korkea-asteen oppilaitosten yrittäjyyden polkumallien toteutumista
- viedä yhdessä laadittua yrittäjyyskasvatuksen strategiaa käytäntöön – luodaan koko maakunnan kattavalle yrittäjyyden ekosysteemille perustaa

Yrittäjyyttä on Roihu-hankkeen aikana tuotu näkyvästi esiin järjestämällä kaikille avoimia tilaisuuksia ja tapahtumia jokaisella Etelä-Savon seutukunnalla, osin yhteistyössä muiden hankkeiden ja tahojen kanssa. Keskeinen osa hankkeen omaa toimintaa ovat olleet monet eri tyyppiset valmennukset, joiden avulla edistetään laaja-alaisesti yrittäjyyttä Etelä-Savossa. Valmennusten tavoitteena on tukea yrityksen perustamista uravaihtoehtona miettivien henkilöiden päätöstä yrittäjyydestä ja antaa perusvalmiuksia yritystoiminnan käynnistämiseen (Syty yrittäjäksi -valmennukset). Valmennusten avulla on pyritty myös edesauttamaan jo toimivien yritysten selviytymistä ns. kuolemanlaakson yli sekä tukemaan niiden liiketoiminnan kehittämistä (Roihu- ja pienyrittäjävalmennukset).

Pieksämäellä on lisäksi valmennuksilla pyritty tukemaan omistajanvaihdoksia. Maakuntien omistajanvaihdosaktiivisuutta vertailevassa indeksissä Etelä-Savo sijoittuu toiseksi,³ mutta Pieksämäen seutukunnalla on ollut aukko vaihdoksia tukevissa palveluissa. Savonlinnassa hanke on erityisesti pyrkinyt auttamaan startup-yritysten

³ <https://ek.fi/ajankohtaista/tiedotteet/2020/03/04/maakuntien-omistajanvaihdosindeksi-2020>. Indeksi kuvaa omistajanvaihdosten määrää suhteutettuna alueen yrityskantaan sekä mm. alueellisten yrityspalvelujen (vero- ja rahoitusneuvonta, yritysvälitys ym.) toimivuuteen.

käynnistymistä ja kansainvälistymistä. Osallistujien oletettiin tulevan osin alueen oppilaitosten kautta.

Ammattioppilaitokset ovat hankkeessa aktivoineet opettajia kehittämään osaamistaan ja luonnollisesti tukeneet opiskelijoiden yrittäjävalmiuksia ja kokeiluja erityisesti Vuosi yrittäjänä -ohjelman (NY-yritykset) kautta. Lisäksi ne ovat pyrkineet yhdessä luomaan yrittäjyyden polkuopintoja ja ajatuksena on ollut myös ”Yrittäjäakatemia” perustaminen yhdessä muiden kehittämisorganisaatioiden kanssa.

Hankkeen suunnitelman mukainen toteutusaika oli 1.3.2018 - 30.4.2020, käytännössä päätoiminen henkilöstö työskenteli siinä alle kaksi vuotta. Aika oli toimenpiteiden määrään ja monipuolisuuteen nähden melko lyhyt; toimenpiteet pyrittiin käynnistämään nopeasti ja kertyneiden kokemusten sekä havaittujen tarpeiden pohjalta niitä muokattiin matkan varrella. Myös toimintaympäristö on luonnollisesti ollut koko ajan muutoksessa, mikä on heijastunut suunnitelmien tavoite- ja toimenpidetasolla tehtyinä muutoksina, esimerkiksi valmennusten määrän lisäämisenä.

3. HANKKEEN ARVIOINTI

Kehittämishankkeilla aikaansaattavia vaikutuksia viitoittavat pitkälti hankkeelle ennakkoon asetetut tavoitteet, käytettävissä olevat resurssit, kohderyhmävalinnat ja toimenpiteiden toteutustapa. Toimintaympäristössä hankeaikana tapahtuvat muutokset ja joskus myös sattuma ovat merkityksellisiä niin määrällisten kuin laadullistenkin vaikutusten toteutumiselle. Suurilla yksilöihin kohdistuvilla hankkeilla tavoitellaan yleensä myös organisaatio- ja järjestelmätason vaikutuksia kokeilemalla uusia toimintatapoja. Lisäksi ESR:n toiminta-alueilla on lähtökohtaisesti erityistavoitteena, myös paikallisella tai alueellisella tasolla, testata, arvioida ja soveltaa laajemmin innovatiivisia ratkaisuja.⁴

Roihu-hankkeen laadullisia vaikutuksia on tässä arvioinnissa pyritty tarkastelemaan aineistolähtöisesti realistista otetta soveltaen.⁵ Määrällinen näkökulma, huomioiden käytetyt resurssit, niiden kohdentaminen eri tavoitteille sekä lukumääräiset tulokset ja kustannustehokkuus, on jätetty tarkastelun ulkopuolelle vaikkakin on selvää, että käyttämällä runsaasti resursseja johonkin toimenpiteeseen on yleensä mahdollista saada laajemmin aikaan myös ei-mitattavia vaikutuksia. Oleellista on, että arviointi muodostaa peilin konkreettisille toimijoille ja tulevien toimenpiteiden suunnittelijoille.

⁴ EUROOPAN PARLAMENTIN JA NEUVOSTON ASETUS (EU) N:o 1304/2013

⁵ Arviointisuuntaus, joka ei edellytä tietynlaisen menetelmän käyttöä. Asetelmassa on mukana aina konteksti, mekanismit ja tulosten/tavoitteiden seuranta.

