



LOPPURAPORTTI

Kehittämispaneeli – Teuvan uudet toimialaytimet
hankkeelle

Yritysten kasvun esteet ja yritysten yhteishankkeet

SISÄLLYS

1.	JOHDANTO	2
2.	PERUSTIEDOT VASTANNEIDEN YRITYSTEN TAUSTOISTA.....	4
3.	YRITYSTEN KASVUTEKIJÄT JA KASVUN TYYPILLISIMMÄT ESTEET	7
3.1.	Tiivistelmä tuloksista.....	7
3.2.	Yritysten kasvuhakuisuus.....	8
3.3.	Yrityksien arvioita kasvun suunnasta.....	8
3.4.	Kasvun esteet	9
3.5.	Toimitilat ja toimintaympäristö	12
3.6.	Henkilöstö ja rekrytoinnit	13
3.7.	Rahoitus ja investoinnit	14
4.	YRITYSTEN YHTEISHANKKEET	17
4.1.	Yritysten käsityksiä ja mielikuvia yhteishankkeista	17
4.3.	Missä asioissa yhteishankkeista on etua?	19
4.4.	Eri tahojen rooli yhteishankkeissa ja verkottumisen lisäämisessä	20
4.5.	Yritysten näkemykset oman kehittämisensä painopistealueista	21
5.	KEHITTÄMISEHDOTUKSET.....	23
5.1.	Heti sovellettavat kehittämis ehdotukset	23
5.2.	Kehittämis ehdotukset 1-2 vuoden periodilla.....	25
6.	LOPUKSI.....	28

1. JOHDANTO

Kehittämispaneelityöskentelyn eteneminen

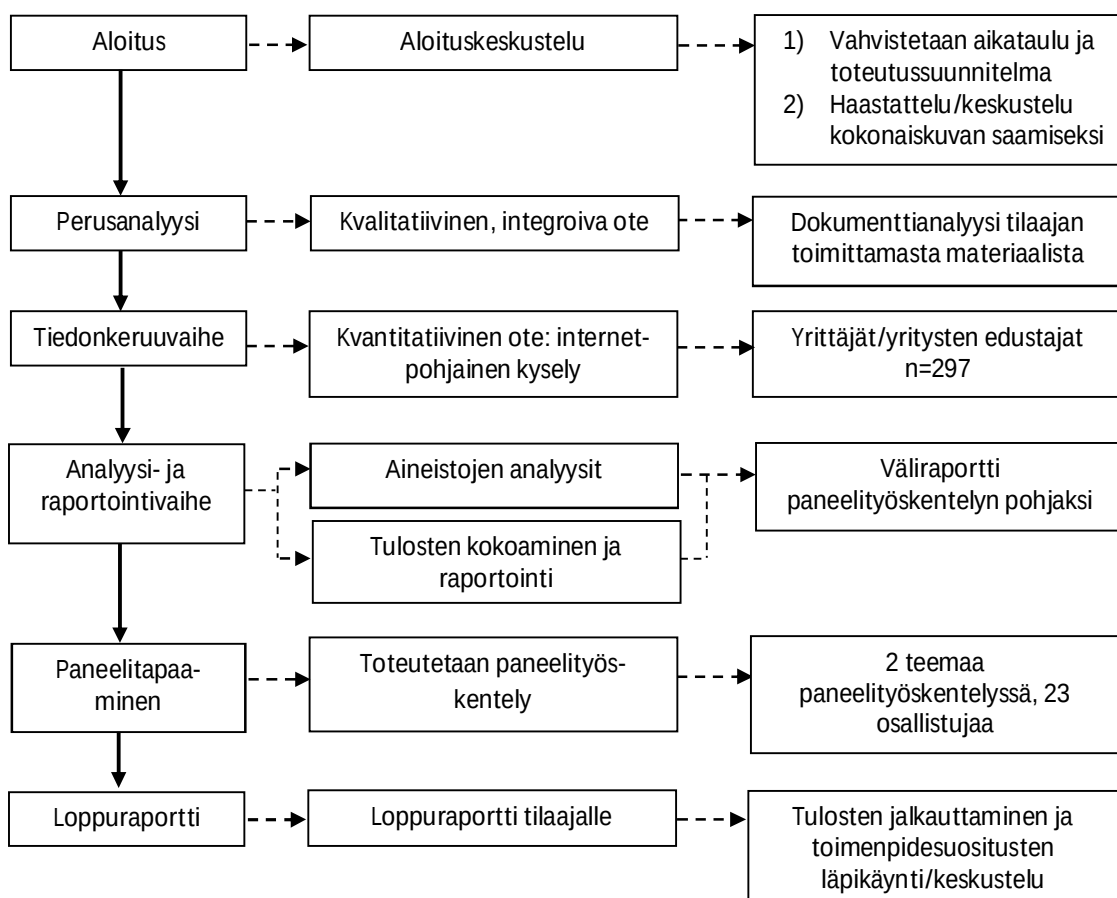
Kehittämispaneeli-toimintatapa antaa mahdollisuudet pitkäjänteiseen ja kumuloituvaan kehittämistyöhön sekä nopeaan ja todelliseen sidosryhmien/asiakkaiden odotusten, tarpeiden ja vaateiden reagointiin.

Tiivistetysti, Kehittämispaneeli-työkalu eroaa perinteisistä selvitys- ja workshop-työskentelyistä siinä, että:

- 1) Kehittämispaneeli rakentuu aina tarkasti strukturoidun työskentelytavan perustalle,
- 2) Paneelityöskentelyyn rakennetaan fokusoidut, täsmälliset ongelmat dokumenttianalyysin ja osallistuvien asiantuntijoiden haastattelujen analysoinnin tulosten pohjalta,
- 3) Fokusoitujen, täsmällisten ongelmien pohjalta päästään paneelityöskentelyssä suoraan ratkaisuvaihtoehtojen löytämiseen ja määrittelyyn; Kehittämispaneelissa asiantuntijoiden aika ei kulu ongelman löytämiseen, vaan ratkaisuvaihtoehtojen hahmottamiseen, perusteluihin ja soveltuvuuden miettimiseen oman työn kannalta.

Nyt toteutetun Kehittämispaneelityöskentelyn perusidea ja eteneminen on eritelty kuviossa 1 alla.

Kuvio 1. Kehittämispaneelin eteneminen



Yrityskyselyn toteuttaminen

Kysely toteutettiin internet-pohjaisella Eduix Oy:n E-lomake ohjelmistolla ja vastaaminen tapahtui Internet-lomakkeella. Tilaajan ja Teuvan yrittäjien edustajat kommentoivat kysymyslomakkeen. Vastaajia motivoitiin vastaamiseen erillisellä, jokaiselle yritykselle lähetetyllä kirjeellä jossa: 1) kerrottiin lyhyesti kyselyn tarkoitus, 2) vastausten käyttö ja hyöty sekä 3) tiedotettiin Uudet toimialaytimet hankkeen toiminnasta ja tavoitteista (sis. internetlinkin ja yhteystiedot).

Lomakkeen rakenne oli yksinkertainen. Osioita oli neljä: 1) perustiedot (taustamuuttujat), 2) yritysten kasvuun ja kasvun esteet, 3) yritysten yhteishankkeet ja 4) kehittämistä koskevat avoimet kysymykset.

Kyselylomake lähetettiin 297 yritykselle. Vastauksia saatiin 86 kappaletta, ja täten vastausprosentti on hyvä, 32.7 prosenttia. Kysely lähetettiin 4 kertaa. Jokaisessa lähetyksessä saateviesti sisälsi: 1) linkin kyselyyn, 2) tiiviin selostuksen miten vastaaminen tapahtuu, mihin tuloksia tullaan käyttämään, mitä hyötyä vastaamisesta on, 3) perustiedot Uudet toimialaytimet hankkeesta internet-linkin ja projektipäällikön yhteystiedot sekä 4) yhteystiedot Evapro Consulting osalta mikäli joku halusi lisätietoja kyselystä. Kato kyselyssä oli 12.4 prosenttia, joka johtui esimerkiksi siitä, että yritykset ovat lopettaneet toimintansa tai sähköposti ei ole enää käytössä. Näiden 37 osalta varmistettiin vielä erikseen hakupalveluiden kautta, ettei yrityksellä ole uutta sähköpostiosoitetta.

Saatua dataa voi kuvata hyvälaatuiseksi ja validiksi. Vaikka pakollisia vastauskenttiä oli vain 1, lähes poikkeuksetta vastaajat vastasivat kaikkiin kysymyksiin. Pakollinen kenttä oli yrityksen kotipaikka. Kysely sisälsi 5 avointa kenttää. Vastaajat käyttivät poikkeuksellisen paljon avoimia kenttiä sekä esittivät potentiaalisia ja tiiviitä ideoita kehittämistyötä varten.

Paneelitapaamisen toteuttaminen

Paneelitapaaminen järjestettiin 12.6.2012 TEAK:n tiloissa Teuvalla. Paneelitapaamiseen osallistui kaikkiaan 23 asiantuntijaa yritysmaailmasta, viranomaistahoista, yrittäjien etujärjestöstä ja oppilaitoksista.

Paneelitapaamiseen Evapro Consulting laati konkreettisen ja helposti lähestyttävän ongelmalähtöisen keskustelurunon. Keskustelurunko koostui ongelmista ja haasteista, jotka nousivat esiin yrityskyselyn tulosten analysoinnin pohjalta. Keskustelurunkoa täsmennettiin tilaajan kanssa käydyn keskustelun pohjalta vastaamaan tilaajan tarpeita.

Paneelitapaamisessa sidosryhmien edustajat kutsuttiin koolle hankkeen projektipäällikön toimesta. Paneelitapaamisessa pyrittiin erityisesti löytämään konkreettisia vaihtoehtoja ja uusia työskentelytapoja yritystoiminnan edistämiseen ja uusien toimialaydinten vahvistamiseen Suupohjan alueella.

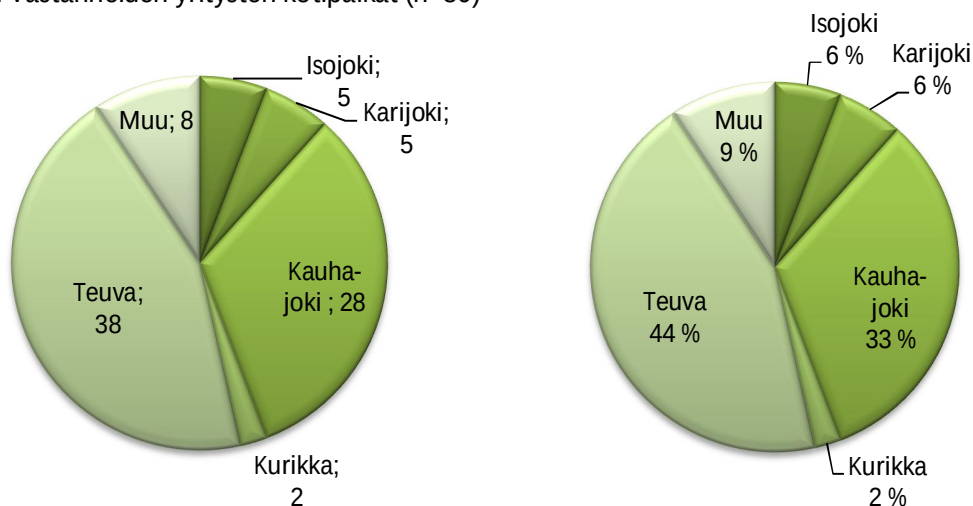
Tilaajan kannalta paneelityöskentelyn ja erityisesti paneelitapaamisen etuna on se, että se mahdollistaa face-to-face kontaktit ja siten sidosryhmät tutustuvat:

- Tilaajan tarjoamiin prosesseihin, palveluihin ja lisäpalvelumahdollisuuksiin
- Palautteenannon välittömyyteen paneelityöskentelyssä
- Palautteen ja kehittämisideoiden suoraan linkittymiseen prosessien, palveluiden ja tuotteiden kehittämistyöhön
- Toisiinsa (kontaktointi, kokemusten jakaminen)
- Uusiin yhteistyömahdollisuuksiin ja –verkostoihin

2. PERUSTIEDOT VASTANNEIDEN YRITYSTEN TAUSTOISTA

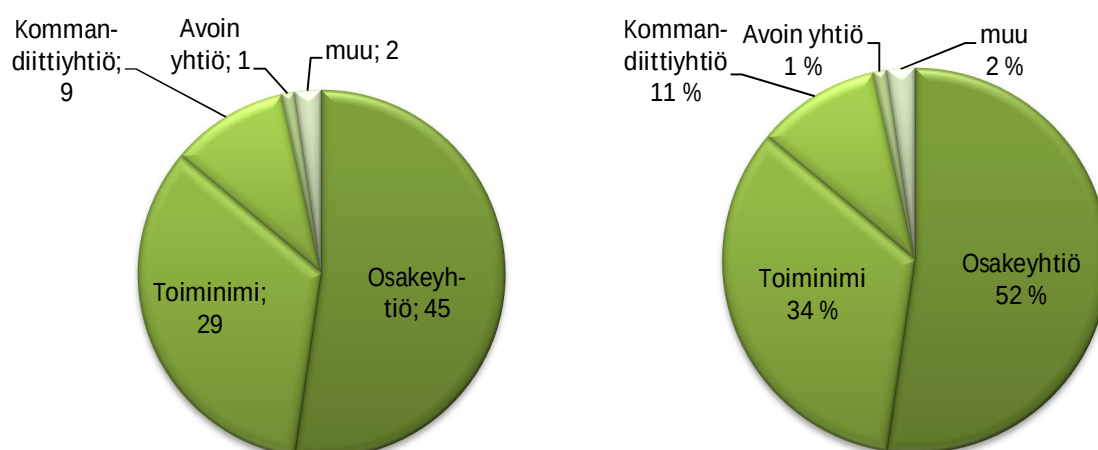
Yrityskyselyn ensimmäinen kysymys koski yritysten kotipaikkaa. Vastaukset jakautuivat kuvion 2 mukaisesti (vasemmassa lukumäärä ja oikeassa prosentuaalinen jakauma). Suurin vastaajajoukko oli Teuvalta ja toiseksi suurin Kauhajoelta. Kotipaikan muu ilmoittaneiden yritysten pääkonttori tms. sijaitsee toisella paikkakunnalla, yleensä Helsingissä. Kotipaikkaa kysyttiin, koska se on tärkeä taustamuuttuja. Tämän raportin seuraavissa luvuissa olemme ristiintaulukoineet indikaattoreita kotipaikan suhteen.

