

KASVUVALMENNUKSEN EVALUOINTI II

- kokonaisarviointi vuosilta 2006-2009

KTT Lauri Tuomi

28.2.2010
Tutkimus- ja kehittämiskeskus
HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu

Sisältö

TIIVISTELMÄ.....	2
1. Tausta ja tavoite.....	3
2. Evaluoinnin toteuttaminen.....	4
3. Vastaajayritysten tausta.....	4
4. Yritysten toiminta kilpailuympäristössä.....	9
5. Yritysten toiminta ja Kasvuvalmennuksen arvioidut vaikutukset.....	11
5.1. Kumppanuudet.....	11
5.2. Yrityksen kahden viimeisen vuoden muutokset ja Kasvuvalmennuksen arvioitu vaikutus.....	12
5.3. Yritysjohdon näkemys Kasvuvalmennuksen vaikutuksista yrityksen toimintaan sekä toteutuneeseen kasvuun.....	14
6. Kasvuvalmennuksen vaikutus avainhenkilön osaamisen kehittymiseen.....	16
7. Taloustilanteen heijastuminen sekä kehittämistarpeet.....	18
8. Yritys- ja omistusjärjestelyt ekosysteemissä.....	20
9. Yhteenveto.....	22

LIITTEET kyselylomake ja saate
pikakysely

TIIVISTELMÄ

Tekijä organisaatio HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu	Yksikkö Tutkimus- ja kehittämiskeskus
Tekijä KTT Lauri Tuomi	
Työn nimi Kasvuvalmennuksen evaluointi II – Kokonaisarviointi vuosilta 2006 - 2009	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Helsingin kaupungin elinkeinopalvelun hallinnoima Forum Virium Helsingin yhteyteen liittyvä digitaalisten sisältöjen ja palvelujen kasvuyritysten kehittämisspalkkuprojekti aloitti toimintansa 1.9.2005 ja on jatkunut vuosina 2006–2009. Projektin ohjaaman ja pääosin rahoittaman Kasvuvalmennuksen (vuonna 2006 nimellä Kasvuohjelma 1) on toteuttanut vuosina 2006–2009 Culminatum Oy Ltd:n hallinnoima Uudenmaan Digitaaliset sisällöt -osaamiskeskus. Kasvuvalmennus tarjoaa yritysکوhtaisen kehittämissuunnitelman Helsingin seudulla toimiville kasvuhakuisille ja -kykyisille digitaalisia sisältöjä ja palveluita tuottaville pk-yrityksille. Kasvuvalmennuksen evaluoinnin tavoitteena on arvioida vuosina 2006–2009 toteutetun valmennuksen vaikutuksia suhteessa sille asetettuihin tavoitteisiin (toteutunut kasvu, kasvusuuntautuneisuus ja merkitys alueen liiketoimintakosysteemille). Kyselyn kohderyhmänä oli kaikki (yhteensä 73 toiminnassa olevaa yritystä) Kasvuvalmennukseen vuosina 2006–2009 osallistuneet yritykset. Kysely lähetettiin sähköisesti kohdeyrityksen avainhenkilölle. Kyselyä täydennettiin puhelin haastattelulla.</p> <p>Kasvuvalmennukseen osallistuvissa yrityksissä on nähtävissä kasvusuuntautuneisuus ja kansainvälistyminen. Elinkaaren vaiheessaan yritykset ovat siirtyneet tai ennustavat siirtyvänsä käynnistysvaiheesta tasaisen tai nopean kasvun vaiheeseen. Kolme vastaajayritystä arvioitiin erittäin nopean kasvun ns. gaselliryhtymiksi.</p> <p>Vastaajien mukaan Kasvuvalmennuksella on ollut kasvukykyä kehittävää, kasvua nopeuttavaa ja edistävää vaikutusta. Toteutuneen kasvun osalta Kasvuvalmennuksella koettiin olleen vaikutusta kasvuyrittäjyyttä mittaaviin tunnuslukuihin: liikevaihto, kannattavuus ja henkilöstömäärä. Verrattuna edellisen vuoden evaluointiin kaikkien näiden muuttujien arvot ovat vahvistuneet. Kasvuvalmennuksella on ollut vaikutusta yritysten verkostojen kehittämiseen, rahoituksen osaamiseen sekä liikejuridiikan ja strategisen johtamisen osaamiseen. Lisäksi vaikutusta on ollut kansainvälistymisen, ihmisen johtamisen, myyntiin, markkinoinnin/viestinnän sekä henkilöstöhallinnon osaamiseen. Ainoastaan taloushallinnon osaamisen kehittämiseen ei näytä olleen vaikutusta. Muutoksena edelliseen evaluointiin Kasvuvalmennuksen vaikutus on vahvistunut lähes kaikilla osaluilla. Ekosysteemitarkastelun osalta yritykset ovat lisänneet Kasvuvalmennuksen myötä keskinäistä verkostoitumistaan ja luoneet uusia liiketoimintasuhteita. Valtaosa yrityksistä kasvaa kuitenkin oman tuote- ja palvelukehitystoiminnan ja kansainvälistymisen myötä.</p> <p>Arviointiajankohtana maailmantalous on hitaasti toipumassa talouskriisistä. Pääosin yritykset totesivat, että taloustilanteella ei ole ollut vaikutusta yrityksen toimintaan, mutta toisaalta tietty varovaisuus liittyy edelleen mm. rahoittajien toimintaan. Myönteinen usko tulevaan heijastui vahvasti yritysten vastauksissa. Toisaalta kahdeksassa yrityksessä taloustilanne oli hidastanut, pysäyttänyt kasvun tai jopa vaikuttanut yritystoiminnan päättymiseen. Vastaajien mukaan yrityksen asema suhteessa kilpailijoihin on pääosin vahvistunut verrattuna Kasvuvalmennuksen alkuun. Ainoastaan talouteen liittyviin tunnuslukuihin nähden (maksuvalmius ja kannattavuus) suhteellinen asema on pysynyt samana. Teknologinen ja henkilöstön osaaminen koettiin paremmaksi suhteessa kilpailijoihin. Lisäksi kansainvälistyminen koettiin paremmaksi kuin kilpailijoilla.</p> <p>Kasvuvalmennus näyttää vastaajayrityksille toimivana muotona tukea yrityksen kasvua tuomalla ulkopuolista osaamista yrityksen kasvun varmistamiseksi. Kuitenkaan pelkkä ulkopuolisen osaamisen tuominen yritykseen ei riitä, vaan kriittisenä kasvua edistävänä tekijänä näyttää yrityksen avainhenkilöiden oma aktiivisuus liiketoiminnan suunnitelmalliseen kehittämiseen ja halu soveltaa opittua yrityksessään valmennuksen jälkeenkin. Yleisesti ottaen Kasvuvalmennus on koettu joustavaksi ja toimivaksi kasvuyrityksen kehittämismalliksi.</p>	
Avainsanat kasvuyritys, kasvuvalmennus, evaluointi	