Hankkeesta koottiin arviointia varten seuraava aineisto:

- **Valmennusten osallistujakyselyt.** Kyselyaineistoa kerättiin tasaisesti hankkeen kuluessa niin Syty yrittäjäksi -valmennuksista, Roihu-valmennuksista, startup-valmennuksista kuin pienyrittäjävalmennuksista. Yhteensä vastauksia oli käytettävissä 350 kappaletta. Kyselyissä kartoitettiin osallistujien näkemyksiä koskien valmennusten temaattista sisältöä ja hyödyllisyyttä sekä osin myös valmennusten vastaavuutta hankkeen tavoitteisiin.
- **Haastattelut.** Hankkeen päätösvaiheessa haastateltiin yhteensä kuusitoista henkilöä, joihin kuului seitsemän hankkeen työntekijää ja yhdeksän sidosryhmien edustajaa. Jälkimmäiset olivat kuntien elinkeinopalvelujen edustajia, uusyrityskeskusten ja työvoimahallinnon edustajia, hankehenkilöstön esimiehiä sekä hankkeen ohjausryhmän jäseniä.

Haastatteluissa käsiteltiin laajemmin mm. näkemyksiä toimenpiteiden osuvuudesta, hankkeen lisäarvosta, yrittäjäyrytoimijoiden yhteistyöstä ja sen kehittymisestä sekä hankkeen vaikutusten pysyvyydestä. Lisäksi haastateltiin kolme omistajanvaihdosvalmennukseen osallistunutta yrittäjää ja viimeisen Savonlinnan startup-valmennuksen päätteeksi käytiin osallistujien kanssa lyhyt ryhmäkeskustelu heidän kokemuksistaan valmennuksessa.

- **Sähköinen kysely Pieksämäen ja Savonlinnan pienyrittäjävalmennusten osallistujille.** Kyselyllä koottiin 21:n yrittäjän näkemykset koskien valmennusten annin hyödyntämisestä omassa yritystoiminnassa.
- **Kirjalliset dokumentit.** Dokumenttiaineisto koostui hankehakemuksesta, ohjausryhmien pöytäkirjoista sekä hankehenkilöstön kirjoittamista artikkeleista ja raporteista.

Tähän arviointiin liittyy muutamia epävarmuustekijöitä. Arviointi on laadittu hanketta toteuttavassa Pienyrityskeskuksessa, mikä on antanut hyvän mahdollisuuden hankkeen jatkuvaan seuraamiseen ja tarvittavan aineiston kokoamiseen hankkeen aikana. Toisaalta hankkeen läheisyys tuo mukanaan herkästi itsearviointin piirteitä, mikä on pyritty tiedostamaan arviointiraporttia laadittaessa.

Käytetty kyselyaineisto antaa sinänsä edustavan kuvan eri valmennusten osallistujien näkemyksistä. Koska kyselyyn vastaaminen on ollut vapaaehtoista, painottuu aineisto kuitenkin aktiivisimpien osallistujien näkemysten suuntaisesti. Tyytymättömät ovat myös alttiimpia jättämään valmennuksen kesken.

Roihu-hanke on myös muodostanut mittavan kehittämisintervention, johon on sisältynyt monenlaisia eri alueille ja kohderyhmille suuntautuneita toimenpiteitä. Näin ollen vain harvoilla hankkeeseen kytkeytyneillä henkilöillä on käsitys hankkeesta kokonaisuutena.

Haastatteluaineistosta käy lisäksi ilmi yleinen pulma hankkeen erillisvaikutuksen tunnistamisen haasteista; sen erottaminen mikä kehitys on tapahtunut nimenomaan Roihun vaikutuksesta, mikä taas kaiken muun toiminnan tuloksena.

4. TUKI ALOITTAVILLE YRITTÄJILLE

Hankkeen yhtenä tavoitteena on ollut tukea yrittäjyyttä uravaihtoehtona miettivien henkilöiden yrittäjyysratkaisun toteutumista.

Keinoina ovat olleet yrittäjyysvalmennus sekä siihen liittyvä henkilökohtainen sparraus ja vertaiskehittäminen yhteistyössä keskeisten yrittäjyyden tukiverkoston kanssa (kaupunkien elinkeinotoimet, uusyrityskeskukset, yrittäjäjärjestöt, TE-toimistot, ELY-keskusten kasvupalvelut). Myös oppilaitokset ovat pyrkineet innostamaan opiskelijoitaan yrittäjyyteen. Lisäksi hankkeessa on pyritty samalla tuotekehittämään yrittäjyysvalmennusta.

Avoimet tilaisuudet ja tapahtumat

Roihu-hanke on panostanut paljon näkyvyyteen ja monikanavaiseseen markkinointiin. Hanke on järjestänyt itsenäisesti sekä yhteistyössä muiden toimijoiden lukuisia tapahtumia ja tilaisuuksia eri kaupungeissa, joiden kautta yritetty lisätä yleisön ymmärrystä ja kiinnostusta yrittäjyyteen. Näitä ovat olleet mm. SYKE Mikkelissä, Hauenkita-liikeideakilpailu Pieksämäellä ja Nordic Business Forum –striimaus Savonlinnassa. Myös sosiaalisen median avulla on pyritty laaja-alaisesti saamaan ihmisiä kiinnostumaan yrittäjyydestä. Ajatuksena on ollut, että lähes kuka vain voi jossain elämänvaiheessa toimia yrittäjänä.