Kuvio 2. Vastanneiden yritysten kotipaikat (n=86)



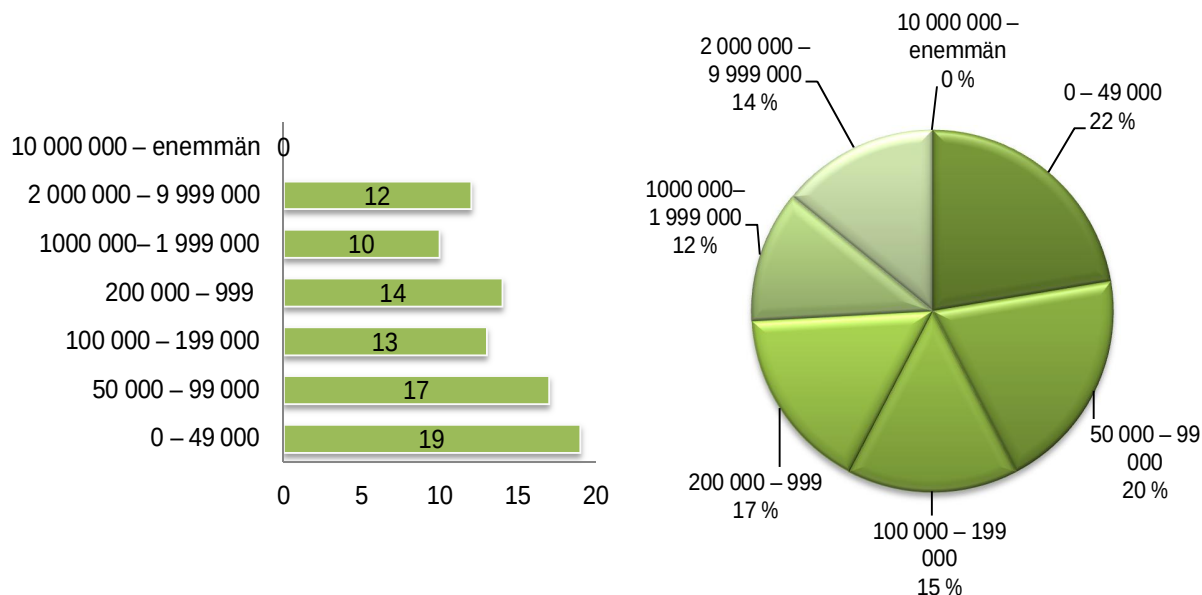
Vastanneista yrityksistä noin puolet toimii osakeyhtiöinä ja kolmannes toiminiminä (kuvio 3). Kuviossa 3 vasemmanpuoleisessa graafissa on yritysten lukumäärä ja oikeanpuoleisessa prosentuaalinen jakauma.

Kuvio 3. Yhtiömuoto (n=86)



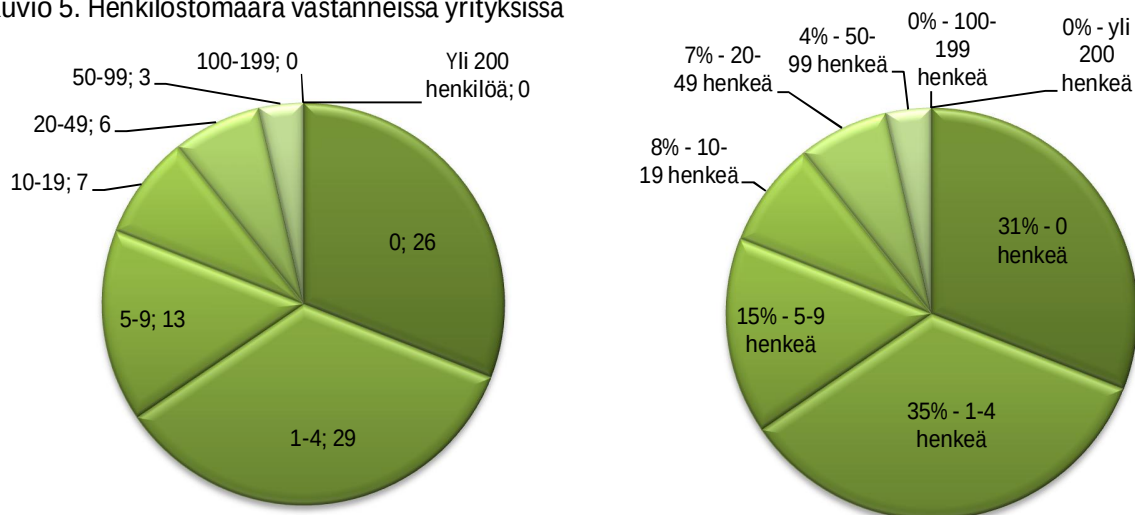
Kolmanneksi kysyimme yritysten liikevaihtoa (kuvio 4). Kuviossa vasemmanpuoleinen graafi esittää yritysten lukumäärän kategorisoituna liikevaihdon mukaan; prosenttuaalinen jakauma kategorioittain on oikeanpuoleisessa graafissa. Liikevaihtoa kysyimme, koska sen kautta saamme selville yritysten koon. Liikevaihto toimii myös tärkeänä taustamuuttujana, kun ristiintaulukoimme kyselyn tuloksia tämän raportin seuraavissa luvuissa.

Kuvio 4. Yritysten liikevaihto (euroa)



Yritysten henkilöstömäärän mukaan yritykset ovat pieniä, joka osaltaan kuvaa hyvin Suupohjan yleistä tilannetta yrityskentässä. Noin 4/5 kyselyyn vastanneista yrityksistä työllistää alle 10 henkeä ja neljännes ei yhtään henkeä yrittäjän lisäksi (kuvio 5 alla).

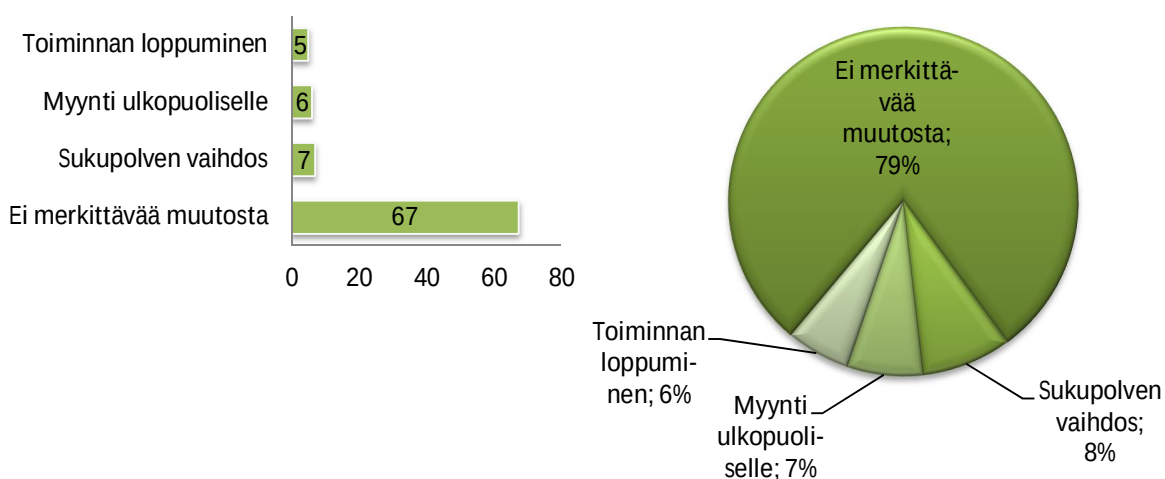
Kuvio 5. Henkilöstömäärä vastanneissa yrityksissä



Kysyimme yrittäjiltä mahdollisia muutoksia yrityksen omistajuudessa. Tilanne näyttää 3-5 vuoden perspektiivillä varsin rauhalliselle eli noin 80 prosenttia yrittäjistä koki tilanteen jatkuvan nykyisellään. Noin joka kymmenennessä yrityksessä toteutunee sukupolvenvaihdos.

Tämä on suhteellisen maltillinen luku, koska sukupolvenvaihdoksen on arvioitu koskevan jopa joka neljättä yritystä lähivuosina. Toisaalta juuri tämän kyselypatterin osalta voi kysyä, onko kyselyyn vastannut poikkeuksellisen ”nuoria” yrittäjiä tai yrityksiä? Pyysimme yrityksiä ilmoittamaan yrityksen perustamisvuoden, ja suhteutettuna tähän, vastanneet yritykset eivät ole poikkeuksellisen nuoria. Täten selitystä stabiilille tilanteelle ei löydy tukea ainakaan yritysten iästä.

Kuvio 6. Yrittäjien arviot omistajuuden muutoksista 3-5 vuoden kuluessa



3. YRITYSTEN KASVUTEKIJÄT JA KASVUN TYYPILLISIMMÄT ESTEET

3.1. Tiivistelmä tuloksista

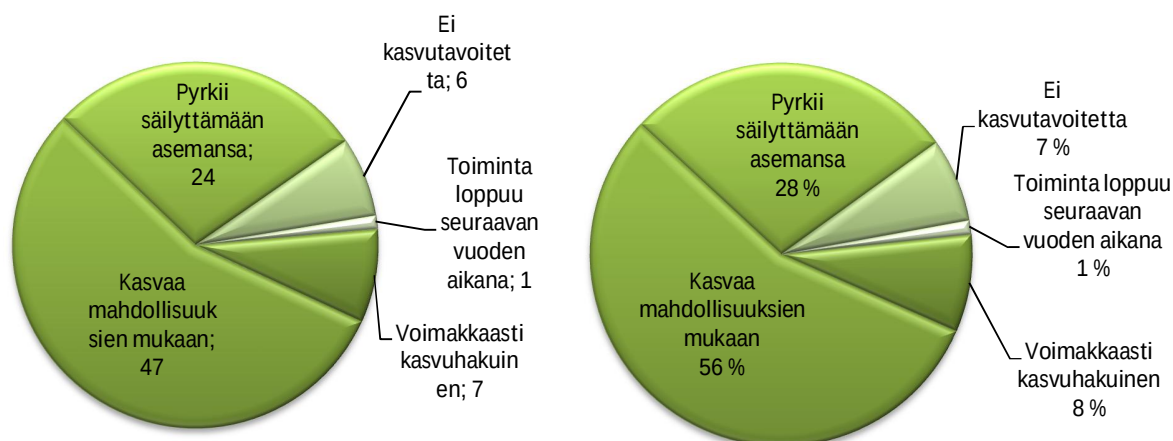
Alle olemme listanneet keskeiset, tiiviit havainnot yritysten kasvutekijöistä sekä kasvuun ja kasvun esteisiin liittyvistä havainnoista. Seuraavissa alaluvuissa on esitetty yksityiskohtaisemmat havainnot.

- 1) Vahvasti kasvuhakuisia alta joka 10:s
- 2) Yrityksistä 2/3 pyrkii säilyttämään asemansa ja saavuttamaan maltillista kasvua mahdollisuuksien mukaan
- 3) 4/5 ei näy merkittäviä muutoksia omistuksessa 5 vuoden perspektiivillä
- 4) Kasvuun liittyy:
 - a. Liikevaihdon lisäys pyrkimykset
 - b. Verkosto/partneritoiminnan aktivointi
 - c. Kotimaan markkinoiden korostaminen
 - d. Tuotekehityksen vahvistamishalut
- 5) Supistuminen liittyy:
 - a. Investointeihin
 - b. Kansainvälistymiseen
- 6) Mistä kasvuhaluttomuus johtuu?
 - a. Korkeat työvoimakustannukset
 - b. Työvoiman vaikea saatavuus
 - c. Korkeat tuotantokustannukset
 - d. Yritys koetaan nyt sopivan kokoiseksi ja siten ei tarvetta ottaa kasvuun liittyvää riskiä
- 7) Yritykset kokivat toimintaympäristössä:
 - a. Vahvuutena: fyysinen saavutettavuus helppoa (parkkitilat) sekä tietoliikenne ja muu infra (esim. liikenneyhteydet) hyvässä kunnossa,
 - b. Parannettavaa löytyy kuntakeskusten houkuttelevuudessa, kuntasektori voi harkita täsmäsatsauksia toimitiloihin ja ulkomaisen työvoiman rekrytoinnissa
- 8) Noin neljännes yrityksistä tulee palkkaamaan lisää henkilöstöä seuraavan vuoden aikana ja reilu kolmannes suunnittelee palkkaamista
 - a. Rekrytoinnin haasteina nähtiin ammattitaitoisen ja koulutetun työvoiman saanti
 - b. Vahvuustekijöinä rekrytoinnin suhteen koettiin erityisesti toimialan hyvät kasvunäkymät ja tarpeeksi houkutteleva kuntakeskus hyvine palveluineen
- 9) Noin joka viides yritys hakee tai harkitsee vakavasti lisärahoituksen hakemista
 - a. Rahoituksen/vieraan pääoman saaminen koettiin varsin helpoksi
 - b. Tyypillinen ongelma vakuuksien/takauksien riittävyys, rahoitusehtojen yleinen kiristymisen sekä viennissä uudehkojen vaatimusten lisääntyminen ja täyttäminen (esim. Basel 3, Sox jne.)

3.2. Yritysten kasvuhakuisuus

Vajaasta sadasta vastanneesta yrityksestä vahvasti kasvuhakuisia on joka 10:s. Vastaavasti noin 2/3 yrityksistä pyrkii säilyttämään asemansa ja aikaansaamaan maltillista kasvua mahdollisuuksien mukaan.

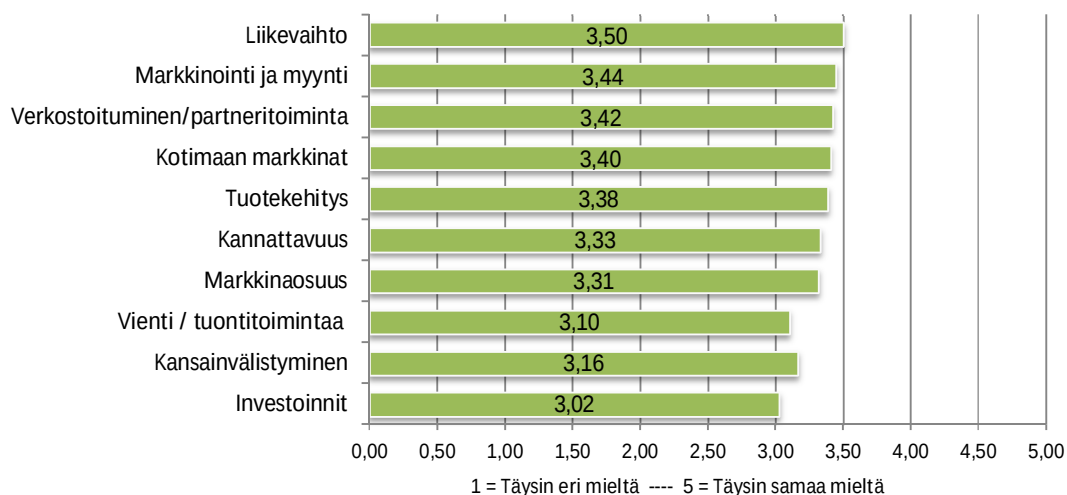
Kuvio 7. Kokonaiskuva yrittäjien arvioista yritystensä kasvunäkymien suhteen



3.3. Yrityksien arvioita kasvun suunnasta

Pyysimme yrityksiä arvioimaan, miten kuviossa 8 esitetyt asiat tulevat kehittymään seuraavan vuoden aikana. Yleisilmeeltään tilanne näyttää varsin hyvälle, ainakin kun huomioidaan globaali taloustilanne.

Kuvio 8. Yrittäjien arvioita yrityksen tilasta



Merkittävin tulos on se, että yli puolet yrityksistä arvioi liikevaihtonsa kasvavan. Toiseksi, markkinoinnin ja myynnin, verkostoitumisen, kotimaan markkinoiden ja tuotekehityksen nähtiin säilyvän ainakin samal-

la tasolla kuin menneenä vuonna tai jopa hieman kasvavan. Kolmanneksi, kannattavuudessa ja markkinaosuudessa nähtiin varovaista supistumista tai säilymistä vähintään ennallaan.