1. Tausta ja tavoite

Helsingin kaupungin elinkeinopalvelun hallinnoima Forum Virium Helsingin yhteyteen liittyvä digitaalisten sisältöjen ja palvelujen kasvuyritysten kehittämispalvelu -projekti (jatkossa projekti) aloitti toimintansa 1.9.2005 ja on jatkunut vuosina 2006–2009. Helsingin kaupungin innovaatorahaston rahoittaman projektin projektipäällikkönä toimii Blomberg Consulting Oy, asiakasvastuullisena konsulttina toimitusjohtaja Esa Blomberg. Projektin ohjaaman ja pääosin rahoittaman Kasvuvalmennuksen (vuonna 2006 nimellä Kasvuohjelma 1) on toteuttanut vuosina 2006–2009 Culminatum Oy Ltd:n hallinnoima Uudenmaan Digitaaliset sisällöt -osaamiskeskus vastaavana tuottajana Kaisa Sibelius.

Kasvuvalmennus tarjoaa yrityskohtaisen kehittämisohjelman Helsingin seudulla toimiville kasvuhakuisille ja -kykyisille digitaalisia sisältöjä ja palveluita tuottaville pk-yrityksille. Ensimmäisenä vuonna 2006 Kasvuohjelma 1:een sisältyi myös yhteisiä koulutussessioita, mutta niistä luovuttiin, koska niille oli vaikeaa löytää kiireisille kasvuyrittäjille yhteistä aikaa ja eri koulutustaustaisille osallistujille yhteistä tasoa. Kasvuvalmennuksen tavoitteena on tukea näiden toimialojen yritysten palvelu- ja tuotekehitystä, nopeuttaa siirtymistä uusille markkinoille tai liiketoiminta-alueille sekä antaa eväitä toiminnan yleiseen kehittämiseen.