Markkinointiviestintä on nykyisin runsasta ja oikean kohderyhmän tavoittaminen haasteellista. Erityisesti Mikkelissä on tarjolla verraten paljon muitakin tapahtumia. Runsa viestintä on kuitenkin välttämätöntä, jotta valmennusryhmiin saadaan osallistujia. Ne ovatkin täyttyneet hyvin ja valmennuksia on järjestetty lukumääräisesti suunniteltua enemmän.

Syty yrittäjäksi -valmennukset

Etelä-Savossa on aikuisille ollut tarjolla koulutusta yrittäjyyden perusteista lähinnä TE-toimiston kautta haettavana verkkokoulutuksena eikä mikään taho ole järjestänyt maksullistakaan yrittäjyyskoulutusta. Ilmaiselle matalan kynnyksen yrittäjyyden perusvalmennukselle on selkeästi ollut tarvetta.

Hanke on järjestänyt yrittäjyyttä harkitseville ja aivan yrittäjäuran alkutaipaleella oleville henkilöille lukuisia Syty yrittäjäksi -lähivalmennuksia. Myös Yrittäjyys pähkinänkuoressa -webinaaria kokeiltiin hankkeen aikana. Valmennusten tavoitteena on ollut antaa osallistujille perustiedot yrittämisen keskeisistä osa-alueista ja mahdollistaa heidän verkostoitumisensa. Tyypillisesti valmennus on koostunut kahdeksan illan mittaisesta asiantuntijaluentojen sarjasta. Osallistujaryhmät ovat olleet rakenteeltaan hieman vaihtelevia; eräissä on ollut mukana enemmän jo yrityksen perustaneita henkilöitä.

Koska valmennusten osallistujaryhmät ovat olleet rakenteeltaan erilaisia, on ryhmien välillä ollut myös hajontaa sen osalta, miten tärkeiksi valmennuksen eri osa-alueet on nähty. Niistä aihealueista, joista erityisesti haluttiin lisätietoa (esim. talous ja yrittäjän työhyvinvointi) on hankkeessa ollut tarjolla myös erillistä valmennusta.

Objektiivisia mittareita osallistujien yrittäjyysvalmiuksien parantumiselle ei ole, mutta kokonaisuutena osallistujat ovat pitäneet valmennuksia ja niiden ilmapiiriä hyvinä. Ryhmistä on saatu vertaistukea ja niissä on käyty avointa keskustelua. Konkreettista lähestymistapaa ja asioiden selkeyttä sekä niiden avaamista runsaiden käytännön esimerkkien kautta on pidetty arvossa samoin kuin valmentajien omaa kokemusta yrittäjinä.

Valmennuksen läpikäynti myös lisäsi lähes kaikkien (yli 90%) palautekyselyyn vastanneiden kiinnostusta yrittämiseen. Noin kolmannes piti sitä lisäksi ratkaisevana oman yrityksen perustamisen kannalta. Monet arvioivat, että olisivat todennäköisesti perustaneet yrityksen ilman valmennustakin, mutta saatu liikeidean sparraus on ollut heille valmennuksen paras anti.

Yhtenä valmennusten lähtöajatuksena ovat olleet monimuotoiset ryhmät, minkä arvioitiin aiempien projektien perusteella tukevan vertaiskehittämistä. Kysely- ja haastatteluaiaineistojen perusteella ryhmien monimuotoisuus on ollut melko suurta. Osallistumisen pohjana on ollut esimerkiksi työttömyys, yritysidean jalostaminen tai jo olemassa oleva yritys.

Valmennusten osallistujamäärät eivät kuitenkaan mahdollista tasoryhmiä. Verkostoituminen valmennuksen aikana on kuitenkin selkeä etu yritysidean jatkokehittelyn kannalta ja pääsääntöisesti muilta osallistujilta on saatu tukea ja neuvoja aivan riittävästi.

Interventtioiden logiikan mukaisesti matala kynnys ilman tarveharkintaa myös heikentää valmennuksen osuvuutta. Asiasta kiinnostuneet henkilöt monenlaisilla taustoilla ovat osallistuneet valmennuksiin siinä laajuudessa kuin ovat itse halunneet. Mukana on todennäköisesti ollut henkilöitä, jotka olisivat saaneet hankittua vastaavat tiedot itsenäisesti ja yrityksen perustettua ilman valmennusta. Vastaavasti osa läsnä olleista ei valmennuksesta huolimatta tee ratkaisua yrityksen perustamisesta, tosin heidänkin yrittämistä koskevat tietonsa mahdollisesti paranivat.

Hankkeen erillisvaikutus perustettujen uusien yritysten lukumäärän muutokseen on epäselvä. Etelä-Savossa vuosittain perustettavien yritysten määrä on niin pieni, että trendianalyysiä heikentää satunnaisvaihtelun suuri osuus. Merkittävä osa aiemminkin perustetuista yrityksistä on myös jonkin valmennuksen tulosta. Haastattelujen mukaan uusien yritysten määrä on laskusuunnassa, koska monet aloittavat yritystoiminnan laskutuspalvelun kautta. Uusien yritysten lukumäärään arvioidaan hanketta enemmän olevan vaikutusta yleisellä talous- ja työllisyystilanteella ja niiden kehityksellä.

- **Valmennusten tuloksena on Etelä-Savossa tehty harkitumpia yrittäjyysratkaisuja. Ne osallistujat, jotka päätyivät perustamaan yrityksen, ovat olleet valmiimpia ottamaan seuraavat askeleet.**

5. VALMENNUKSET TOIMIVIEN YRITYSTEN LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMISEKSI

Yhtenä hankkeen tavoitteena on ollut tukea muutaman vuoden yrittäjinä toimineiden tai sukupolvenvaihdosta miettivien henkilöiden yrittäjyyden ja liiketoiminnan kehittämistä sekä antaa tukea ideoiden tuotteistamiseen markkinoita varten.