Yritykset ennakoivat, että 1) investoinnit, 2) kansainvälistyminen ja 3) vienti- ja tuontitoiminta säilyy ennallaan tai voi jopa hieman supistua kuluvana vuonna.

Kokonaisuudessaan kuviosta 8 siten muodostuu kuva, jossa:

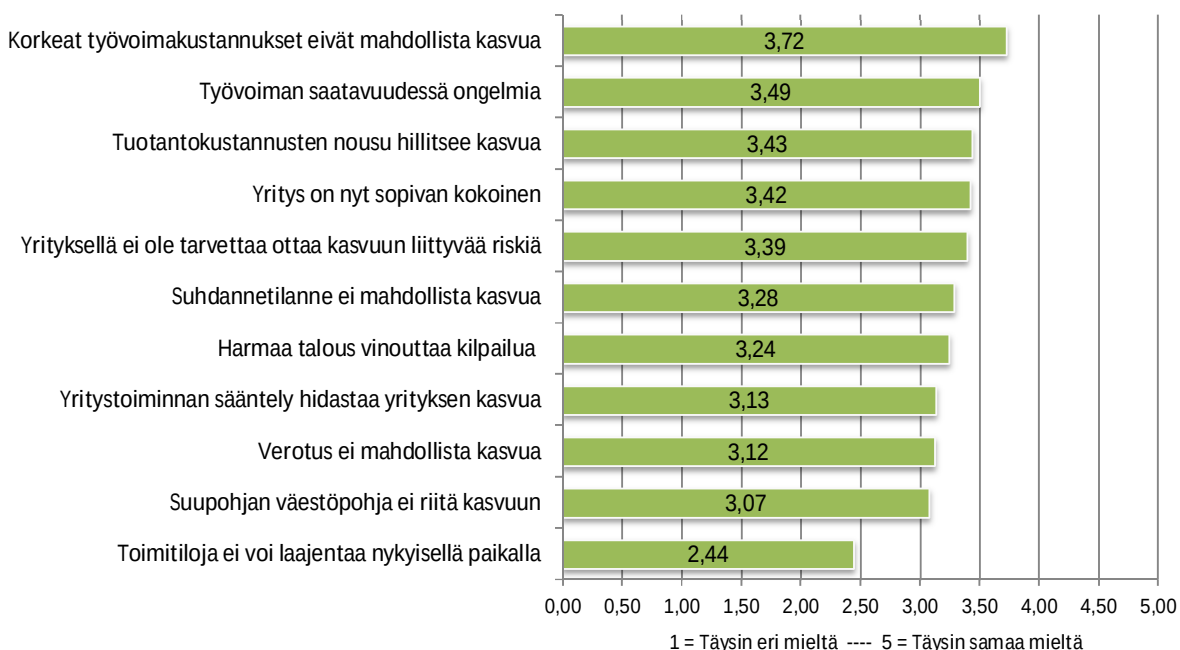
- Yritykset odottavat kasvua, tai ainakin maltillista kasvua liikevaihdossa.
- Panostuksia tehdään enemmän kotimaan markkinoiden, markkinoinnin ja myynnin sekä tuotekehityksen saralla.
- Investoinneissa ja ulkomaan markkinoiden osalta tilanne on hieman odottavampi. Todennäköisesti maailmanmarkkinoiden ja yleisen taloustilanteen selkiytyminen tasapainottanee supistumista.

3.4. Kasvun esteet

Pyysimme yrittäjiä arvioimaan yritysten kasvun esteitä ja kasvua heikentäviä asioita. Vastausten jakama on esitetty kuviossa 9.

Kolme merkittävintä syytä, miksi yritykset eivät kasva ovat 1) korkeat työvoimakustannukset, 2) vaikeudet työvoiman saatavuudessa ja rekrytoinnissa sekä 3) tuotantokustannusten jatkuva nousu. Nämä Suupohjalaisten yritysten vastaukset ovat linjassa valtakunnallisten, esimerkiksi Suomen Yrittäjien kyselyjen tulosten kanssa.

Kuvio 9. Arvioita kasvun esteiden merkityksestä



Korkeisiin työvoimakustannuksiin, tuotantokustannuksien nousuun ja heikkoon suhdannetilanteeseen on vaikeaa vaikuttaa yksittäisten yritysten toimien tai paikallisten tukitoimien kautta. Ratkaisut ovat enemmän joko valtakunnallisia (esim. sivukulut, liittojen väliset palkkaneuvottelut) tai esimerkiksi maail-

manmarkkinoiden tilanteesta riippuvaisia. Sama pätee myös harmaan talouden ehkäisemiseen, verotuksen muutoksiin ja yritystoiminnan sääntelyyn.

Toisaalta esimerkiksi työvoiman saatavuuteen ja Suupohjan alueen väestöpohjaan voidaan vaikuttaa. Työvoiman saatavuudessa keinoina ovat asuntotilanteen parantaminen, hyvä tonttitarjonta, lasten ja nuorten koulutusmahdollisuudet, päiväkotipaikat sekä hyvät harraste- ja vapaa-ajanpalvelut. Lisäksi yritykset voivat välillisesti vaikuttaa oppilaitosten ja aikuiskoulutuksen sisältöihin esittämällä selkeät tarpeet työvoiman osaamisen ja koulutuksen suhteen.

Työvoiman saatavuudessa suurimmat ongelmat olivat liikevaihdoltaan pienissä (0-99keur) yrityksissä. Osaltaan näyttää siltä, että työvoiman saatavuuden haasteet pienenevät, kun yrityksen liikevaihto kasvaa. Paikkakunnittain työvoiman saatavuudessa oli eniten ongelmia Karijoella ja Kauhajoella; Teuvalla ja Isojoella jonkin verran.

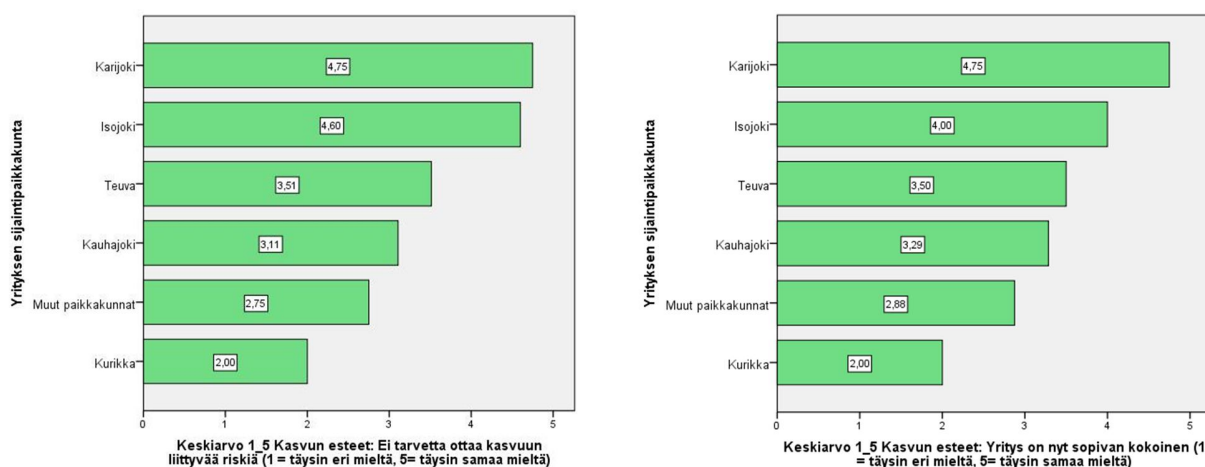
Yllättävintä – ja ehkä siten merkityksellisintä – tuloksissa ovat kaksi vastausta (ks. kuvio 10 yllä):

- 1) Yllättävän monet yrittäjät kokivat yrityksen sopivan kokoiseksi
- 2) Yrittäjät eivät näe tarpeelliseksi ottaa kasvuun liittyvää riskiä

Herääkin kysymys, onko yrityksissä ajaututtu liiaksi ns. *mukavuusvyöhykkeelle*? Selvää on, että kasvua ei synny ilman riskiä tai ainakin yrittämiseen liittyvän riskin nousua.

Tarkempi kuva tilanteesta piirtyy kuvion 10 avulla. Kuviossa vasemmanpuoleisessa graafissa on ristiintaulukoitu kasvuhalukkuus paikkakunnittain yritysten riskinottokyvyn kanssa. Oikeanpuoleisessa graafissa on ristiintaulukointi paikkakunnittain ja arvion yrityksen sopivasta koosta.

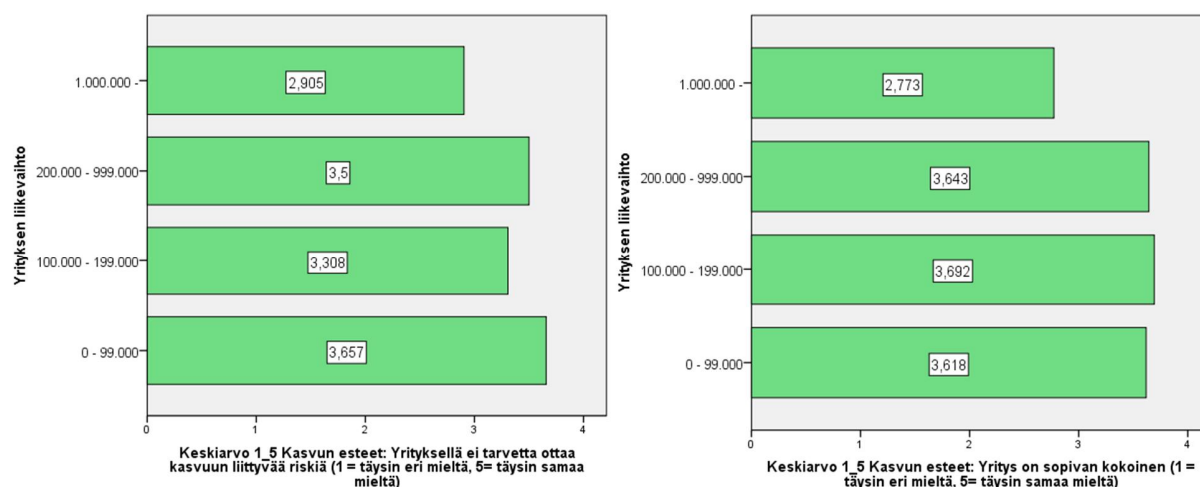
Kuvio 10. Kasvuhalukkuus paikkakunnittain: riskinottokyky ja yrityksen koko sopiva



Paikkakunnittain tarkasteltuna Karijoella ja Isojoella löytyvät yritysten nykykokoon tyytyväisimmät yritykset. Vastaavasti Teuvalla ja Kauhajoella keskiarvot asettuvat vain hieman keskivälin yläpuolelle eli yritykset näilläkin paikkakunnilla kokevat nykyisen tilanteen varsin tyydyttäväksi.

Lisätietoa tulee myös kuviosta 11 jossa olemme ristiintaulukoineet vastanneiden yritysten liikevaihtoa suhteessa riskinottohalukkuuteen ja arvioon yrityksen koosta. Kuviosta 11 näkyy selvästi, että mitä suurempi yrityksen liikevaihto on, sitä suurempi yrityksen kasvuhalu ja tyytymättömyys yrityksen kokoon. Toisin sanoen, kun pienen liikevaihdon yritykset ovat tyytyväisiä kokoonsa ja ne eivät halua ottaa kasvuun liittyvää lisäriskiä.

Kuvio 11. Liikevaihdon suhde kasvuun liittyvään riskiin ja yrityksen kokoon

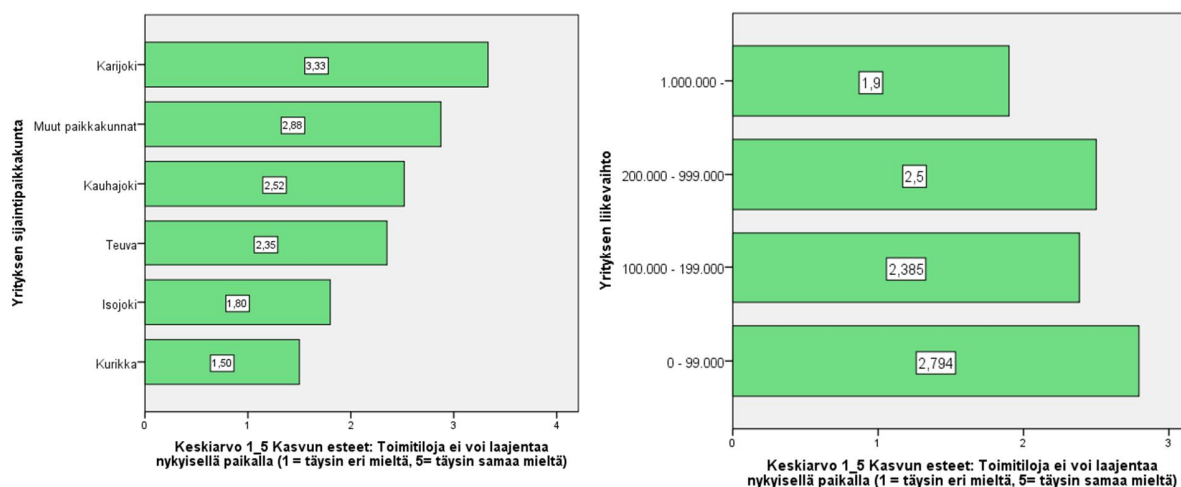


Avainkysymys alueen tukitoimille, rahoituksen ja investointien saatavuuden edistämistoimille sekä käynnistettävälle hankkeille on se, miten edistää yritysten kasvuhaluutta, halua riskin lisäämisen sekä parantaa yritysten riskinsietokykyä. Toiseksi, kyse on myös ns. yrittäjien ”henkisen puolen” valmennuksesta eli miten ajatuksellinen valmius kasvuun ja sen positiivisiin puoliin saadaan paremmin herätettyä.

Toki on muistettava, että osa kasvuhaluttomuudesta selittyy 1) heikohkolla taloustilanteella, 2) tilausten ja viennin vähentymisellä ja sitä kautta 3) lisäinvestointien vähentymisellä. Osa taas lienee varovaisuutta ja taloustilanteen ”oikein tulkintaa”.

Kasvun kannalta toimitilat ovat yleensä erityinen kysymys. Kuviossa 12 on esitetty paikkakunnittain ja liikevaihdon mukaan yrittäjien arviot. Ainoastaan Karijoella toimitilojen puutteen koettiin olevan kasvun este. Vastaavasti liikevaihdon suhteen toimitiloja ei yleisesti koettu kasvun esteenä. Pikemminkin löytyy yhtälö: mitä suurempi liikevaihto, sitä parempana yritykset kokevat toimitilatilanteen ja toimitilojen laajentamismahdollisuudet.