Kasvuvalmennuksen evaluoinnin tavoitteena on arvioida vuosina 2006–2009 toteutetun valmennuksen vaikutuksia suhteessa sille asetettuihin tavoitteisiin kolmella tasolla:

1. yritysten toteutunut kasvu ja kasvun suunta (vertailuajankohtana Kasvuvalmennuksen alku)
2. kasvukyvyyn vahvistuminen (osallistujien osaamisen vahvistuminen)
3. yrityksen kasvun merkitys toimialalle ja seudun elinkeinoelämälle (toimialueen yritysten ekosysteemille ja seudun asukkaille tuotettujen palveluiden ja tuotteiden suhteen)

Evaluoinnissa pyritään selvittämään sekä todettu ja arvioitu määrällinen kasvu että valmennettavien omaan arvioon perustuva laadullinen kehitys.

Ensimmäinen Kasvuvalmennuksen kokonaisevaluointi¹ toteutettiin vuoden 2008 lopussa ja raportoitiin tammikuussa 2009.

¹ Tuomi Lauri (2009). Kasvuvalmennuksen evaluointi. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu, tutkimus- ja kehittämiskeskus. Evaluointiraportti.

2. Evaluoinnin toteuttaminen

Tämän selvityksen on tehnyt HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehittämiskeskus Helsingin kaupungin elinkeinopalvelun toimeksiannosta.

Kyselyn kohderyhmänä oli kaikki Kasvuvalmennukseen vuosina 2006–2009 osallistuneet yritykset (vuonna 2006 nimellä Kasvuohjelma 1). Kysely lähetettiin sähköisesti kohdeyrityksen avainhenkilölle (pääsääntöisesti toimitusjohtaja tai omistaja-yrittäjä), joka oli ilmoitettu yhteyshenkilöksi valmennukseen.

Kysely toteutettiin sähköisesti hyödyntäen Digium-kyselyjärjestelmää. Kyselyn vastausaika oli 1.12.–12.12.2009. Tämän jälkeen vastaajille annettiin lisäaikaa vastaamiseen joulukuun 2009 aikana. Kysely lähetettiin sähköisesti kaikille Kasvuvalmennukseen osallistuneille (vuonna 2006 nimellä Kasvuohjelma 1). Kyselyn tilastollinen käsittely toteutettiin SPSS-ohjelmalla. Aineisto on käsitelty ryhmiteltynä siten, että yksittäisen yrityksen tiedot eivät tule raportissa esille. Lähdeaineiston käsittelyssä noudatetaan HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun arkistoinnin muodostussuunnitelmaa siten, että tilastollinen lähdeaineisto on salassa pidettävää aineistoa.

Saatuja tietoja täydennettiin alkuvuodesta 2010 puhelinsoitoilla ja julkisista lähteistä saaduilla tiedoilla, koska tavoitteena oli selvittää jokaisen Kasvuvalmennukseen osallistuneen yrityksen kehitys edes määrällisen kehityksen osalta. Näin saatiin selvitettyä liiketoiminnassa mahdollisesti tapahtuneet muutokset (esim. liiketoiminnan myynti, yhdistyminen toiseen yritykseen, konkurssi tms.) yritysten tilanne. Tämä oli siksikin tärkeää, että kasvuyrityksen elinkaareen kuuluu usein yrityksen myynti suuremmalle yritykselle, yhdistyminen toisen kasvuyrityksen kanssa tai kannattamattomasta toiminnasta luopuminen.

Kyselyn ja kaikista yrityksistä kerättyjen lähtötietojen osalta vähintään perustiedot on käytettävissä 73 yrityksestä. Tilastoaineistossa on hyödynnetty vuoden 2009 alussa raportoidun evaluoinnin perustietoaineistoa.

3. Vastaajayritysten tausta

Yhteensä 29 yritykseltä on saatu vastaukset Digiumilla toteutettuun kyselyyn. Puhelinkyselyn avulla täydennettiin yhteensä 40:n (55 %) yrityksen vastaajatietoja kasvun indikaattoreiden osalta (henkilömäärä ja liikevaihtomäärä). Tämän lisäksi loppuista yrityksistä on tiedossa vähintään perustiedot (toimiala, osallistumisvuosi, yrityksen toiminnan tilanne). Vastaajat toimivat yrityksen toimitusjohtajina, omistajina tai hallituksen puheenjohtajina. Aineistoa tulkittaessa on hyvä todeta, että vastaajat ovat jättäneet varsin monia kohtia kyselylomakkeessa vastaamatta. Nämä vastaamattomat kohdat on poistettu tilastollisesta käsittelystä. Aineisto antaa kuitenkin