5.1 Roihu- ja pienyrittäjävalmennukset

Hankkeen tavoitteeksi on myös asetettu tuotekehittää yrittäjän työhyvinvointia ja tuottavuutta lisäävää liiketoiminnallista valmennusta sekä tukea henkilökohtaisen valmennuksen keinoin sukupolvenvaihdosten onnistumista. Tavoitteisiin on pyritty vastaamaan Roihu-nimisillä valmennuksilla ja tiettyihin yrittämisen osa-alueisiin syventyvillä pienyrittäjävalmennuksilla.

Roihu-valmennukset on suunnattu jo toimiville yrittäjille, jotka haluavat vahvistaa liiketoimintaosaamistaan ja saada uutta näkökulmaa, ideoita ja työkaluja oman toimintansa kehittämiseen ja parantamiseen. Valmennukset ovat käsitelleet liiketoiminnan keskeisten osa-alueiden kehittämistä. Roihu-valmennuksetkin ovat saaneet osallistujilta erityistä kiitosta selkokielisyydestä, ymmärrettävyydestä ja käytännönläheisyydestä sekä mahdollisuudesta kysyä asiantuntijoilta itseä askarruttavia kysymyksiä.

Osallistujat pitivät myös tätä valmennuskokonaisuutta tarkoituksenmukaisena; luennoitsijat koettiin pääsääntöisesti innostavina ja saatua henkilökohtaista sparrausta arvostettiin. Valmennusten tiedollisen annin ohella näyttää olevan oleellista se, että ne aktivoivat yrittäjän pohtimaan tarkemmin oman yrityksensä tilannetta.

Lähes kaikki palautekyselyyn vastanneet katsoivat, että valmennus luultavasti paransi heidän edellytyksiään menestyä yrittäjänä ja lisäsi samalla myös kiinnostusta yrittämiseen.

Roihu-hanke on myös tarjonnut **pienyrittäjävalmennusta** valituilla yrittämisen osa-alueilla kuten talous, tuotteistus ja myynti. Tarkoituksena on ollut mm. tukea ideoiden tuotteistamista ja yritysten toimintaa sekä samalla tuotekehittää itse valmennusta. Valmennukset on järjestetty suurimmalta osin iltaisin. Tarjoomassa on huomioitu nopeasti digitalisoituvan toimintaympäristön uudet vaatimukset, samoin kuin nähdyt tarpeet sukupolvenvaihdoksia suunnittelevien ja suoraan kansainvälisille markkinoille pyrkiville startup-yritysten tukemiselle. Hanke on myös verraten ketterästi kyennyt järjestämään valmennuksia ilmenneiden tarpeiden ja toiveiden mukaisesti.

Valmennusten osallistujajoukko on koostunut monenlaisista henkilöistä, ja mukana on ollut yrityksensä tai oman hyvinvointinsa kehittämisestä kiinnostuneita yrittäjiä sekä lukuisia muita aktiivisia henkilöitä, jotka vielä työpäivänsä jälkeen ovat osallistuneet koulutuksiin. Vaikka pienyrittäjävalmennusten osallistujat ovat tulleet erilaisista yrityksistä, ovat heidän intressinsä olleet yhteneväisiä.

Kun pienyrittäjävalmennuksista oli kulunut jo jonkin aikaa, saatiin osallistujien näkemyksistä koottua nettikyselyllä pienehkö (n=21) näyte. Kaikki vastanneet kertoivat hyödyntäneensä valmennuksen antamaa tietoa yrityksensä tai omassa toiminnassaan (hyvinvointi), joten valmennuksen osuvuus oli näiden yrittäjien kohdalla täydellinen.

Valtaosa kertoi saaneensa valmennuksesta myös lisää intoa yrittämiseen ja yli puolet arvioi yritystoimintansa menestyvän jatkossa valmennuksen ansiosta paremmin. Verkostoitumishyötyä ei näille kokeneille yrittäjille valmennuksesta enää koitunut siinä määrin kuin yritysten alkuvaiheiden valmennusten osallistujille.

5. 2 Sukupolvenvaihdosten tukeminen

Yhtenä erityisenä toimenpiteenä Pieksämäellä olivat omistajanvaihdosvalmennukset.

Yritysten omistajanvaihdoksia tapahtuu luonnollisesti suhteellisesti eniten niissä maakunnissa, joissa väestö ja yrittäjät ovat keskimääräistä iäkkäämpiä. Tämän vuoksi Etelä-Savossa on erityinen tarve tukea omistajanvaihdoksia, ja ennen Roihu-hanketta Pieksämäen seutukunnalla oli tältä osin palveluaukko; kaupungin yrityspalvelujen resurssit tukea omistajanvaihdoksia olivat vähäiset. Hanke järjesti omistajanvaihdoksia tukevaa valmennusta ja mahdollisti osalle valmennusten osallistujista myös konsultin tekemän yrityksen arvonmäärityksen.

Mahdollisuus vaikuttaa omistajanvaihdosten toteutumiseen valmennuksen keinoin nähtiin hankkeessa rajalliseksi. Kyse oli paljolti osallistujien aktivoinnista ja eri vaihtoehtojen esittelystä. Kohderyhmä ovat olleet pääasiassa ikääntyvät yrittäjät, joiden kohdalla esimerkiksi asenteiden muuttaminen on hitaampaa kuin nuorempien ikäryhmien. Omistajanvaihdosprosessit todettiin käytännössä pitkäkestoisiksi, jopa useiden vuosien mittaisiksi.