Kuvio 12. Kasvuhakuisuuden suhde toimitiloihin



3.5. Toimitilat ja toimintaympäristö

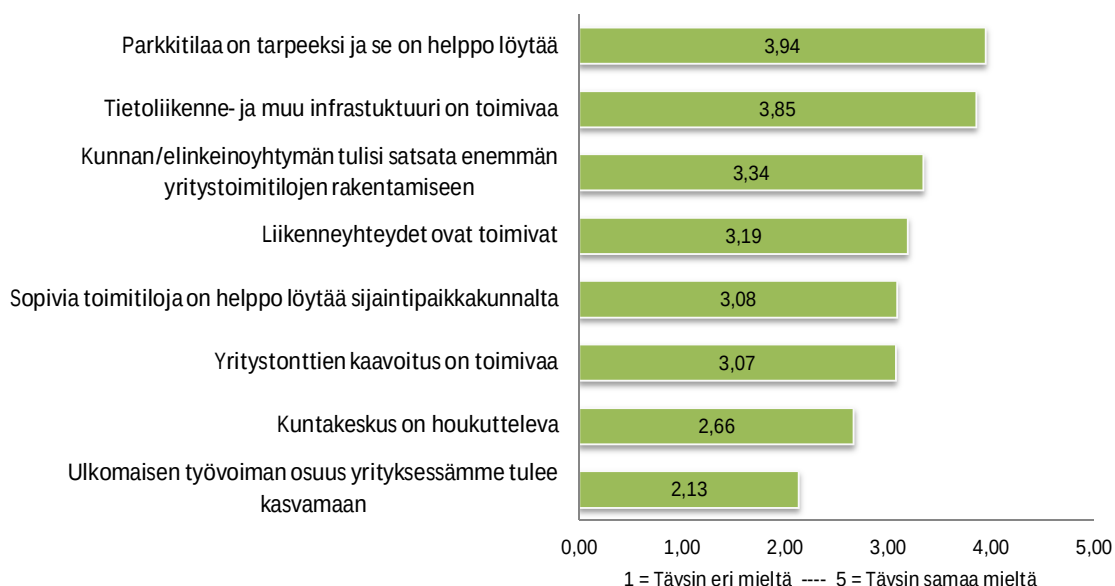
Yritysten kasvuun ja toisaalta kasvun esteisiin vaikuttaa paljon alueen toimintaympäristö ja perusinfrastruktura. Kysyimme yrittäjiltä mielipiteitä nykyisestä tilanteesta (kuvio 13). Vastauksista näkyy, että:

- 1) Fyysinen saavutettavuus helppoa (parkkitilat)
- 2) Tietoliikenne ja muu infra (esim. liikenneyhteydet) hyvässä kunnossa
- 3) Julkisen puolen satsauksia kaavoitukseen ja toimitiloihin pidetään riittävänä

Vastaavasti parannettavaa löytyy edelleen:

- 1) Kuntakeskusten houkuttelevuudessa
- 2) Kuntasektori voi harkita täsmäsatsauksia toimitiloihin ja kunnissa tulee olla hyvä valmius reagoida nopeasti yritysten tarpeisiin
- 3) Ulkomaisen työvoiman palkkauksen mahdollistamisessa

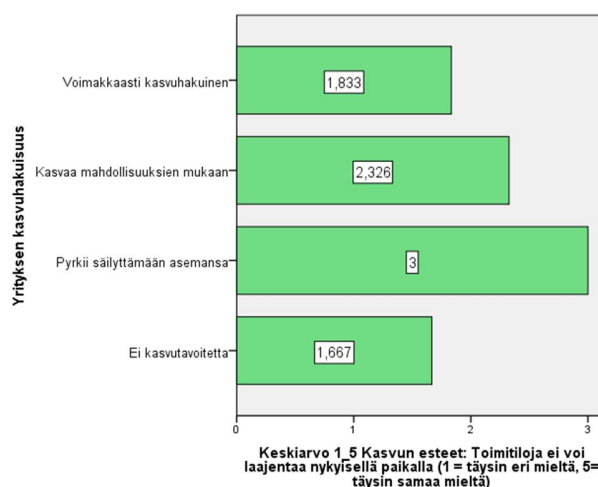
Kuvio 13. Yritysten arviot nykyisestä toimintaympäristöstä



Kun tilannetta katsotaan paikkakunnittain kaavoitukseen oltiin tyytyväisiä erityisesti Isojoella ja Kauhajoella; Karijoki ja Teuva asettuvat puoliväliin (ka noin 3).

Vieressä kaavio piirtää mielenkiintoisen yleiskuvan. Voimakkaasti kasvuhakuisissa yrityksissä ja ei-kasvutavoitetta omaavissa yrityksissä on vähemmän ongelmia toimitilojen suhteen kuin yrityksissä, jotka pyrkivät vain säilyttämään asemansa tai kasvamaan mahdollisuuksien mukaan.

Kasvun kannalta tilanne on siis lohdullinen: kasvuyrityksillä ei tunnu olevan merkittäviä ongelmia tilakysymysten kanssa.



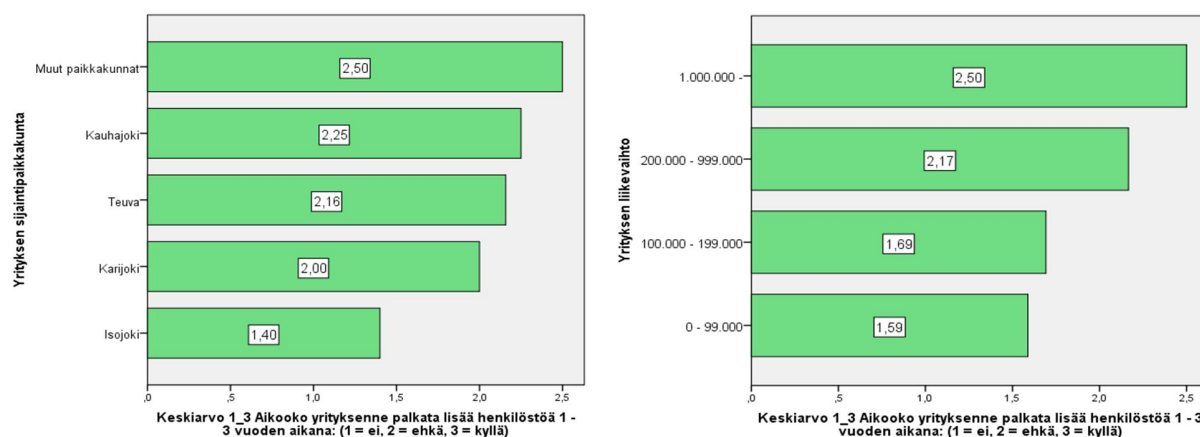
3.6. Henkilöstö ja rekrytoinnit

Noin neljännes yrityksistä aikoo palkata lisää henkilöstöä seuraavan vuoden aikana ja reilu kolmannes suunnittelee palkkaamista (kuvio 14). Vastaavasti noin kolmannes ei aio lisätä henkilöstöä. Tarkempi kuva rekrytointiaikeista paikkakunnittain ja liikevaihdon mukaan on alla olevassa kuvion 15 graafeissa.

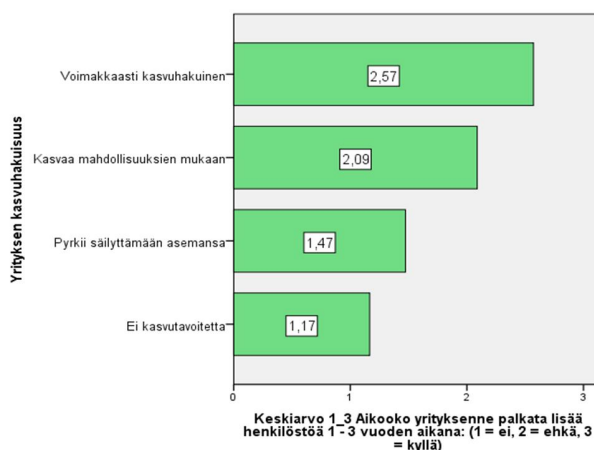
Kuvio 14. Henkilöstön rekrytointiaikeet



Kuvio 15. Rekrytointiaikeet paikkakunnittain, liikevaihdon ja kasvuhaluukkuuden mukaan

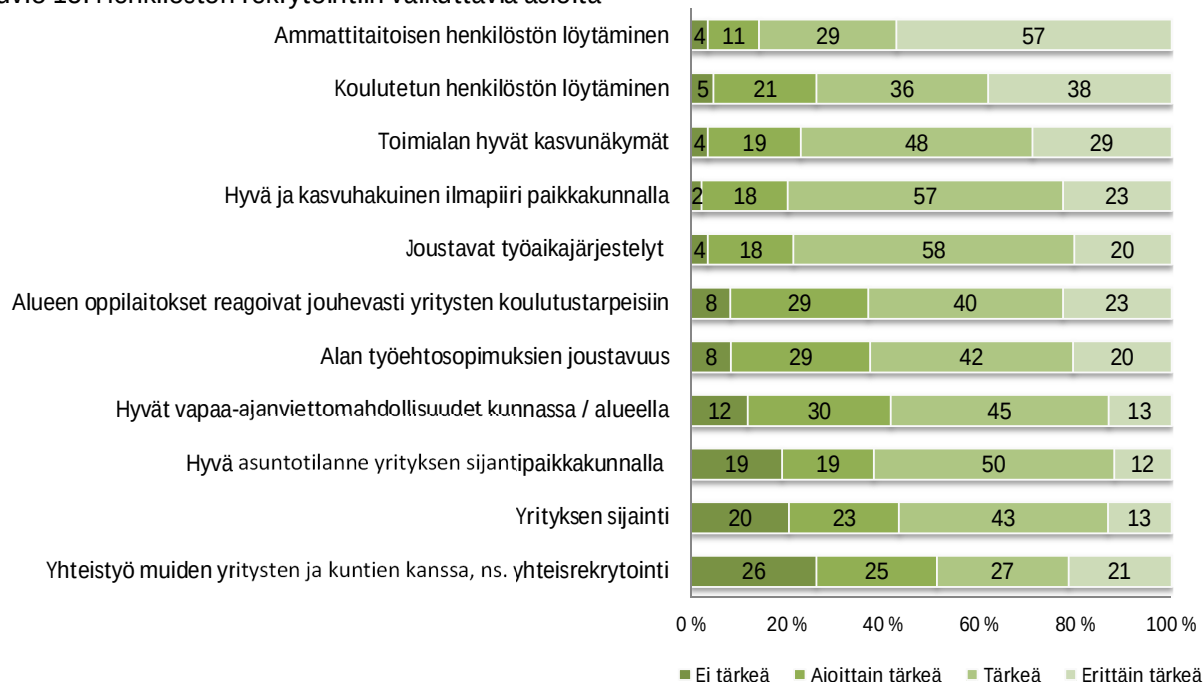


Kauhajoella ja Teuvalla rekrytointiaikeissa on hyvää virettä, Karijoella painottuu odottava kanta (ehkä) ja Isojoella rekrytointiaikeet ovat varsin alhaiset. Liikevaihto reagoi selvästi rekrytointiaikeisiin eli mitä suurempi liikevaihto, sitä enemmän rekrytointiaikeita. Luonnollisesti myös kasvuhakuisuus kulkee käsi kädessä rekrytointiaikeiden kanssa. Toisin sanoen, rekrytointiaikeet painottuvat isompiin ja kasvua vahvasti tavoitteleviin yrityksiin. Tulosten perusteella selvä avainkysymys hanketoiminnalle on, miten pienten yritysten osalta voidaan helpottaa 1:n henkilön palkkausta?



Kysyimme yrittäjiltä myös sitä, mitkä ovat keskeiset haasteet rekrytoinnin ja henkilöstön palkkauksen kannalta? Vastausten jakauma on esitetty kuviossa 15. Kaksi keskeistä haastetta ovat ammattitaitoisen ja koulutetun henkilöstön löytäminen. Toimialan hyvien näkymien ja kasvuhakuinen ilmapiiriin paikkakunnalla nähtiin edistävän rekrytointeja. Yhteisrekrytointiin yritykset suhtautuivat yllättävän nihkeästi, vaikka sen käyttö yleensä 1) edistää alueen ja yritysten parempaa näkyvyyttä, 2) luo kuvaa kasvuhakuisesta ilmapiiristä ja 3) on suhteellisen kustannustehokas tapa valtakunnalliseen rekrytointiin.

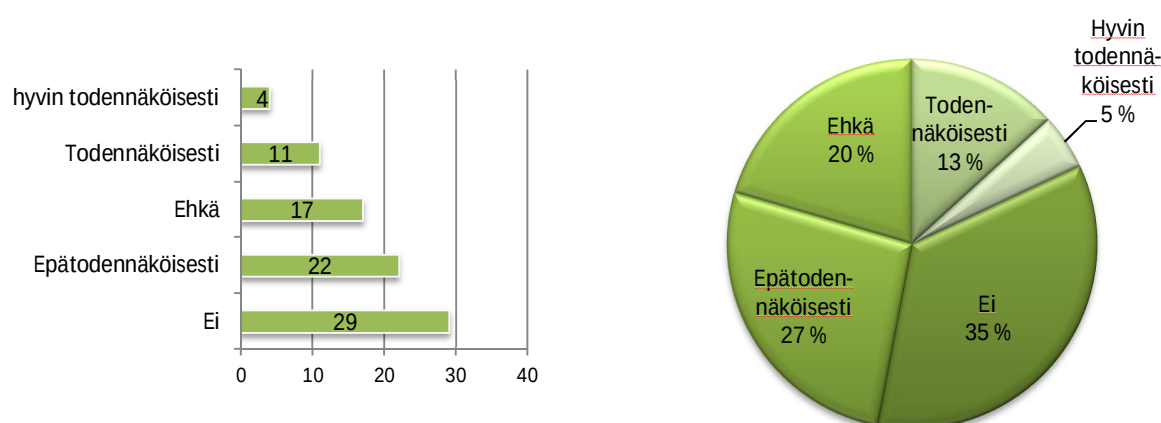
Kuvio 15. Henkilöstön rekrytointiin vaikuttavia asioita



3.7. Rahoitus ja investoinnit

Noin joka viides yritys hakee tai harkitsee vakavasti lisärahoituksen hakemista (kuvi 16, vasemmassa yritysten lukumäärä ja oikeanpuoleisessa prosentuaalinen jakauma). Osaltaan tämä viestii kasvuhaluista, mutta samalla myös tietynlaisesta varovaisuudesta. Vastaavasti yli puolet yrityksistä ei ole kiinnostunut lisärahoituksesta, eikä siten aio sitä hakea.

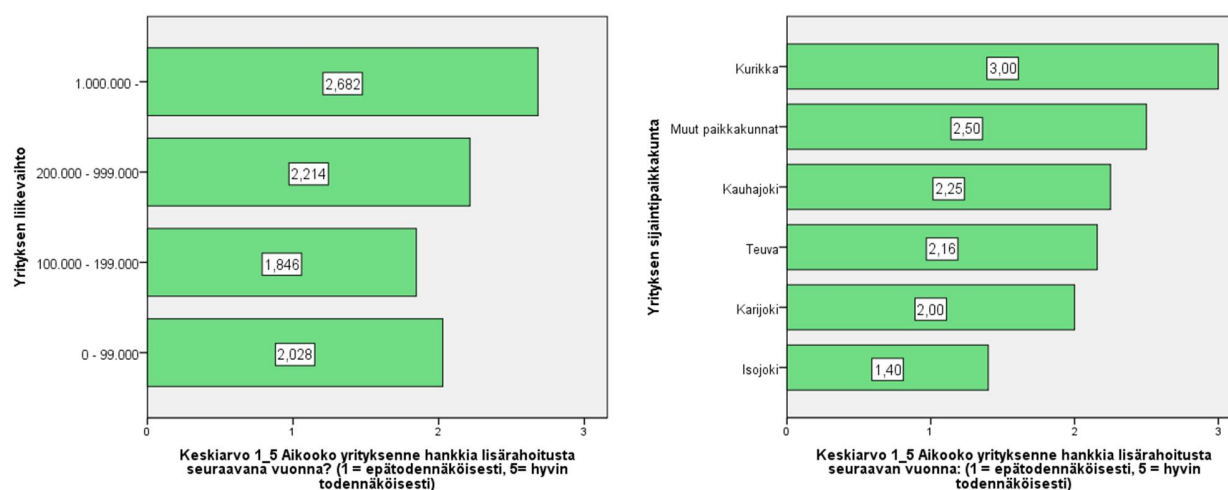
Kuvio 16. Yritysten aiheet lisärahoituksen hakemisen suhteen



Kuviosta 17 alla puolestaan ilmenee, että alhaisin halu lisärahoitukseen, ja sitä kautta yrityksen kasvattamiseen on Isojen yrityksillä. Karijoki, Teuva ja Kauhajoki jäävät alle keskiarvon (ka 3), joten merkittävää halukkuutta keskimäärin näidenkään alueen yrityksillä lisärahoitukseen ei juuri nyt ole.