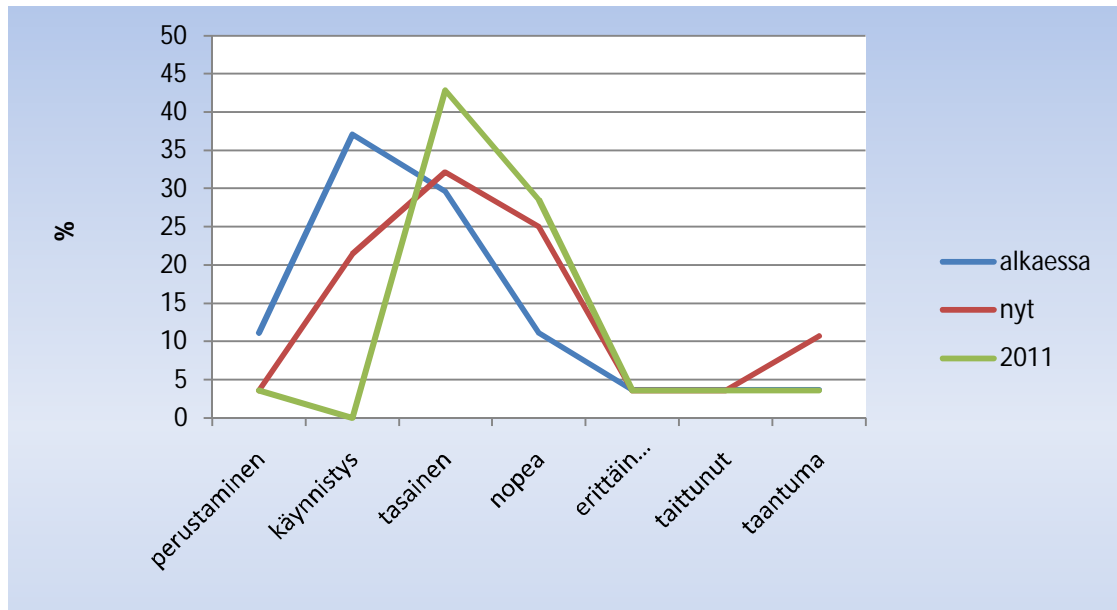
mahdollisuuden tulkita kasvuyritysten tilannetta ja arvioita kasvuvalmennuksen vaikuttavuudesta.

Vastanneista yrityksistä 9 osallistui Kasvuvalmennukseen vuonna 2006 (tuolloin nimi oli Kasvuohjelma 1), 20 vuonna 2007, 21 vuonna 2008 ja 30 vuonna 2008 (kymmenen yrityksistä on osallistunut valmennukseen kahtena vuotena). Vastausinnostus laski siis sen mukaan, mitä enemmän valmennuksesta oli kulunut aikaa, mikä on ymmärrettävää. Siksi selvitettiin myös muilla keinoin varsinkin valmennuksessa alkuvuosina olleiden yritysten tilannetta.

Vastanneet yritykset tuottavat digitaalisia sisältöjä ja palveluja. Tuotteita, palveluja ja ratkaisuja kuvataan mm. seuraavasti: "verkkokoulutus ja viestintäratkaisuja yrityksille", "digitaalisen markkinointiviestinnän palvelut", "internet-konsultointi", "web-palvelua matkailijoille", "business-softaa mobiilioperaattoreille ja palveluntarjoajille", "simulaatiopelejä yrityksille ja oppilaitoksille".

Vastanneista yrityksistä vanhin oli perustettu vuonna 1987 ja seuraavaksi vanhin vuonna 1994. Muut yritykset olivat perustettu vuosina 1998-2009. Valtaosa yrityksistä oli perustettu vuoden 2005 jälkeen (vuonna 2006 järjestettiin ensimmäinen valmennus).

Vastanneiden yritysten kasvusuuntaa kuvaa vastaajan arvio yrityksen **elinkaarenvaiheesta**. Kasvuvalmennuksen alkaessa, nyt ja vuonna 2011 (Kuvio 1). Kasvuvalmennuksen alkaessa yritykset ovat olleet pääsääntöisesti käynnistysvaiheessa (37 %), 11 % vastaajista sijoitti yrityksensä perustamisvaiheeseen, 29 % sijoitti yrityksensä tasaisen kasvun vaiheeseen. Vuoden 2010 osalta. Kyselyn vastaamishetkellä joulukuussa 2009 siirtymä elinkaaren vaiheissa eteenpäin on selkeästi havaittavissa. Tasaisen kasvun vaiheeseen sijoittautui 32 % vastanneista yrityksistä ja nopeaan kasvun vaiheeseen 25 %. Käynnistysvaiheeseen sijoittautui 21 %. Taloustilanteen näkökulmasta taantumaan sijoittautui 10 % yrityksistä.