Osallistujat arvioivat valmennusten tuoneen varsin monipuolisesti esiin eri vaihtoehtoja sekä tehneet terminologiaa ymmärrettäväksi. Toimintamallit eri tilanteisiin, arvonmäärityksen perusteet, ostajan näkökulman avaaminen ja vertaistuki olivat valmennusten konkreettista antia. Arvoa annettiin myös valmennuksen kansantajuudelle. Juuri näiden valmennusten osallistujat hyötyivät ilmeisesti erityisen paljon ryhmän muiden jäsenten antamasta vertaistuesta, koska kaikkien ajankohtainen haaste oli yrityksen koosta ja toimialasta riippumatta sama.

Omistajanvaihdosvalmennukset ja arvonmääritykset olivat ilmeisen osuvia, vaikka kaikkia eri vaihtoehtoja yritysmuodoittain ei kyetty täysin perusteellisesti käymään läpi. Valmennusten osallistujat ohjautuvat hankkeen jälkeen kaupungin yrityspalvelujen piiriin, mutta kaikista tukitoimenpiteistä huolimatta lopullinen omistajanvaihdos tai mahdollinen liiketoiminnan hallittu alasajo jää viime kädessä joka tapauksessa yrittäjän oman aktiivisuuden varaan.

Tarve omistajanvaihdosten edesauttamiseen ei kuitenkaan poistu yksittäisellä hankkeella, vaan tarvitaan jatkuvaluonteista tukea. Toinen haaste on yritysten kysynnän puute. Jos kysyntää yrityksille ei paikkakunnalla luonnostaan ole, ei sitä synny pelkästään valmentamalla luopujia. Hankkeessa on ollut ajatuksena huomioida aikuisopiskelijat potentiaalisina yritysten jatkajina, ja huomion kiinnittäminen ostajakenttään laajemminkin eli myös ostajien suurempi tukeminen nähtiin yhtenä tulevaisuuden ratkaisuna.

5. 3 Startup Booster -valmennus

Yksi hankkeen tavoitteista oli tukea maakunnan hyvin alkuvaiheen yritysten kansainvälisille markkinoille suuntautumista. Keinoina tavoitteeseen vastaamiseksi olivat kolme Startup Booster -valmennusta Savonlinnassa ja yksi Mikkelissä. Startup-yritykselle ei ole yksiselitteistä määrittelyä, mutta usein miten sitä käytetään viitattaessa innovatiiviseen ja teknologisesti suuntautuneeseen uuteen yritykseen, joka tähtää skaalautuvaan kasvuun.

Toteutetut valmennukset olivat varsinaiseksi liikeideoiden kiihdytysohjelmaksi varsin lyhyitä. Tällöin osallistumispäätöksen tekeminen voi olla helpompaa, mutta matalan kynnyksen kääntöpuolena on valmennuksen järjestäjälle koituvat osallistujien sitoutuneisuuden varmistamisen haasteet.

Monet osallistuneista ovat olleet melko alustavilla yritysideoilla mukana, toiset taas ovat olleet selkeämmin perinteiseen yritystoimintaan suuntautuneita. Valmennuksia muokattiinkin hankkeen aikana siten, että ne soveltuvat paremmin myös perinteisen liiketoimintamallin yrityksille. Kaikille osallistujille tarjottiin kuitenkin perustiedot ns. startup-työkaluista ja terminologiasta sekä lean-ajattelusta. He kokivat myös saaneensa valmennuksista ideoita, verkostoja, neuvoja ja ideoiden sparrausta sekä vahvistusta omille ajatuksilleen.

Osa vientipotentialia omaavista ideoista on ilmeisesti ohjautunut Roihun sijasta muiden toimijoiden ja hankkeiden toimenpiteisiin kuten ESAVIE-hankeeseen ja KasvuOpenin Kasvupolulle, eivätkä ne siksi ole lähteneet tähän valmennukseen mukaan. Skaalautuvia ja näin startup-valmennuksista hyötyviä liikeideoita ei kaiken kaikkiaan ole kovin runsaasti. Käytännössä nyt toteutettu startup-valmennus oli osin esihautomotyypistä, mikä oli sinänsä hyödyllistä osallistujille, mutta ei vielä tuottanut tavoiteltuja uusia kansainvälistyviä yrityksiä. Jatkoa ajatellen valmennuksia tehostaisi osallistujien valinta tai valmennuksen vaiheistus yleiseen yrittäjyysvalmennukseen ja sen jälkeen vain osalle annettavaan startup-valmennukseen.

- **Monipuolisten pienyrittäjävalmennusten osuvuus erittäin hyvää.**
- **Yksittäinen hanke ei ole riittävä tuki omistajanvaihdoksille, joka on usein vuosia kestävä prosessi.**
- **Startup-kulttuurin laajamittaisempi kehittyminen kaipaisi lisää skaalautuvia ideoita.**

6. YRITTÄJYYDEN POLKUMALLIEN EDISTÄMINEN OPPILAITOKSISSA

Yhtenä hankesuunnitelmaan kirjattuna tavoitteena oli tukea toisen ja korkeasteen oppilaitosten yrittäjyiden polkumallien toteutumista.

Keinoina tähän ovat Nuori yrittäjyys ry:n Vuosi yrittäjänä -ohjelman (NY-yritykset) levittäminen, uudet NY-mallit, yhteistyön tiivistäminen yrittäjien kanssa, pop up-yrittäjyys, ammattiopistojen opettajien osaamisen kehittäminen, pedagoginen kehittäminen ja linkittäminen osaksi opetusta. Myös yhteisen ”Yrittäjäakatemia” perustaminen uudeksi oppimisympäristöksi oli hankesuunnitelmaan sisällytetty toimenpide.