Liikevaihdon suhteen tilanne on se, että mitä suurempi liikevaihto, sitä enemmän halukkuutta lisärahoituksen hakemiseen näyttää olevan. Silti halukkuus suurimmissakin yrityksissä on maltillinen (ka alle 3).

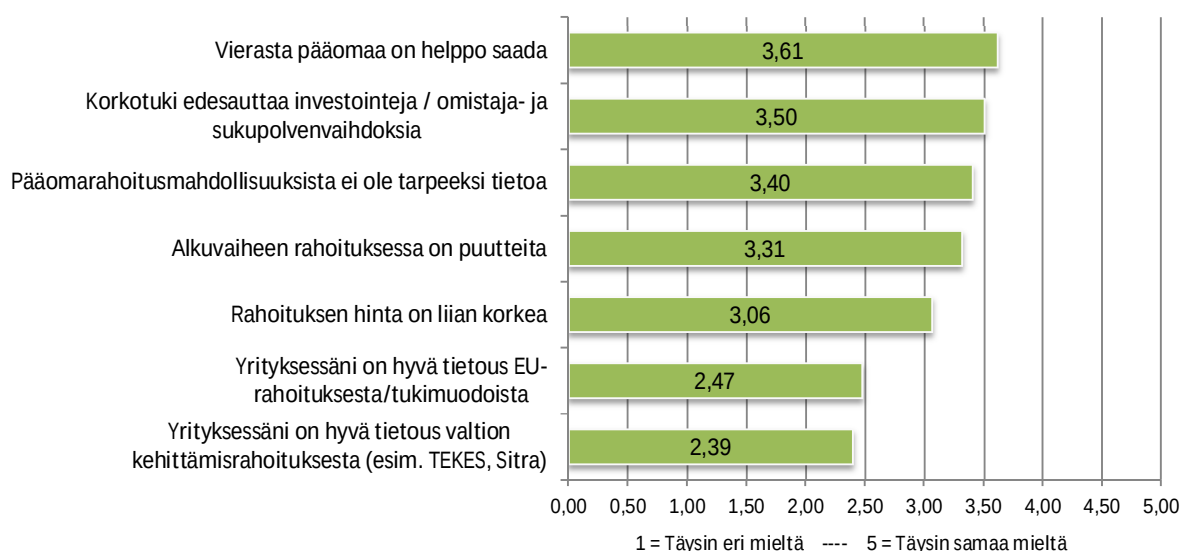
Kuvio 17. Lisärahoituksen hakemisen aikeet paikkakunnittain ja liikevaihdon mukaan



Kysyimme yrittäjiltä joukon rahoitukseen ja lisärahoituksen hankkimiseen liittyviä asioita. Yrittäjien vastaukset jakautuivat kuviossa 18 esitetyn mukaisesti.

Eräällä tapaa yllätyksellistä on se, että suurin osa yrittäjistä koki lisärahoituksen hankkimisen ja saamisen varsin helpoksi. Tästä voinee vetää johtopäätöksen, että yritysten kasvu ei ole ainakaan merkittävistä hidastu tai riipu rahoituksen heikosta saatavuudesta. Johtopäätelmää tukee myös se, että yrittäjät eivät merkittävästi moittineet rahoituksen korkeaa hintaa.

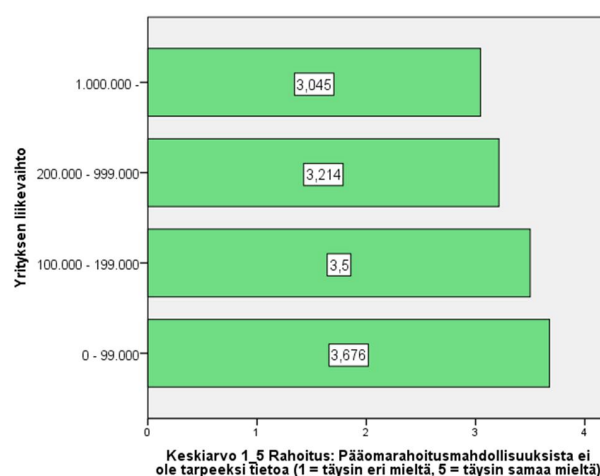
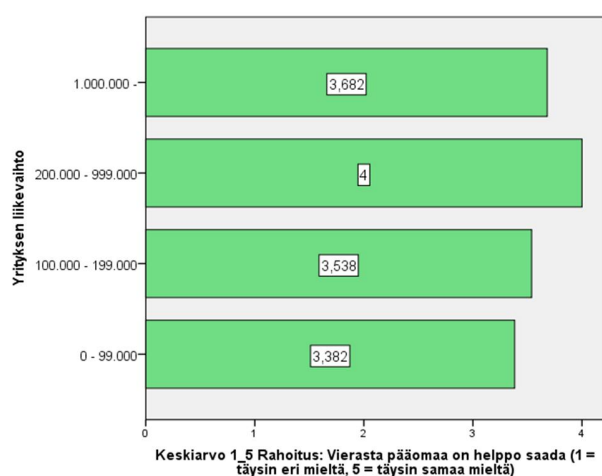
Kuvio 18. Yrittäjien arvioita ja mielipiteitä rahoitukseen liittyvistä asioista



Korkotuki vaikuttaa olevan tärkeä instrumentti yrityksen toiminnan jatkuvuuteen ja edistämiseen. Erityisesti sen markkinointia kannattaa jatkaa sukupolven vaihdosta pohtivien yritysten piirissä. Pääomarahoitushankkeista kaivataan lisää tietoa. Osaltaan tämä on suhteellisen tyypillinen vastaus, ja se osin johtunee yritysten sijainnista ja pienuudesta. Silti nämä molemmat avaavat hyviä mahdollisuuksia tulevien kehittämishankkeiden sisältöpainotuksille.

Kuviossa 19 olemme tarkentaneet lisärahoituksesta saatavaa kuvaa ristiintaulukoimalla sitä liikevaihdon mukaan. Vasemmanpuoleisesta graafista ilmenee, että mitä suurempi liikevaihto, sitä helpommaksi yritykset näkevät lisärahoituksen hankkimisen. Oikeanpuoleisesta graafista selviää se, että mitä pienempi yritys sitä vähemmän tietoa on pääomarahoitukseen liittyvistä asioista. Selkeä johtopäätelmä tuleville kehittämishankkeille on siten panostaminen pienempien yritysten 1) liikevaihdoltaan rahoitusjärjestelyiden helpottamiseen ja 2) pääomarahoitustietämyksen lisäämiseen.

Kuvio 19. Lisärahoituksen mahdollisuudet ja tietous pääomarahoituksesta liikevaihdon mukaan

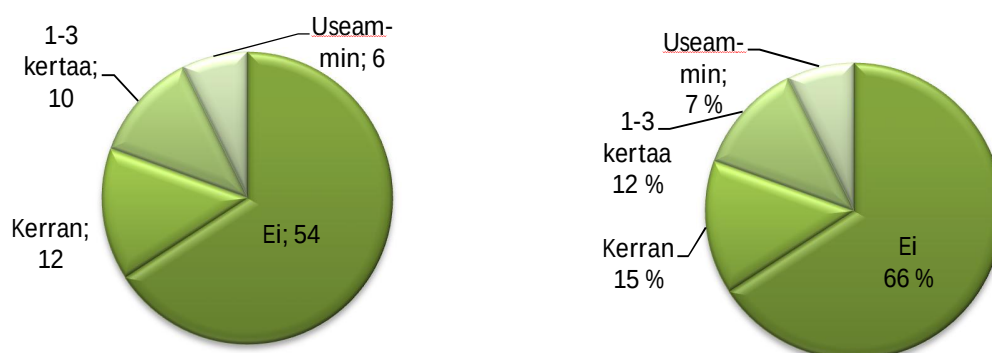


4. YRITYSTEN YHTEISHANKKEET

Kyselyn toinen osio/teema koski yritysten yhteishankkeita. Ne ovat tärkeä osa yritysten yhteistä kehittämistä ja uudenlaisten toimialaytimien/-klustereiden käynnistymisen mahdollistamista.

Kysyimme teeman aluksi yrittäjiltä sitä, kuinka monta kertaa heidän yrityksensä on osallistunut yhteishankkeisiin. Kuten kuvioista 20 ilmenee, hieman yli puolet vastanneista yrityksistä ei ole osallistunut ollenkaan. Vastaavasti noin $\frac{1}{4}$ on osallistunut kerrasta kolmeen kertaan. Osaltaan tämä kertonee myös siitä, että vain osa alueen yrityksistä on aktiivisia osallistumaan yhteishankkeisiin ja näitä yrityksiä eri hankkeet ”kosivat” yhteishankkeisiin.

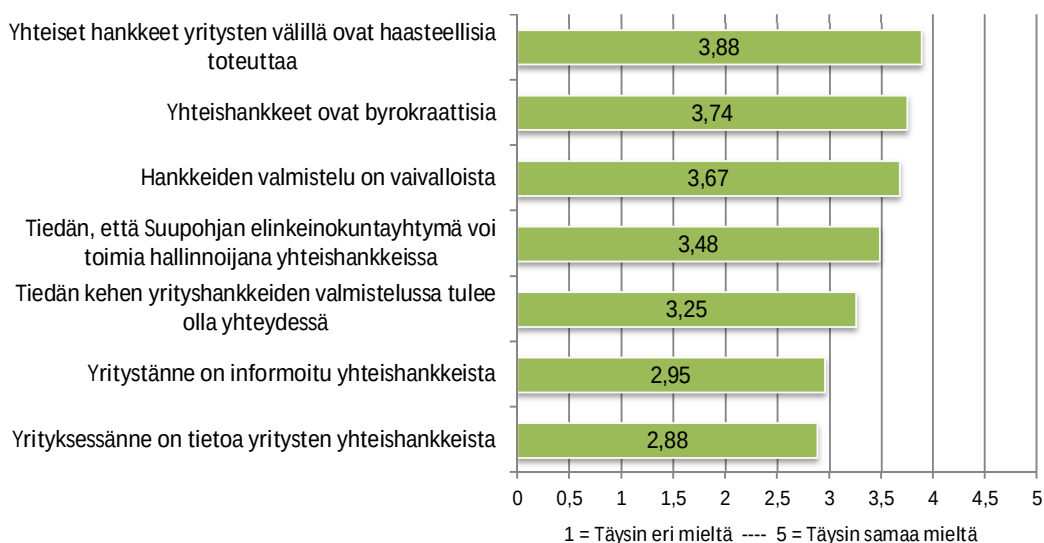
Kuvio 20. Kuinka monta kertaa yritys on osallistunut yhteishankkeisiin?



4.1. Yritysten käsityksiä ja mielikuvia yhteishankkeista

Yhteishankkeiden aktivoimisen edistämiseksi on tarpeen selvittää yrittäjien ja yritysten käsityksiä yhdessä toteutettavien hankkeiden suunnittelusta, aloittamisesta ja toteuttamisesta. Kuvioon 21 olemme koonneet seitsemän asiaa, joihin yrittäjät vastasivat kyselyssä.

Kuvio 21. Yrittäjien käsitykset

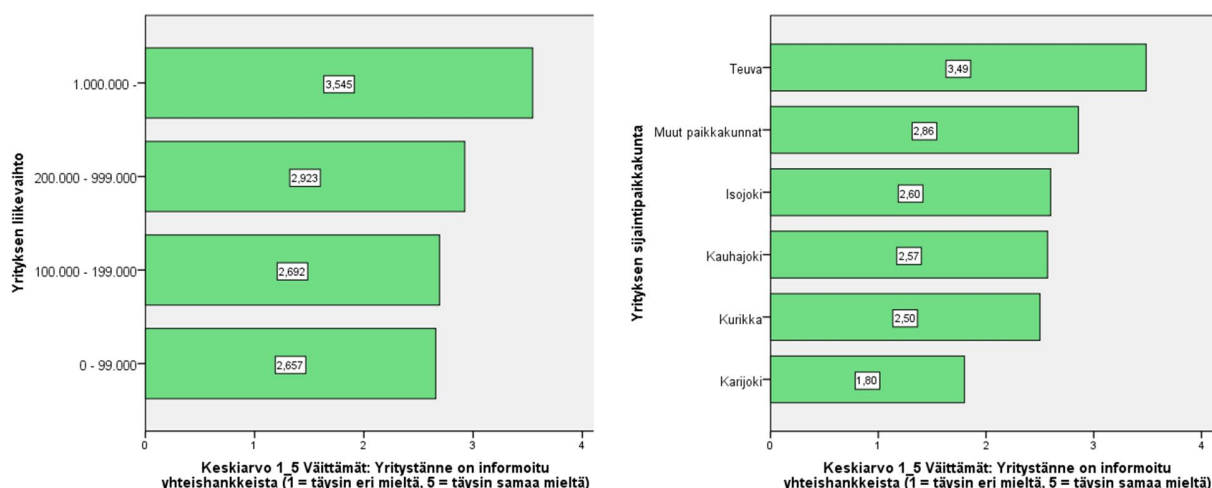


Kun kuvion 21 vastauksia tulkitaan, ensimmäinen asia on yrittäjien vahva mielikuva yhteishankkeiden haasteellisesta toteuttamisesta. Usein hankkeesta ja sen tuloksista on kuitenkin varsin selkeät odotukset. Silti toteutuksessa esimerkiksi yritysten rooli jaot tai jopa kustannusten jako ei ole aina selkeä. Toiseksi, yhteishankkeiden ”helmasynniksi” koetaan niiden byrokraattisuus, joka konkretisoituu esimerkiksi raportointivelvollisuutena sekä liian yksityiskohtaisena ja työllistävänä kustannusseurantana. Kolmanneksi, yhteishankkeiden valmistelu koettiin työlääksi ja vaivalloiseksi. Nämä kaksi ovat merkittäviä tuloksia sen vuoksi, että juuri nämä laskevat yritysten halua osallistua ja toteuttaa yhteishankkeita.

Kuviossa 21 alle keskiarvon jäävät kuvion kaksi viimeistä väittämää, jotka molemmat koskevat yritysten tietoisuutta yhteishankkeista. Näistä on selkeästi johdettavissa tulos: yritykset kaipaavat ehkä parempaa informointia sekä tietoa yrityshankkeista ja niiden toteuttamisesta ja valmistelusta.