Kuvio 1. Yrityksen elinkaaren vaihe Kasvuvalmennuksen alkaessa, nyt ja vuonna 2011

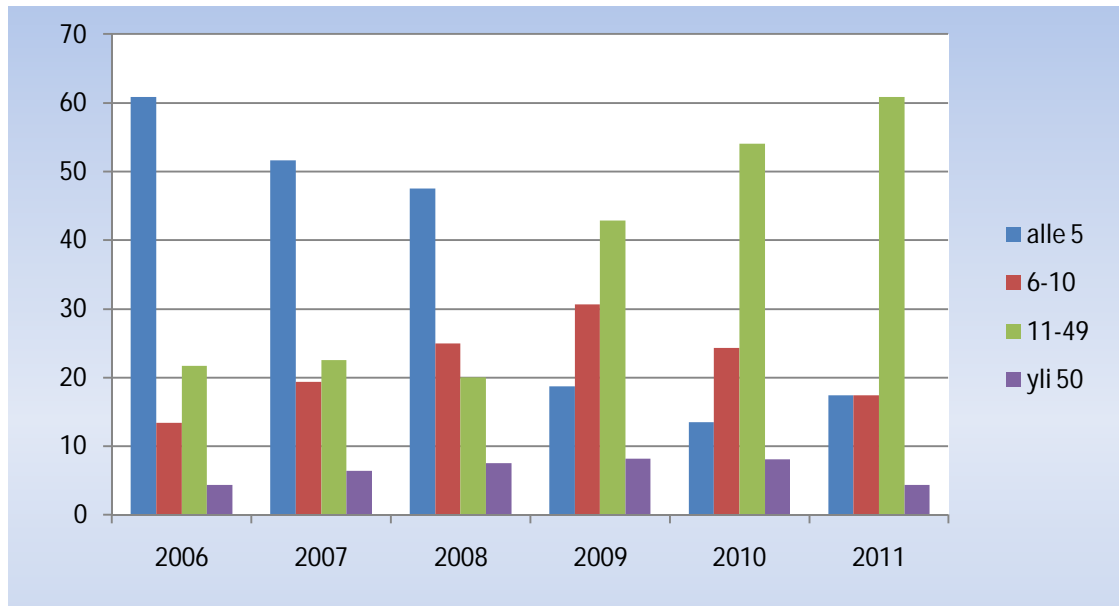
Henkilöstön määrä vaihteli joulukuussa 2009 vastaajayrityksissä nolasta (so. perustamisvaihe) kuuteenkymmeneen kahdeksaan. Henkilöstöä oli vastaajayrityksissä joulukuussa 2009 keskimäärin 15 (vrt. ed. vuoden keskiarvo 13) ja arvio vuodelle 2010 keskimäärin 18 (vaihteluväli 0 – 75). Vuoden 2011 keskiarvona on 14, joka heijastaa vastausten painottumista vuoden 2009 osallistujaryhmään (valtaosa yrityksistä elinkaaren vaiheen alkupäässä). Toisaalta vuoden 2011 arvio voi heijastaa myös varovaisuutta suhteessa taloustilanteeseen.

Henkilöstömäärän suhteellista kasvua tarkasteltaessa eri vuosien välinen vaihtelu oli seuraava:

2006-2007:	-26% - +500%	(keskim. 60%)
2007-2008:	-16% - +500%	(keskim. 80%)
2008-2009:	-50% - +257%	(keskim. 47%)
2009-2010:	0% - +114% (arvio)	(keskim. 37%)
2010-2011:	0% - +200% (arvio)	(keskim. 48%)

Kasvun suhteellisessa osuudessa näkyy oletettavasti taloustilanteen vaikutus arvioiden varovaisuudesta. Henkilöstömäärän arvioidaan kuitenkin pysyvän vähintään samana tai kasvavan.