Kussakin hankkeeseen osallistuneessa oppilaitoksessa Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa (XAMK), Etelä-Savon ammattiopisto Esedussa ja ammattiopisto SAMledussa on yrittäjyysopetus omanlaisessaan tilanteessa. Ryhmä XAMKIN opiskelijoita osallistui hankkeen alkuvaiheessa yrittäjyysvalmennukseen, mutta sittemmin haasteeksi muodostui kertaluontoisten valmennusten opinnollistaminen. XAMK on lisäksi viime vuosina suuntautunut vahvasti verkko-opetuksen kehittämiseen myös tutkinto-opetukseen sisällytettyjen yrittäjyysopintojen osalta. Roihu-hankeen toimintatapana taas on ollut lähiopetus, joten yrittäjyyden polkumallien kehittäminen tapahtui hankkeessa toisen asteen oppilaitoksissa.

Esedussa yrittäjyyttä on jo aiemmin pyritty edistämään erityisesti Vuosi yrittäjänä -toiminnan kautta. SAMledussa Vuosi yrittäjänä -ohjelma otettiin käyttöön vasta Roihu-hankkeen aikana.

Ammattioppilaitosten tilanne on hankkeen aikana ollut haasteellinen. Ikäluokat pienenevät ja ammattikoulutuksen rahoitusta on leikattu, mikä on vaikuttanut myös yrittäjyyden edistämiseen. Opiskelijayrittäjyyttä ei ole kirjattu ammattiopistojen tavoitteisiin, jolloin sitä pyritään mieluummin edistämään ulkopuolisella hankerahoituksella. Käytännössä yrittäjyyden parissa ammattiopistoissa toimivat henkilöt haluavat laajentaa NY-yrittäjyyden määrää ja saada sitä leviämään eri ammattialoille sekä parantaa opettajien tietoisuutta yrittäjyyden mahdollisuuksista. Ammattikoulutus on kokonaisuutena hyvin laaja-alaista, ja luonnollisesti opettajien kiinnostus yrittäjyyttä ja sen tukemista kohtaan vaihtelee suuresti.

Etelä-Savon ammattiopisto Esedussa hanke on yksittäisten toimenpiteiden (NY-toiminta, leirit, kesäopetus) ohella käynnistänyt opiskelijayrittäjyyttä tukevia prosesseja. Tiimipedagogiikkaan nojaavaa **Tiimimestarikoulutusta** on suunniteltu osana Roihu-hanketta ja sittemmin toteutettu opettajien oppisopimuskoulutuksena.

Opiskelijoiden yrittäjyyspolkua oppilaitoksen sisälle on hankkeessa edistetty, mutta ei vielä rakennettu täysin valmiiksi. Toimiva yrittäjyyspolku edellyttää myös oppilaitoksen henkilöstön vahvaa sitoutumista yrittäjyyden edistämiseen.

Yrittäjäakatemia-idean ajatuksena on luoda uusi oppimisympäristö yrittämisestä kiinnostuneiden opiskelijoiden kohtaamispaikaksi. Tavoitetta sivuten hankkeessa selvitetiin myös mahdollisuutta verkostomaisen yrityshautomon perustamiseen Savonlinnan ja Pieksämäen seuduille. Yrittäjäakatemia osalta päädyttiin kuitenkin tavoittelemaan vielä vankempaa ja laajempaa kehittämisalustaa täysin uuden hankkeen avulla.

Esedun Pieksämäen toimipisteessä toteutettiin myös yksi starttirahakelpoisuuden tuottanut yrittäjäkurssi päiväopetuksena. Kurssille osallistui opiskelijoita, oppilaitoksen henkilökuntaa sekä muutama ulkopuolinen. Sen arvioitiin luoneen osallistujille valmiuksia yrittäjämäiseen toimintatapaan ja innostaneen eteenpäin niitä henkilöitä, joilla yrittäjyys on todellisenä uravaihtoehtona. Pieksämäellä katsotaan myös yhteistyön eri oppilaitosten kesken (lukio, Seurakuntaopisto, Esedu, yläaste) kiinteytyneen hankkeen aikana.

Savonlinnan ammattiopisto SAMledussa otettiin hankkeen avulla ensi kertaa käyttöön Nuori yrittäjyys ry:n Vuosi yrittäjänä -ohjelma. NY-yritysten pohjalta syntyi muutamia uusia yrityksiäkin, ja ohjelmaa pidettiin kaiken kaikkiaan hyvänä opiskelijoiden innostamisen välineenä. SAMledussa myös järjestettiin hankkeen aikana kaksi Syty yrittäjäksi -valmennusta opiskelijoille. Verrattuna muuhun hankkeen järjestämään valmennukseen, on opiskelijoille suunnatun valmennuksen erityishaasteena opiskelijoiden kehittymättömämpi yrittäjäorientaatio, jolloin tuloksena voi olla enemmänkin yleisen yrittäjätietoisuuden kasvu.

Ammattiopiskelijoiden **yrittäjyyspolkumallia** tehtiin yhteistyössä Esedun opettajien kanssa ja yhteistyö nähtiin erittäin hedelmällisenä, aiemmin sitä ilmeisesti ei yrittäjyyteen liittyen ole lainkaan ollut. Lisäksi järjestettiin yhdessä Uusyrityskeskuksen kanssa erityisesti nuorille suunnattuja tapahtumia, joiden kautta pyrittiin lisäämään heidän kiinnostustaan yrittämistä ja valmennuksiin osallistumista kohtaan.