Avainkysymys tässä on, mihin tiedotusta ja yritysten kontaktointia kannattaa suunnata? Kuvio 22 alla valaisee asiaa. Vasemmanpuoleinen graafi kertoo, että mitä pienempi yrityksen liikevaihto on, sitä enemmän tietoa kaivataan. Vastaavasti oikeanpuoleinen graafi kertoo tilanteen kunnittain. Teuvalla tilanne vaikuttaa hyvältä; muissa kunnissa tiedotukseen kannattaa panostaa. Kun tiedotuksen suuntausta katsoo kasvuhakuisuuden mukaan, kasvuhakuisia yrityksiä tuntuu informoidun varsin hyvin. Lisää tietoa yhteishankkeista kaivataan maltillisen kasvun yrityksissä.

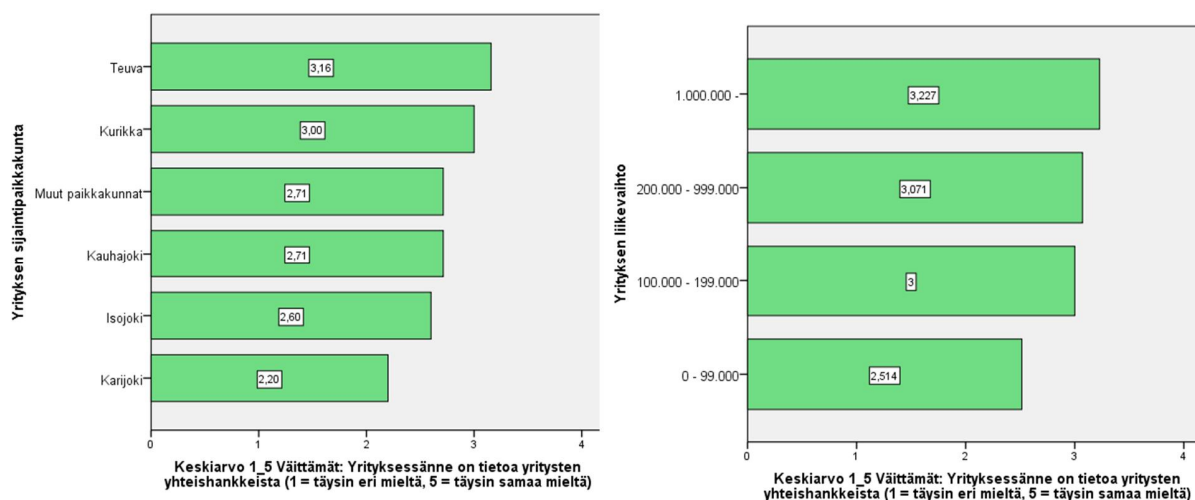
Kuvio 22. Yritystä on informoitu yhteishankkeista: liikevaihdon ja paikkakunnan mukaan



Yleisesti tietoa yhteishankkeista kaivataan lisää. Tietovajeita voi paikantaa myös paikkakunnittain ja liikevaihdon perusteella kuviosta 23. Kuten kunnittaisesta graafista ilmenee, ainoastaan Teuvalla päästää keskiarvon (3) yli. Kauhajoen ja Isojoen yritykset kaipaavat lisää tietoa, ja erityisesti tietotarpeita tuntuu olevan Karijoella.

Hieman yllätyksellistä on se, että yritykset vastaavat tietävänsä suhteellisen hyvin, kehen valmistelussa pitäisi olla yhteydessä; vaikka samaan aikaan tietoa ja tiedotusta kaivataan lisää. Lisäksi tietoisuus, kehen pitää olla yhteydessä, reagoi liikevaihdon kanssa: mitä suurempi yritys, sitä varmemmin tiedetään; mitä pienempi liikevaihto, sitä heikompi tietoisuus oikeasta viranomaistahosta hankevalmistelun suhteen on. Kunnittain Teuvalla on keskivertoa parempi tieto oikeasta yhteystahosta, Kauhajoki ja Isojoki asettuvat keskiarvoon, ja Karijoki jää keskiarvon alapuolelle.

Kuvio 23. Yrityksessä on tietoa yhteishankkeista: liikevaihdon ja paikkakunnan mukaan



4.3. Missä asioissa yhteishankkeista on etua?

Yhteishankkeiden edut latautuvat datassa vahvasti (kuvio 24). Edut ovat siis selkeästi tunnistettavissa. Eduista voi erottaa ainakin kaksi suurempaa linjaa. Osallistumisen ja verkottumisen yhteishankkeeseen odotetaan:

- 1) Tuovan helpotusta ja lisäpontta näkyvyyteen ja sitä kautta markkinointiin ja ehkä myyntiinkin
- 2) Lisäävän kokemusten vaihtoa, yrittäjien välille syntyvää positiivista kilpailua ja sparrausta esim. kansainvälistymisessä
- 3) Auttavan palvelujen ja tuotteiden ostoissa, erityisesti hintojen osalta

Kuvio 24. Yrittäjien arvioita yhteishankkeiden eduista



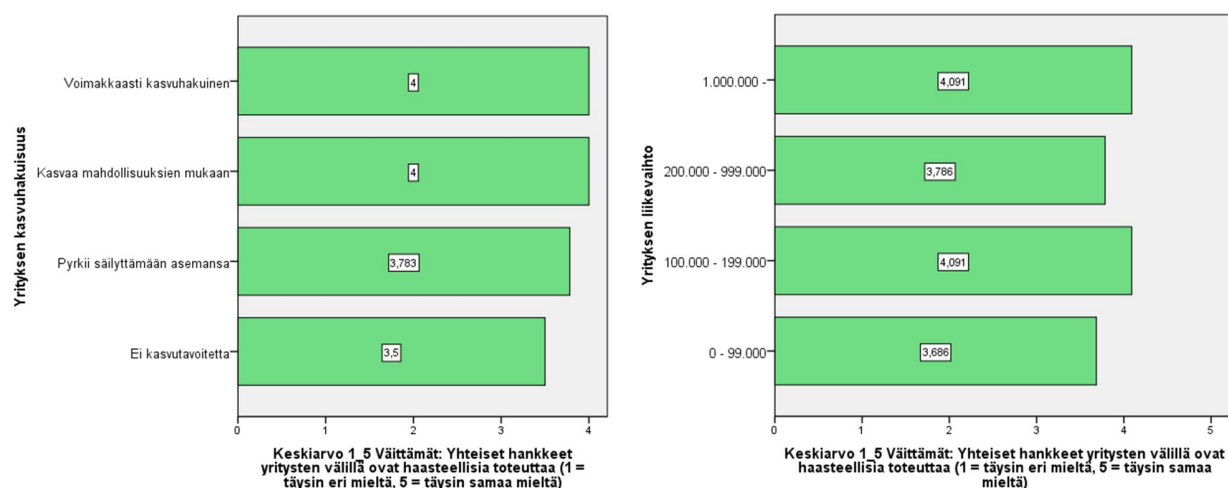
Avainkysymys tässä yhteydessä on, miksi yhteishankkeita ei synny nykyistä enempää vaikka edut tuntuvat olevan yrityksille varsin selvät?

4.4. Eri tahojen rooli yhteishankkeissa ja verkottumisen lisäämisessä

Kysyimme yrittäjiltä, kenellä on tärkein rooli yhteishankkeiden liikkeellelähdössä? Yritykset näkivät vastuun olevan selkeästi itsellään. Toisaalta esimerkiksi Kehittämispaneelitapaamisessa Teuvalla tuli selkeästi esiin, että yhteishankkeiden toteuttamiseen ja erityisesti niiden aloittamiseen tarvitaan aina yksi selkeä ”veturiyritys”. Tämän löytymisen jälkeen, esimerkiksi seudulla toimiva EU-hanke tai esimerkiksi ELY-keskus tai oma kunta voi ottaa vastuuta hankkeen tukemisesta.

Huomionarvoista on se, että erityisesti kasvuyritykset ja maltillistakin kasvua tavoittelevat yritykset kokevat yhteishankkeiden toteuttamisen haasteellisiksi (kuvio 25). Ongelmaksi tämä tulee siinä, että yleensä kasvuyritys on yhteishankkeessa edellä mainittu ”veturiyritys”. Yrityksen koon suhteen tilanne on kaksijakoinen (oikeanpuoleinen graafi): isoimmat yritykset kokevat haasteellisuuden voimakkaimmin ja samaten 100-200keur liikevaihdon omaavat yritykset.

Kuvio 25. Kasvuyritykset kokevat yhteishankkeet haasteellisiksi toteuttaa

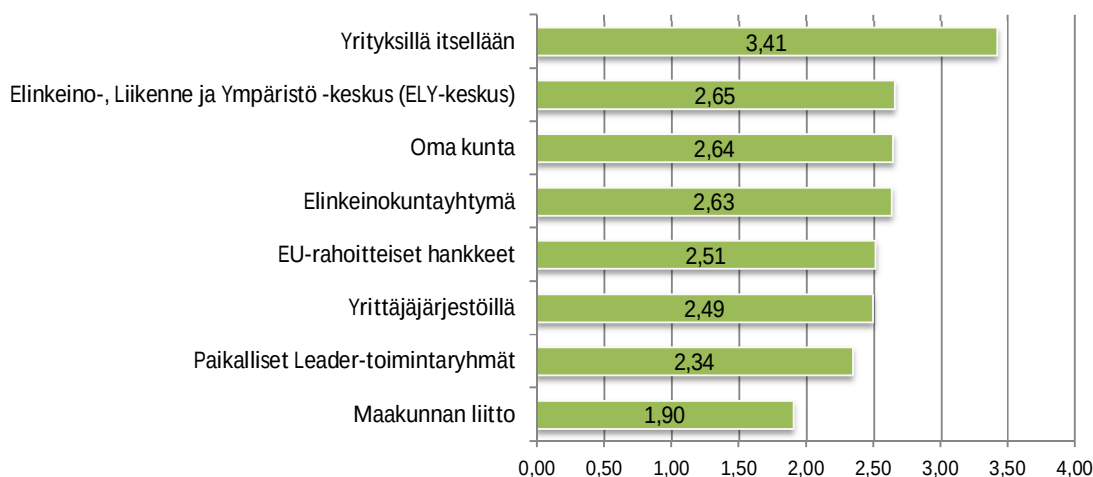


Kyselyssä yritykset roolittivat eri tahoja verkostoitumisen suhteen: kenellä on vastuu yritysten verkostoitumisen lisäämisessä? Vastausten/roolien jakautuminen on tiivistetty kuviossa 26.

Kuten kuviosta 26 ilmenee, verkostoitumisen halutaan olevan yrityslähtöistä. Viranomaisten roolin tulisi olla verkostoitumista tukevaa. Kuviosta ilmenee myös se, ELY-keskuksen, oman kunnan ja seudun elinkeinoyhtymän rooli on suhteellisen vahva. Paikallisilla Leader-toimintaryhmillä ja maakunnan liitolla sen sijaan on vielä tekemistä oman roolinsa suhteen. Toisaalta osaselitys vastausten jakaumaan on se, että esimerkiksi ELY-keskus tukee isoja yrityshankkeita ja siten hankkeiden vaikutukset ovat ehkä selkeämmin nähtävissä yritys kentässä. Vastaavasti Leader-toimintaryhmät tukevat pääasiassa pieniä yritys kohtaisia täsmäinvestointeja, ja siten niiden rooli jäänee vastauksissa alhaisemmaksi.

Vahva käsitys yritys kentässä on se, että verkostoitumisen lisäämisessä tulee olla selkeä tavoite: mitä yhteistyötä tiivistämällä tavoitellaan ja miten tavoitteet aiotaan saavuttaa yhteistyön kautta paremmin kuin yksin toimiessa? Jos näitä ei löydy, verkostoituminen koetaan ”kivana asiana”, mutta se ei koeta varsinaisesti hyödyttävän osallistujia ja siten motivaatio ensimmäisen verkostokokouksen jälkeen laskee merkittävästi. Avainkysymys tässä yhteydessä on, voiko kehittämishankkeet ottaa vielä vahvemman otteen vetovastuusta ja pitääkö projektijohtamisen ja -hallinnan koulutusta lisätä hankehenkilöstön keskuudessa rohkeammin?

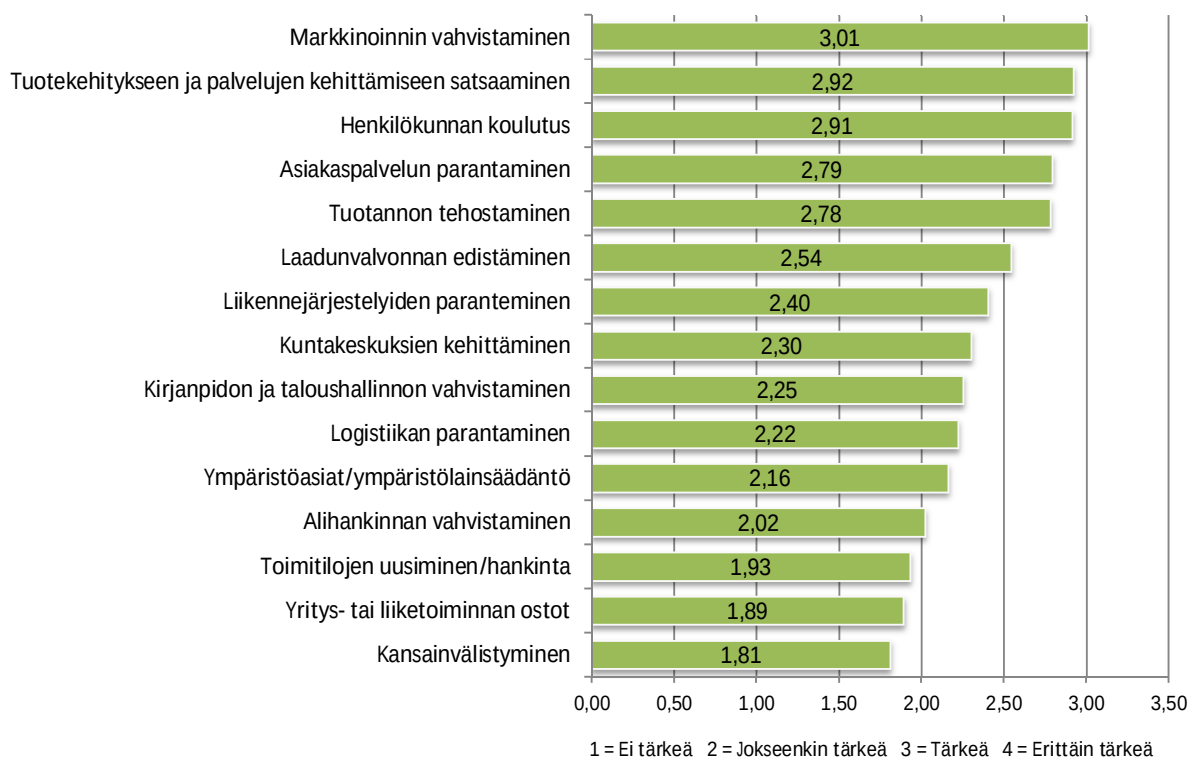
Kuvio 26. Kenellä on vastuu yritysten verkostoitumisesta?