Henkilömäärä vastaajayrityksissä on keskimäärin kasvanut. Kuviossa 2 on vastaajayritykset luokiteltu kokoluokkiin alle 5 henkilöä, 6-10 henkilöä, 11-49 henkilöä sekä yli 50 henkilöä. Kuvioista nähdään selkeästi (sinisen ja vihreän palkin radikaali muutos) yritysten kokoluokissa tapahtunut selkeä kasvusuuntaus ja siirtymä mikroyrityskokoluokasta (alle 5 henkilöä) pienyrityskokoluokkaan (11-49 henkilöä).



Kuvio 2. Henkilöstö luokiteltuna koko luokkiin vuosina 2006 - 2011 (suhteellinen osuus vastaajayrityksistä)

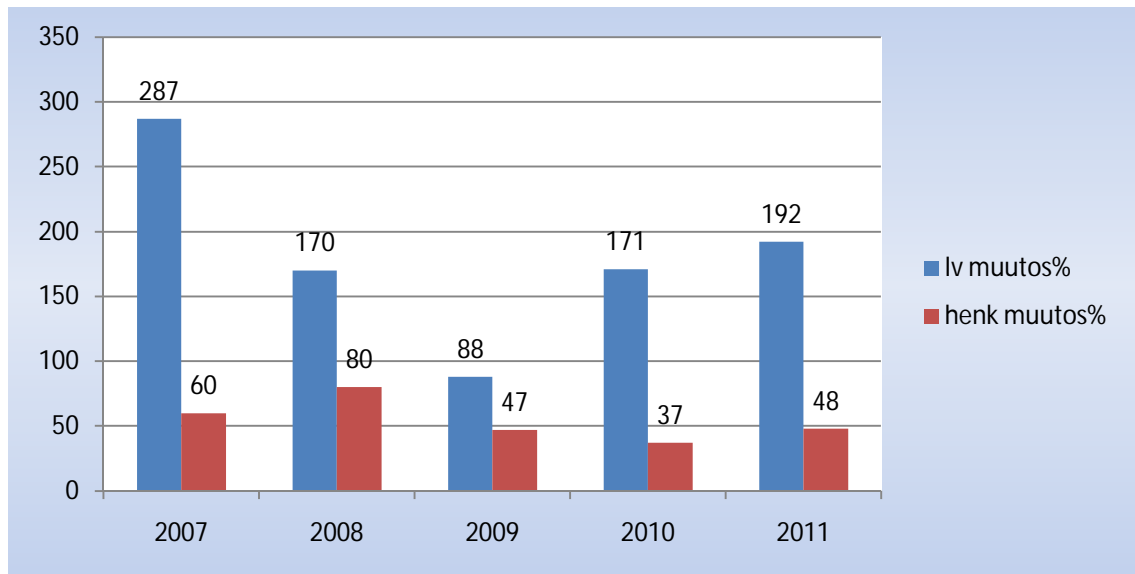
Yritysten **liikevaihtoa** arvioitaessa sama **kasvusuuntaus** kuin henkilöstömääränkin osalta on näkyvissä (kuvio 3). Kuviossa 3 vuosi 2009 näyttäytyy ns. vauhdinottovuotena: taloustilanteen voidaan olettaa heijastuneen vuoden 2009 liikevaihtoarvioihin. Kokonaisuudessaan vastaajayritysten toiminnassa heijastuu kasvuhakuisuus. Vastaajayritysten liikevaihto on kasvanut keskimäärin 287 % vuosina 2006–2007 ja 452 % vuosina 2007–2008 ja vastaajien arvio liikevaihdon kasvusta vuosille 2008–2009 on keskimäärin 88 % ja vuosille 2009–2010 171 % sekä vuosille 2010–2011 192%.

Yrityskohtaisesti tarkasteltuna liikevaihdon kehityksessä näkyy kasvuyrityksille luonteenomaiset muutokset johtuen esimerkiksi pääomasijoitusten vaikutuksesta liikevaihdon nopeisiin, jopa gasellyrityksille luonteenomaisiin erittäin nopeisiin harppauksiin. Liikevaihdon kasvun ennusteissa näkyy ennusteiden antaneiden yritysten optimistisuus ja kasvuhakuisuus, mutta myös toisaalta taloustilanteen aiheuttama varovaisuus. Yhdeksässä vastaajayrityksessä oli tapahtunut liikevaihdon laskua alkuvaiheen ns. notkahduksena, jonka jälkeen kasvu-ura oli jälleen avautunut.