Suunnitellut kehittämistoimenpiteet eivät Tiimimestarikoulutuksen osalta toteutuneet, sillä opettajat eivät osallistuneet siihen. Tämä saattaa arvioiden mukaan heikentää jatkossa mahdollisuuksia yrittäjyyspolkumallin jalkauttamiseen oppilaitoksessa.

- **Roihu-hanke on tuonut mukana olleisiin ammattiopistoihin lisää resursseja opiskelijayrittäjyyden ja yrittäjyysopetuksen edistämiseen. Suunnitellut toimenpiteet ovat toteutuneet osittain aikaansaaden uusia valmiuksia ja toimintatapoja yrittäjyysopetukseen sekä lisäten oppilaitosten ja niiden yksiköiden välistä yhteistyötä.**
- **XAMKin tutkinto-opetus on viime aikoina suuntautunut vahvasti verkko-opetuksen kehittämiseen myös yrittäjyyden osalta. Roihussa toimintamallina on ollut kontaktiopetus, jonka opinnollistamisessa oli myös haasteita, joten XAMKin opetuksen integrointi hankkeeseen ei toteutunut täysin toivotulla tavalla.**
- **Kirjoittamattomana tavoitteena on ollut myös kulttuurinen muutos oppilaitoksissa kohti vahvempaa yrittäjyyden edistämistä sekä kokeilevaa eri alojen välistä yhteistyötä. Roihu-hanke on tukenut osaltaan tämän muutoksen eteenpäin viemistä.**

7. MAAKUNNAN KATTAVAN YRITTÄJYYDEN EKOSYSTEEMIN KEHITTÄMINEN

Hankesuunnitelman mukaan Etelä-Savossa on yhteinen tahtotila luoda maakunnan kattava yrittäjyyden yhteinen ekosysteemi.

Yrittäjyys ekosysteemille ei ole olemassa yleisesti hyväksyttyä tai täysin yksiselitteistä määritelmää. Yrittäjyys ekosysteemien tarkoituksena on edistää alueellista yrittäjyyttä, mikä aikanaan johtaa laajemmin yhteiskunnan taloudelliseen kehitykseen. Näin ollen yrittäjyys ekosysteemi voidaan nähdä myös yhtenä elinkeinopoliittisena työkaluna, jota on mahdollista pyrkiä tietoisesti parantamaan.

Yhteistä yrittäjyys ekosysteemin monille eri määritelmille ovat systeemin useat tekijät ja toimijat, kulttuurilliset ja sosiaaliset verkostot, vuorovaikutussuhteiden ja yhteistyön painottaminen sekä yrittäjyys ekosysteemin tuki- ja toimintaympäristöllinen rooli, jotka osaltaan mahdollistavat ja luovat tuottavaa yrittäjyyttä maantieteellisesti rajatulla alueella.⁶ (Esim. Karinen 2018)

Maakunnassa on joukko elinvoimaa lisääviä toimijoita, jotka ovat keskeinen osa tämänhetkistä yrittäjyys ekosysteemiä. Haastatteluaineiston perusteella on hieman epäselvää, miten ekosysteemi käytännössä hahmotetaan ja näin ollen myös odotukset Roihu-hankkeen toimenpiteiden kohdistumisesta ja mahdollisuuksista vaihtelevat. Yhdellä hankkeella ei kaikkiin toiveisiin voi vastata.

Ajatuksia kattavan yrittäjyyden ekosysteemin kehittämisestä on ollut maakunnassa esillä jo jonkin aikaa ennen hanketta. Nyt pyrittiin elvyttämään seudullisten yrityspalvelujen (SeutuYP) toimintaa yritysneuvojen yhteisten tapaamisten ja koulutusten avulla, joita pidettiin hyvinä hankkeen aikaisina käytäntöinä. Samoin mahdollisuus neuvojen kysymiseen yritysneuvojen facebook-ryhmästä nähdään toimivana ratkaisuna.

Monet yrittäjyystoimijat kiittivät Roihu-hankkeen pyrkimystä maakunnallisuuteen. Käytännön ilmenemismuotoja siitä olivat mm. näkyvyys ja valmennusten toteutus eri paikkakunnilla, osallistujien ohjaus jatkopoluille omalle paikkakunnalleen ja yhteistoiminta maakunnallisen Digiportaat-hankkeen kanssa.

Yrittäjyystoimijat tekevät joka tapauksessa paljon kahdenvälistä yhteistyötä ja hankkeen aikana se on entisestään kasvanut. Esimerkiksi Savonlinnassa nähtiin yhteisten tapahtumien järjestäminen hyvin motivoivana ja tuloksellisena toimintana; näin saatiin näkyvyyttä ja tavoitettiin paremmin yhteistä kohderyhmää.

⁶ Karinen, N. (2018) Yrittäjyys ekosysteemi alueellisen yrittäjyyden edistäjänä: Case: Turun talousalue. TuKKK.

Hankkeen lopuksi koottiin sen verkkosivulle Yrittäjän palvelupolku kuvaamaan Etelä-Savon yrittäjyyden tämänhetkistä ekosysteemiä. Sivu ohjaa eri vaiheissa olevaa yrittäjää löytämään tarjolla olevat neuvonta-, koulutus- ja tukipalvelut.