4.5. Yritysten näkemykset oman kehittämisensä painopistealueista

Mitä ja mihin yrityksissä tullaan kehittämismielessä satsaamaan seuraavien vuosien aikana? Tämä kysymys antaa osviittaa myös sille, mihin alueen ja seudun EU-hankkeita voi harkita suunnattavan?

Kuvio 27. Yritysten näkemykset oman toiminnan kehittämisen painopisteistä



Kolmen kärki kehittämistoimissa on:

- 1) Markkinoinnin vahvistaminen
 - Karijoella ja Kauhajoella vahvemmat painotukset
 - Erityisesti yrityksissä jotka pyrkivät säilyttämään asemansa/kasvamaan mahdollisuuksien mukaan
- 2) Tuotekehitykseen satsaaminen
 - Karijoella ja Teuvalla painottuu enemmän kuin muissa tarkastelluissa kunnissa
 - Kasvuyrityksissä ja mahdollisuuksien mukaan kasvavissa vahvemmat lataukset
- 3) Henkilökunnan koulutus
 - Hieman vahvempi painotus Teuvalla ja Karijoella
 - Kasvuyrityksissä ja mahdollisuuksien mukaan kasvavissa

Vastaavasti yllättävänkin alhaisia arvoja saivat:

- 1) Kansainvälistyminen
 - Alhaiset Karijoella, Kauhajoella ja Isojoella; Teuvalla jokseenkin tärkeä
 - Alhaisin yrityksissä jotka pyrkivät säilyttämään asemansa; kasvuyrityksissäkin vain jokseenkin tärkeä
- 2) Yritys/liiketoiminnan ostot
 - Kauhajoella/Teuvalla alhaisimmat, Karijoella ja Isojoella aavistuksen enemmän mutta jää vain jokseenkin tärkeäksi
 - Alhaisimmat aikeet yrityksissä, jotka pyrkivät säilyttämään asemansa; kasvuyrityksissäkin hyvin maltilliset odotukset
- 3) Investoinnit toimitiloihin/fyysisiin toimintaedellytyksiin kuten esim. logistiikka
 - Aikeita löytyy jonkin verran Karijoella ja Teuvalla; Kauhajoella ja Isojoella varsin alhaiset
 - Alhaisin luonnollisesti ei kasvu tavoitetta omaavissa yrityksissä; kasvuyrityksissä latautuu vahvasti 2,5 arvolla

Lisäksi yritysten kaavailemia kehittämistoimia rajaavat seuraavat huomiot:

- 1) Yritykset odottavalla kannalla – mihin taloustilanne muuttuu?
 - Yleinen epävarmuus, talouden taantuma näkyy selvästi alhaisena investointi- ja kasvuhalukkuutena
- 2) Alihankintavaihtoehtoja suunnitellaan aikaisempaa enemmän
 - Alihankinta ja alihankintaketjujen suunnittelu on osa yritysten riskinhallintaa, työvoimakustannuksien jakamista; työ muuttuu yhä enemmän projektityöksi
 - Yritysten haasteena alihankinnan laajentamisessa ja alihankintaketjuihin tuottajana osallistumisessa on se, että luotettavia, tulokunnon ja riskinsietokyvyltään hyviä kumppaneita/alihankkijoita vaikea löytää
- 3) Myyntiorganisaatioiden uudelleenmuotoilu
 - Myyntiin ja markkinointiin halutaan panostaa
 - Ongelmana se, että erityisesti yhteinen markkinointi ei käänny myynniksi. Tämä laskee satsauksia yhteismarkkinointiin.
- 4) Miten luoda uusia ja ylläpitää ”lähialueen markkinoita”.
 - Saada tilauksia lähialueen toimijoilta?”. Pieni alue; ohuet markkinat”.
 - Pienten palvelutuottajien ja yritysten ongelmana usein se, että heidän palvelua/tuotetta tehdään itse. Miten luoda kysyntää tuotteille alueella ”kun asiakkaat eivät ole tottuneet ostamaan palvelua/tuotetta”.
- 5) Työvoiman ja osaamisen varmistaminen/saatavuus
 - Ammattitaitoisen, koulutetun työvoiman saanti / osa-aikaisten vaikea saanti = ei houkuttele tekijöitä, palkkatason nosto vakava kysymys yrityksille.
 - Pitkät välimatkat (kilometrikorvauksien vähentyminen, polttoaineen korkea hinta rajaavat liikkuvuutta)
- 6) Monia yrittäjiä puhuttaa oma jaksamisen + osaamisen + ajan puute + perheen ja yritystoiminnan yhteensovittaminen

5. KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Edellä olemme analysoineet yrityskyselyn ja kehittämispaneelitapaamisen tietoja ja tuloksia. Näiden pohjalta tässä loppuraportissa on laadittu joukko kehittämis ehdotuksia. Tarjoamme varsin laajan 'palelin' kehittämis ehdotuksia. Keskeinen idea on, että alueen yritykset, kehittämiss hankkeet ja niiden sidosryhmät sekä rahoittajatahot valitsevat ja pohtivat kehittämis ehdotuksia, valitsevat ja priorisoivat niistä toimintaan eri aikoina sopivat ehdotukset sekä soveltavat niitä uusien kehittämiss hankkeiden valmistelussa.

5.1. Heti sovellettavat kehittämis ehdotukset

Kehittämis ehdotus 1: Säännölliset "pankki-iltapäivät" alueen yrityksille; parempi kohtaanto pankkien ja yritysten välille. Useissa avoimissa vastauksissa kritisoitiin pankkien toimiala-/yritystuntemusta varsin heikoksi. Toisaalta kyse on myös siitä, miten hyvin rahoitusta hakeva yritys/yrittäjä osaa perustella ja esittää pankin toivomat erittelyt. Täten olisi hyvä, jos esimerkiksi jatkohankkeen puitteissa lähennettäisiin rahoituslaitosten ja yritysten keskustelua: mitä tietoja pankit odottavat ja tarvitsevat, ja missä muodossa; miten yrityksiä voidaan auttaa idean/rahoitustarpeen erittelyssä, ja esimerkiksi miten uusi investointi on esitettävä ja perusteltava rahoittajalle.

Kehittämis ehdotus 2: "Työkalupakki/muistilista" yrittäjille pankkilainan hakemiseksi. Lainan/pääoman saamisessa jouheva päätöksenteko on avainasemassa. Pankkien ja luottolaitosten päätöksenteon nopeuttamiseksi sekä paremman yritysasiakaspalvelun saavuttamiseksi, olisi syytä laatia tiivis ja kansankielinen ohjeistus yrittäjille: 1) mitä tietoja/liitteitä pankki tarvitsee lainahakemuksen käsittelyssä ja 2) miten prosessi etenee? Jo pelkästään se, että 1) asia johon rahoitusta haetaan (miten pitää ilmasta pankille?) ja 2) tarvittavat liitteet (esim. tuloskehitys, tilaus- ja tarjouskanta, liikevaihto- ja tulosskenaariot, tasekirjat, tilinpäätökset 3 edellistä vuotta) on heti valmiina ensimmäisessä pankille toimitettavassa versiossa, nopeuttaa käsittelyä huomattavasti.

Kehittämis ehdotus 3: Yritysranking lista alueelle. Kateus/positiivinen esimerkki lienevät parhaimmat keinot kasvuhaluun virittämiseen. Esimerkiksi SEK voisi olla taho, joka julkaisee Yritysrankinlistaa. Taustalle muutama yksinkertainen kriteeri, jonka mukaan yrityksiä rankataan. Kasvu selkeäksi kriteeriksi eri osatekijöineen = millaista kasvua yritykset saavuttaneet = esimerkkinä/ajatusten avaajana kasvun eri mahdollisuuksista ja kasvutavoitteiden suuntaamisesta.

Kehittämis ehdotus 4: Kehittämiss hankkeissa panostaminen pieniin, ns. mikroyrityksiin. Nyt eri kehittämiss hankkeiden panos ollut enemmän pk-yritysten parissa. Vastausten perusteella juuri 1-5 hengen yrityksillä olisi suurehko kiinnostus/potentiaali kasvuun. Lisäksi vakava peruste on se, että hanketoiminta voi olla näille, esim. alle 5 hengen yrityksille ainoa vaihtoehto kasvuun.

Erityisesti tarvitaan yhteistyötä ja panostusta kaivataan markkinointiin ja myyntiin. Tämä edellyttää mahdollisten yhteistoimien systemaattista kartoittamista seudulla sekä tarkkojen tavoitteiden/aikataulujen asettamista yhteishankkeelle.

Silti keskeinen kysymys on, miten saadaan johdettua tarpeista käytännön toimia (verkottuminen, yhteistyön hakeminen ei enää hyödytä juurikaan yrityksiä). Esimerkki 1: matkailualan yrityksiä on verkotettu, yhteistyötä löytyy mm. markkinoinnista. Ongelmana nyt se, että markkinointi ei käänny "oikeaksi" myyntityöksi. Olisiko ratkaisuna yhteinen myyntityö (esim. yhteisrekrytöinnin tms. kautta)? Esimerkki 2: mikroyrityksissä osaaminen ja jaksaminen keskeiset haasteet. Ongelmana tiedon välittyminen yhteishankinnoin järjestetyistä koulutuksista ym. tapahtumista => yritysten kontaktointi, kevyt tilanne/tarvekartoitus, yhteystietojen päivitys, ja viestintä SEK:n ja muiden toimesta sähköpostitse.

Kehittämisehdotus 5: "Vihreä teknologia ja osaaminen" = esim. Botnia-Rosk + tuulivoima ympärille. Tässä erityisen tärkeää on "*hyvän imagon luominen*", joka edellyttää laajahkon yritysverkoston perustamista. Tarvitaan vahva ja ammattitaitoinen "*brändäys*", koska vihreää teknologiaa ja osaamista myydään ensisijaisesti mielikuvilla, ei hinnalla tms. Mukaan alusta saakka mainostoimisto tai esim. Muova tai Teak luomaan hyvää, huoliteltua ja ammattimaista mielikuvaa/prosessia. Tarvitaan systemaattinen kartoitus potentiaalisista yrityksistä, jotka voisivat hyödyntää tai osallistua klusteriin = kehittämishanke/yritysten yhteishanke.

Kehittämisehdotus 6: Yrittäjäsparrauksen yhteishankinta ja yritysesimerkkien käytön lisääminen. Kasvu ja kasvuhaluun löytäminen sekä ns. 1. stepin ottaminen edellyttävät lähes aina ulkopuolista impulssia. Pienille ja toimintansa juuri aloittaneille yrityksille ulkopuolisen asiantuntija-avun osto ei ole realistinen vaihtoehto kustannusten vuoksi. Siksi suosittelemme yhteishankintaa, jossa kustannukset voidaan jyvittää yrityksille. Toimintaan voidaan käyttää osin myös hankerahaa.

Kehittämisehdotus 7: Kansainvälistymiskynnyksen ja vientirenkasiin osallistumisen kynnyksen madaltaminen. Vaikka kansainvälistyminen sai alhaisen prioriteetin yritysten kehittämisen painopisteenä, on se toimintona sellainen joka tarvitsee erityisesti ulkopuolista "tuoppausta". Tähän voi tehdä selkeästi kaksi ehdotusta: 1) yhteistilaisuuksilla, koulutuksella sekä yritysesimerkkien ja henkilökohtaisen sparrauksen kautta kansainvälistymiskynnyksen madaltaminen, 2) tilaisuuksien järjestäminen, joissa esitellään vientirenkaiden toimintaa, niihin osallistumista ja toteutusta.

Kehittämissuositus 8: Vahvistaa strategisen liiketoimintamallin istuttamista = pidemmän aikavälin suunnittelun tärkeys. Useassa vastauksessa korostui moodi: "*yrityksellä ei mielenkiintoa, jos asia ei just nyt päällä*". Esimerkiksi tuotekehitysrahoitus ei kiinnosta, mikäli tuotetta ei juuri nyt ole tarvetta kehittää/muuttaa. Silti varsinkin kasvuyrityksissä esimerkiksi tuotekehitykselle tai myyntiverkostojen laajentamiselle on jatkuva tarve. Toiseksi on huomioitava, että lisärahoituksen tai yrityksen kasvattaminen edellyttää kokoajan päivitettyä liiketoimintasuunnitelmaa/-konseptointia, ja tähän tarvitaan selkeästi asiantuntijatukea.

Keinoja on ainakin pari:

- 1) Esimerkiksi mentoritoiminta, jossa voi kokeneiden henkilöiden kanssa testata, koetella ja keskustella pidemmänaikavälin tavoitteista: mitä ne ovat, miten niitä kohti mennään, mitkä ovat tarvittavat askeleet, mikä on relevantti aikataulu ja mitkä ovat toimivat vaihtoehtoiset polut?
- 2) Erityisesti kasvuyrityksille/kasvu tavoitteleville yrityksille räätälöity hanke. Tällöin saadaan tarvittava asiantuntijapanos ostopalveluna, hankkeen puitteissa vahva mentoriverkosto tukemaan yrityksiä sekä osuva yrittäjävertaisverkosto kokemusten vaihtamiseksi.

Kehittämissuositus 9: Koulutusten ja asiantuntijapalvelujen yhteishankintaan lisää puhtia. Osallistuminen koulutuksiin kiinnostaa yrittäjiä, ja yhteishankinnat koetaan varsin toimivana/kustannustehokkaana tapana, erityisesti mikroyritysten piirissä. Silti tapahtumien tiedottamisessa on ongelmia: tieto ei saavuta yrityksiä, yrittäjillä ei aikaa/intoa vierailta SEK:n tai muiden organisaatioiden nettisivuilla ja etsiä tietoa. Parannuskeinona esimerkiksi tiedotus email-listan kautta, vaikkakin sen päivitys vaatii tietyn panoksen.

Toiseksi, yhteishankintakoulutusten sisältöihin ja suuntaamiseen tarvitaan systemaattisempaa kartoitusta: mihin tarvetta ja millaista koulutusta tarvitaan eri toimialojen yrityksissä / kasvu vs. mikroyrityksissä?

Kolmanneksi, vastauksissa tuli esiin tarve pidemmille koulutus/toiminnan kehittämispoluille (ns. ei vain 1h tietystä aiheesta) esimerkiksi markkinoinnista => kansainväliseen markkinointiin => myyntiin => neuvottelutekniikat => projektinhallinta.

Neljänneksi, veroneuvonnan tuki ja mahdollistaminen mikroyrityksille koettiin tarpeellisenä.

Kehittämissuositus 10: Vahvista omistajan- ja sukupolven vaihdosten ennakointia ja niihin valmistautumista. Liiketoiminnan kannalta omistajanvaihdokset ovat erittäin merkittävä kysymys. Siksi näihin kan-

nattaa valmistautua, ja nyt kyselyn tulosten perusteella on juuri oikea hetki. Toimivina keinoina liike-toiminnan jatkumisen varmistamiseen ovat:

- 1) Tilanteen yrityskohtainen, luottamuksellinen kartoitus
- 2) Tarvittavan tuen, koulutuksen ja sparrauksen yhteishankinta yritysten tarpeiden mukaan

Tämä muutos on myös oivallinen kohta, jossa yrityksen omistuspohjaa sekä hallitusosaamista voidaan laajentaa. Yrityksille on esimerkiksi erillisen hankkeen kautta tuotettavissa em. palvelut sekä tarvittava, jopa henkilökohtainen tuki tarvittavien muutosten läpiviemiseksi. Lisäksi hankkeen puitteissa on syytä perustaa ns. vertaisryhmä, jonka puitteissa sekä väistävät että jatkavat yrittäjät voivat jakaa kokemuksia ja benchmarkingia toisilleen.