Vastaajayritysten joukossa on erittäin nopean liikevaihdon kasvun yrityksiä. **Gasellyrityksiksi** voidaan nimetä näistä yrityksistä ne, joilla kolmen vuoden aikana liikevaihto on kasvanut yli 80%: Kolme vastaajayritystä voidaan arvioida gaselleiksi. Kahden vuoden aikana yli 80% liikevaihdon kasvun on saavuttanut (tai saavuttaa vuosien 2010-2011 aikana) yhteensä 11 vastaajayritystä.

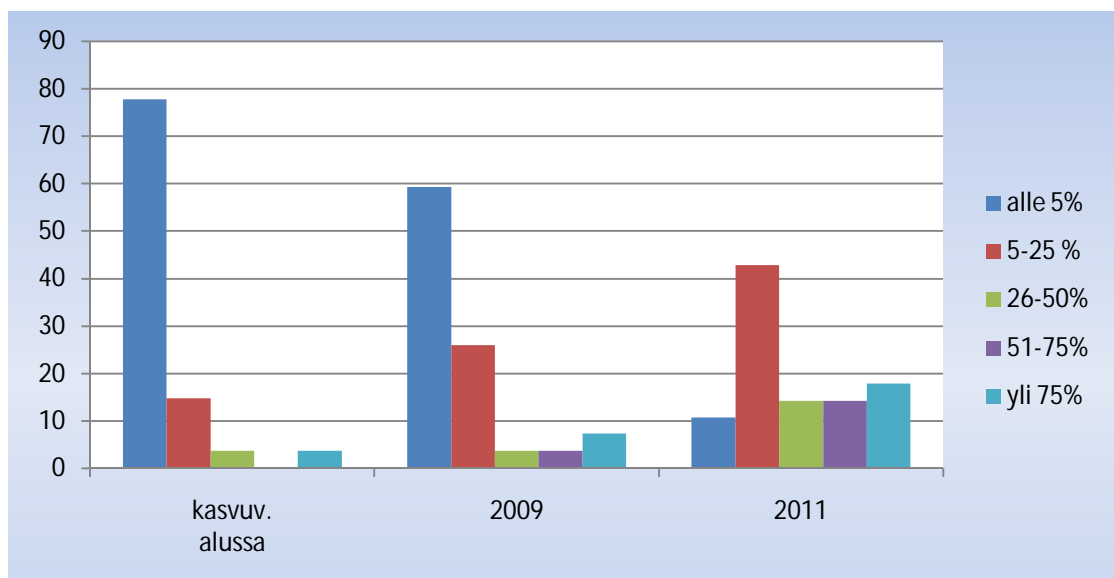
Euromääräinen liikevaihto vaihteli yrityksillä vastaushetkellä joulukuussa 2009 alkuvaiheen nollasta eurosta 6000 miljoonaan euroon. Vuoteen 2011

mennessä kahdeksan yrityksistä arvioi saavuttavansa yli 2 miljoonan euron liikevaihdon.



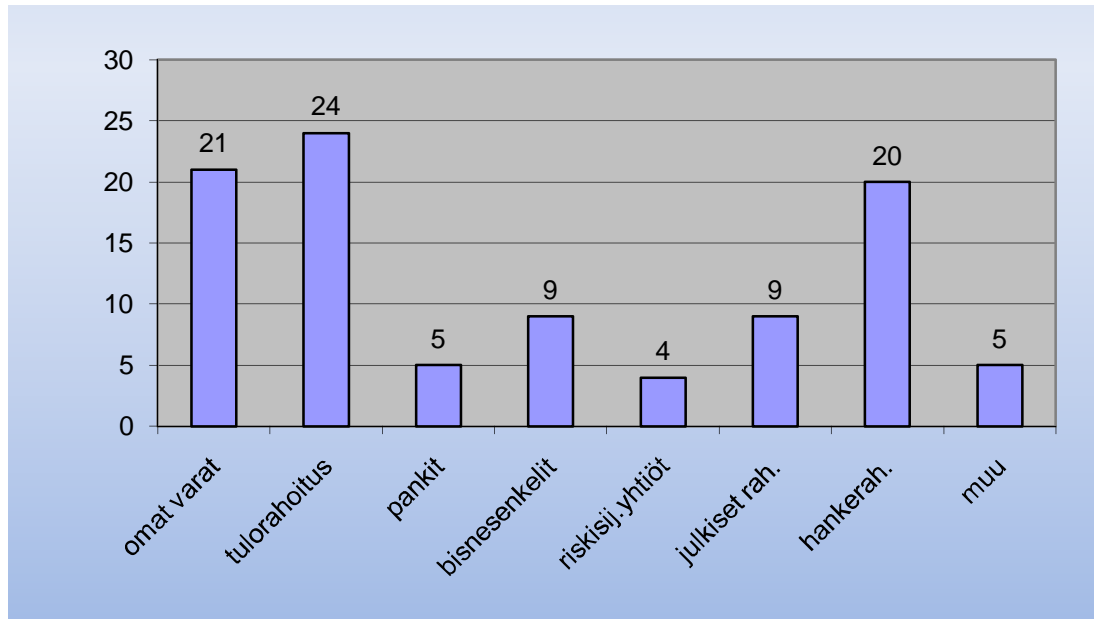
Kuvio 3. Henkilöstön ja liikevaihdon suhteelliset muutokset vuosina 2007–2011.