- **Maakunnallista otetta pidetään yrittäjyystoimijoiden keskuudessa positiivisena.**
- **Hankkeen ei nähdä suuresti vaikuttaneen maakunnan yrittäjyys-ekosysteemiin. Paikallista yhteistyötä on tehty paljon hankkeen aikana, mutta toimijat tekevät joka tapauksessa yhteistyötä monilla foorumeilla. Yritysneuvojien kokoontumiset ja facebook-ryhmä ovat toimivia käytäntöjä.**

8. YHTEENVETÄVÄÄ POHDINTAA

Roihu-hanketta on ollut suunnittelemassa laaja joukko eteläsavolaisia yrittäjyyttä edistäviä toimijoita, mikä on edesauttanut toimenpiteiden kohdistamista ajankohtaisimpiin tarpeisiin ja siten parantanut niiden välitöntä vaikuttavuutta. Huomioitaessa useiden tahojen toiveita nousee kuitenkin riskiksi kehittämistoiminnan hajoaminen moniin eri suuntiin. Toisaalta näin voidaan saada enemmän tilaa kokeilevuudelle ja viime kädessä ekosysteemiajattelu kytkee kokonaisuuden taas yhteen. Sopivan korkealle asetetuilla tavoitteilla, olivat ne määrällisiä tai laadullisia, voidaan myös osaltaan varmistaa resurssien täysimääräinen käyttö, vaikka kaikkia tavoitteita ei saavutettaisikaan.

Hankkeesta muotoutui siis lopulta monipuolinen ja tavoitteiltaan vaativa kokonaisuus, jossa on verraten lyhyessä ajassa toteutettu maakunnan eri puolilla laaja kirjo erilaisia toimenpiteitä. Tämä osoittaa hankkeen hyvää sisäistä tehokkuutta ja kokonaisuuden onnistunutta koordinoitua.

Roihu on leimallisesti ollut massojen hanke; yleisötapahtumia ja valmennuksia on tehty laajalle kohdejoukolle. Maakunnan yleisen yrittäjyystietoisuuden ja yrittäjyyden kiinnostavuuden kasvamisen vaikutus on periaatteessa nähtävissä perustettujen uusien yritysten määrän muutoksesta, mutta yhden hankkeen erillisvaikutusten luotettava osoittaminen siinä on normaalitilanteessa käytännössä mahdotonta.

Hankkeen ydintoimintaa ovat olleet yrittäjyyttä edistävät valmennukset. Niiden osallistujat kokivat saaneensa valmennuksista muun muassa uusia näkökulmia, soveltamiskelpoista tietoa, ideoita, verkostoja ja "uskonvahvistusta". Kuten aikuiskoulutuksessa väistämättä on, osallistujien aiemmat tiedot ja kokemukset vaikuttavat suuresti ryhmävalmennusten koettuun hyödyllisyyteen ja niiden tuottamiin yksilötason vaikutuksiin.

Yrittämisen perustietoja antaneet Syty yrittäjiksi -valmennukset ovat tuottaneet harkitumpia yrittäjyysratkaisuja. Ne osallistujat, jotka valmennusten tuloksena päätyivät perustamaan yrityksen, ovat olleet valmiimpia ottamaan seuraavat askeleet. Lisäksi he ovat valmennuksen kautta verkostoituneita omalla paikkakunnallaan samassa tilanteessa oleviin henkilöihin.

Roihu-valmennukset näyttävät tiedollisen annin ohella aktivoineen yrittäjiä pohtimaan oman yrityksensä tilannetta.

Hankkeen aikana täsmentyneiden toiveiden perusteella on järjestetty pienyrittäjävalmennuksia vastauksena yrittäjien akuutteihin koulutustarpeisiin. Ketterästi suunnatut valmennukset ovat olleet vaikuttavia; valmennuksen antamaa tietoa on arviointiaineiston valossa kyetty viemään erittäin hyvin yrityksiin hyödyttämään niiden toimintaa ja saatu siten syntymään suoria innovatiivisia vaikutuksia yritystasolle.

Ammattioppilaitoksissa on syntynyt uusia valmiuksia ja toimintatapoja yrittäjyysopetukseen. Opiskelijalähtöistä yrittäjyyspolkumallia on kehitetty ja sen myötä myös oppilaitosten ja niiden yksiköiden välinen yhteistyö on lisääntynyt. Samalla yrittäjyyden edistämisen kulttuuri on vahvistunut.

Hankkeen organisaatiotason vaikutukset liittyvät paljolti resursointiin. Niin hankkeessa mukana olleiden kuntien kuin oppilaitostenkin resurssit edistää yrittäjyyttä ovat rajallisia. Roihu-hanke on tuonut mukanaan lisäresursseja, jolloin ensi vaiheen vaikutukset syntyvät palveluaukkojen ja kehittämisresurssien vajauksen täyttämistä. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna hankkeen vuoto on vähäinen; ilman sitä monia toimenpiteitä ei muidenkaan tahojen toimesta oltaisi hankeaikana toteutettu.

Pidemmän ajan vaikuttavuuden kannalta on keskeistä se, miten hankkeessa kokeillut toimintatavat saadaan hyviksi havaituilta osiltaan vietyä osaksi Etelä-Savon yrittäjyyttä edistävien organisaatioiden pysyvää toimintaa. Kyse on yrittäjyyden edistämisen resurssiohjautuvasta luonteesta — kohderyhmien valmius maksaa palveluista on hyvin matala. Nyt toteutetuille valmennuksille ja oppilaitoksissa tehdyille yrittäjyyden polkumallien rakentamiselle toivotaankin laajalti jatkumahdollisuuksia, ensi vaiheessa erityisesti uusien hankkeiden muodossa.