5.2. Kehittämisehdotukset 1-2 vuoden periodilla

Kehittämisehdotus 11: Lisätä yritysten halukkuutta ottaa kasvuun liittyvää riskiä ja riskinsietokykyä. Kasvua ei tapahdu, mikäli yritykset/yrittäjät eivät sitä halua. Tästä seuraa, että myös kasvua edistävillä kehittämishankkeilla ei saavuteta toivottuja tuloksia – yrittäjiä ei voi pakottaa kasvuun. Vastauksissa korostui, että noin 1/10:ssä yrityksestä löytyy vahvaa kasvuhaluutta.

Keinoina aktivoida kasvuhaluutta ovat: 1) yrityssparraus, 2) mentori/advisori -järjestelmä (kokeneiden hallitusammattilaisten käytön lisääminen ja kokeneiden yrittäjien tiedon parempi hyödyntäminen) ja 3) kasvuyritysesimerkkien/benchmarkingien paikantaminen ja soveltaminen ”kasvupolun” löytämiseksi.

Lisäksi voidaan: 1) perustaa vertaistukiryhmiä/”saunailtoja”/epävirallisia sparrausryhmiä, joissa kasvua tavoittelevat yrittäjät voivat jakaa kokemuksia sekä testata omia ideoitensa realistisuutta, 2) kytkeä omistus/sukupolvenvaihdos tukemaan kasvua, a) uusien osakkaiden löytämisen (henkilöstö mukaan, pääomasijoittaja tai yhteistyöyritys), b) hallituksen laajentamisen (osaaminen/kontaktit laajenee) kautta.

Kehittämisehdotus 12: Satsata paikalliseen, rahoitusta ja eri tukimuotoja hallitsevaan asiamieheen (”elinkeinoasiamiehen palauttaminen”). Yritykset kokivat ongelmalliseksi eri rahoitus/tukimuotojen myöntämisen toisistaan poikkeavat ehdot ja sen, että kaikki rahoittajat tarvitsevat eri tietoja päätöksentekoonsa. Monet huomauttivat, että tieto on yleensä saatavissa, mutta se edellyttää kysymistä erittäin monelta taholta. Lisäksi rahoitus/tukihakemus edellyttää varsin paljon erityisosaamista, ja tätä ei yrittäjiltä läheskään aina löydy.

Tarvitaan siis tukea rahoitushakemuksen valmisteluun. Paikallisen asiamiehen eduksi koettiin tärkeät asiat, kuten 1) yksi taho, kenen puoleen kääntyä ja joka opastaa eteenpäin, 2) luottamus on helpompi rakentaa paikanpäällä, 3) parempien, toimivien kontaktien luonnin edistäminen (tuntee eri paikalliset tahot/verkostot). Paikallinen ”edunvalvoja/hankeasiamies” voi myös edistää yrityksissä paikanpäällä tietoisuutta uusista/tulevista rahoituksen/tukimuotojen painopisteistä = mitä rahoituksessa painotetaan jatkossa?

Kehittämisehdotus 13: Lähentää ja markkinoida alueen yrityksiä ja yritysryppäitä pääomasijoittajille. Haaste on tosin siinä, että useimmat pääomasijoittajat ovat keskittyneet esimerkiksi yli 1 milj. euron sijoituksiin. Toiseksi, useimmat yrittäjät kokevat pääomasijoittajan mukaantulon oman päättäväisyyden vähenemisenä sekä omistajuuden siirrot tarpeettomina toteuttaa. Silti uskomme, että neuvottelemalla voidaan löytää toimivia ratkaisuja yritysten kasvun lisäämiseen pääomasijoittajien kautta sekä lisäämällä pääomasijoittajien tietoisuutta alueen yrityksistä sekä niiden potentiaalista. Keinona ovat:

- 1) tarkoituksenmukaisten pääomasijoittajien, mieluummin lähialueiden kartoittaminen ja kontaktointi,

- 2) halukkaiden yritysten ja kasvua tavoittelevien yritysryppäiden kokoaminen sekä toiminnan markkinointi,
- 3) kiinnostavien toimialakokonaisuuksien/-klustereiden parempi ”paketointi” ja yhteinen markkinointi sekä
- 4) pääomasijoittajien kutsuminen yritystapaamisiin seudulle. Toiminta kannattaa suunnata erityisesti liikevaihdoltaan alle 1 milj. euron yrityksiin. Tietysti voi harkita myös ns. kärkiyrityksen käyttöä toimialaytimen veturina pääomasijoitusten markkinoinnissa ja tiedottamisessa.

Kehittämisehdotus 14: Paikallisen osaamisen ja yrityskentän parempi hyödyntäminen kuntien tilaaja-tuottaja -mallissa sekä vaikuttaminen kuntien kilpailuttamistoimintaan. Kunnat toimivat yhä enemmän tilaajina eri toimialoilla. Kehittämishankkeiden puitteissa voidaan edistää: 1) yritysten kykyä ja osaamista julkisissa hankinnoissa, erityisesti tarjousosaamista, 2) selvittää ja edistää yritys/tuottajaketjujen/yritysryppäiden mahdollisuuksia yhteistarjouksiin / palvelujen tuottamiseen.

Kyse on myös vaikuttamisesta kunnan kilpailuttamistoimintaan. Avoimissa tarjouskilpailuissa ajoittain tiedustellaan esimerkiksi tarjoajien mahdollisuuksia käyttää vajaakuntoisia henkilöitä tarjouksen kohteena olevassa työssä. Tarjouskilpailuissa tämä on yhtenä kriteerinä esimerkiksi viidestä kymmeneen prosentin osuudella – hinnan, laadun, kokemuksen ja osaamisen sekä toimitusvarmuuden ohella. Toiseksi, kriteerinä voi olla paikallistuntemus/läheisyysperiaate. Kolmanneksi, kriteerinä käytetään myös esimerkiksi työllistymisen edistämistä tai paikallisten alihankkijoiden potentiaalista käyttöä, tällä tavoin edistää paikallisten toimijoiden roolia alihankintaketjussa. Tällöin tuottajalta pyydetään selvitys potentiaalisista alihankkijoista, heidän panoksesta ja roolista palvelujen tuottamisessa.

Kehittämisehdotus 15: Perustaa kehittämis-/yhteishanke sosiaali- ja terveysalan toimijoiden aktivointiin ja kasvuun. Tarve palveluille kasvaa. Avainkysymys on miten saadaan hajanaiset ja pienet yritykset ”palveluketjuksi” tai ryppääksi, joka tuottaa laajahkon kirjon palveluita. (esim. siivous ja kunnossapito, ruoka, kuntoutus, koti- ja hoivapalvelut, kuljetus, jne.). Sektorin yrityksillä suuri tarve yhteisrekrytointiin, koska jopa osa-aikainen/puolipäiväinen voi olla liian suuri satsaus yhdelle yritykselle.

Eteneminen: 1) ensin kartoittaa yritykset, joilla tarve ja 2) toiseksi, tärkeää sopia periaatteet työntekijän/-joiden resursseista ja resurssienkäytöstä yritysten kesken, 3) pyrkiä vaikuttamaan kunnan ja kunta-yhtymän palveluhankintaperiaatteisiin.

Kehittämisehdotus 16: Panostaa kotimaisten ja lähialueen verkostojen ja partneritoiminnan vahvistamiseen 1-2 vuoden perspektiivillä. Kansainvälisyys ja vienti/tuontitoiminta näyttää supistuvan, ja kotimarkkinoiden asema korostuu. Vahvistamalla verkostoja nyt, voidaan pidemmällä aikavälillä käyttää näitä samoja verkostoja toiminnan laajentamiseen vientiin ja kansainvälistymiseen. Kotimarkkinat ovat hyvä keino ”harjoitella” ja testata verkostojen toimivuutta.

Kehittämisehdotus 17: Täsmäinvestointi helposti muunneltavaan toimitilaan. Tila tulee olla jaettavissa pieniin erillisiin yksiköihin (useampi pieni yritys) ja sen pitää mahdollistaa yritystoiminnan aloitus kohtuullisin kustannuksin (omakustannushinta). Kyse on siten pienimuotoisesta businessparikista. Vuokrasopimuksia lyhyillekin ajoille (1 kk eteenpäin).

Kehittämisehdotus 18: Kaavoituksessa ainakin osittainen luopuminen toimiala/toimintakohtaisesta yritystonttien sijoittelusta. Tämä mahdollistaa uusien, innovatiivisten toimialakeskittymien synnyn. Toisin sanoen, kaavoituksella ei tule luoda tarpeettomia fyysisiä etäisyyksiä potentiaalisten yhteistyöyritysten välille.

Kehittämissuositus 19: Avoin hankesalkku tai -portfolio yritysten kehittämiseen tähtäävistä projekteista ja kehittämishankkeista. Kehittämishankkeiden tehokas hallinnointi ja vaikuttavuuden lisääminen edellyttää kokonaisotetta ”hankemassasta”. Ei ole kenenkään etu, että alueella toteutetaan lähes päällekkäisiä tai saman tavoitteen omaamia hankkeita.

Hankesalkku edesauttaa kokonaisuuden hahmottamista, hankkeiden strategista ohjausta, tulosten, työskentelyn ja prosessien integrointia sekä työpanosten yhteensovittamista. Sen avulla voidaan myös

aikatauluttaa ja välttää tarpeettomia päällekkäisyyksiä työpanosten kohdentamisessa, tavoitteiden asettelussa ja suunnittelutyössä sekä hankkeiden aikataulutuksessa.

Kyse on myös yritysten ja projektihenkilöstön motivoinnista ja sitouttamisesta hanketyöhön. Kokonaiskuva meneillään olevista, alkavista ja päättäneistä hankkeista auttaa yritysten ja hankehenkilöstön motivointia: miten yksittäinen toimenpide tai hanke liittyy kokonaisuuteen, prosessien kehittämiseen, uusien toimintatapojen löytämiseen sekä tuottavuuden parantamiseen? Toimintatapana kevyt sovellus internetissä, sisältäen hankkeiden tavoitteet, hankekuvaukset, aikataulut, sidotut resurssit, rahoittajat, tavoitellut tulokset sekä linkitys eri kehittämisprosesseihin. Vastuutahona voi olla esim. SEK.

Kehittämissuositus 20: Asiakslähtöisyyden vahvistaminen yrityksissä, ja erityisesti toimialat ylittävässä innovatiivisuutta tavoittelevissa kehittämishankkeissa/yritysverkostoissa. Tämä tapahtunee jouhevimmmin kehittämishankkeen kautta, jossa ”tilaa” testata/pilotoida toimivia ketjutuksia, etsiä uusia asiakaspintoja ja toimintamalleja. Yrityksien liiketoiminta nojaa vahvasti olemassa oleviin markkinoihin, tuotteiden/palvelujen kysyntään, ja aikaa/halua/panostusta ei välttämättä löydy. Hankkeessa voidaan selvittää/testata tuotekohtaisesti (esim. 5 tuotetta/palvelua) kysyntää, kartoittaa potentiaaliset asiakkaat, asiakkaiden eri kokonaistarpeet, ja luoda asiakasryhmäkohtaiset arvoketjut. Benchmarkingia voidaan hakea esim. Foodparkin toiminnasta tai muista vastaavista, jo toimivista keskittymistä.

6. LOPUKSI

Tässä raportissa olemme esittäneet tiivistä laajahkon joukon: 1) analysoituja tuloksia yrityskyselystä ja kehittämispaneelitapaamisesta sekä 2) kehittämisehdotuksia, joita alueen eri toimijat voivat soveltaa yrityselämän ja yrittämisen aktivoinnissa.

On syytä huomata, että usein yrityselämän ja yritysten toimintaedellytysten sekä kasvun tukeminen perustuvat ad hoc pohjaisille, yksittäisille ja epäsystemaattisille havainnoille. Nyt Teuvan ja Suupohjan alueella on tehty systemaattinen ja yritykset vahvasti osallistava kehittämiskartoitus (=kysely ja kehittämispaneelitapaaminen 12.6.2012).

Lopuksi en ehkä vielä syytä tiivistää muutamia, yleisemmän tason havaintoja edellä esitetystä.

- 1) Kasvuhalukkuus keskittyy noin 10:s osaan alueen yrityksistä. Kasvua tulisi kuitenkin tukea erityisesti:
 - Yrittäjien ja toimitusjohtajien kasvuhakuisuussparrauksella, epävirallisten tuki/vertaisryhmien perustamisella ja hallitusammattilaisten rekrytoinnilla sekä alueen omalla yritysrankingilla.
 - Tukemalla, motivoimalla ja madaltamalla ns. 1. askeleen ottamista kasvussa, eritoten helpottamalla yhteisten henkilöiden rekrytointia (työpanos jaetaan yritysten kesken) ja edistämällä saman, kirkkaan tavoitteen omaavien verkostojen syntyä.
- 2) Yritystoiminnan edellytykset ja toimintaympäristö koetaan hyväksi. Kasvu ei ole kiinni näistä asioista. Kasvua tällä sektorilla tuetaan parhaiten:
 - Tekemällä täsmäinvestointi mukautuvaan, helposti muokattavaan ja huokeaan toimitilaan, ja jossa mahdollista tehdä lyhyitä vuokrasopimuksia.
 - Vahvistamalla hyvää, yritysmyönteistä ilmapiiiriä ja imagoa kunnan ja elinkeino-yhtymän resursseilla.
- 3) Rahoituksen saanti ei estä kasvua ja ”hyviä toimia rahoitetaan aina”. Kehittämistarpeita löytyy kuitenkin esimerkiksi:
 - Paikallistason kontakti- ja infopisteen perustamisesta (neuvonta, sujuvat kontaktit, yritys- ja toimialatuntemus poikii kumppanuuksia ja verkostoja, luottamus+helppo lähestyä).
 - Rahoittajien ja yritysten lähentämisestä molemminpuolisesti.
- 4) Yrityksissä valmiutta rekrytointeihin. Vaikuttavimpia tuloksia saataneen:
 - Panostamalla hanketoimintaa pieniin 1-5 hengen yrityksiin. Näissä hanketoiminta voi olla ainoa kasvua edistävä keino/tapa; isommilla yrityksillä laajempi repertuaari kasvun mahdollistamiseen ja kasvuun liittyvän riskin jakamiseen.
 - Edistämällä resurssipoolia (yhteinen palkattava henkilö) sosiaali- ja terveyspalvelualan yrityksiin sekä muutaman, kasvavan toimialan myyntityöhön.
- 5) Yhteishankkeisiin löytyy kiinnostusta ja halukkuutta, ja ne koetaan laajalti hyödyllisiksi. Näiden eteenpäinviemisessä tarvitaan:
 - Tekemisen ja toteuttamisen koordinoinnin vahvistamista. Jokainen verkosto ja yhteishanke tarvitsee 1 vahvan henkilön, vision, päämäärän ja ”eteenpäinpuskijan”.
 - Kenttätöitä, jolla edistetään yritysten, erityisesti pienten alle 20 hengen, verkostoitumista.
 - Alihankintaosaamisen ja –ketjujen vahvistamiseen ja perustamiseen tähtääviä hankkeita.