Vastaajien mukaan Kasvuvalmennukseen osallistuneiden yritysten **kansainvälistyminen on vahvistunut** merkittävästi koko tarkastelujakson aikana. (kuvio 4). Kasvuvalmennuksen alussa valtaosa vastaajayrityksistä toimi kotimarkkinoilla (alle 5 % liikevaihdosta tuli ulkomailta). Ulkomailta tulevan liikevaihdon osuuden kasvu näkyy erityisesti luokassa 5-25%: 2011 vastaaja 42.55% yrityksistä sijoittaa itsensä tähän luokkaan. Merkittävä kansainvälistyminen näkyy luokassa 'yli 75% liikevaihdosta ulkomailta': tämän suhteellinen osuus on kasvanut 3,7%:sta 17.86% arvioitaessa kasvuvaiheen aloitusta ja vuotta 2011.



Kuvio 4. Ulkomailta tulevan liikevaihdon suhteellinen osuus

Kyselyyn vastanneiden yritysten **rahoitus** (kuvio 5) on pääosin hoidettu yrityksen tulorahoituksen tai omistajien henkilökohtaisten varojen turvin. Lisäksi merkittävä rahoituslähde oli hankerahoitus (esim. TEKES). Yhdeksässä yrityksessä rahoitusta on saatu yksityisten sijoittajien (ns. bisnesenkelit) toimesta. Riskisijoitusyhtiöiden rahoitusta oli neljällä vastanneella yrityksellä.

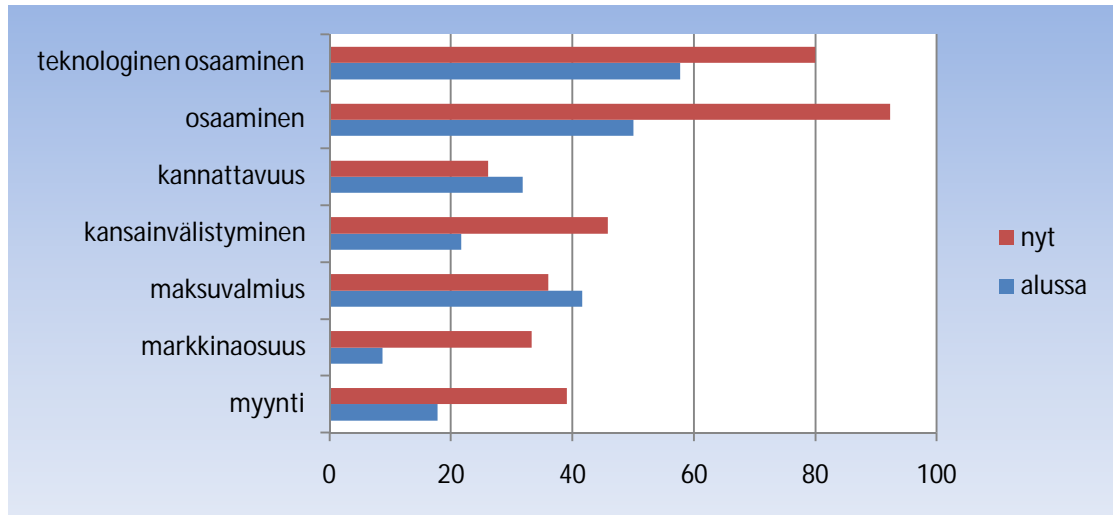


Kuvio 5. Yritysten rahoituslähteet

Tämän vuoden uutena kysymyksenä kysyttiin, oliko yritys osallistunut TEKESin Nuoret Innovatiiviset kasvuyritykset –rahoitusohjelmaan. Kaksi vastanneista yrityksistä oli osallistunut tähän rahoitusohjelmaan.

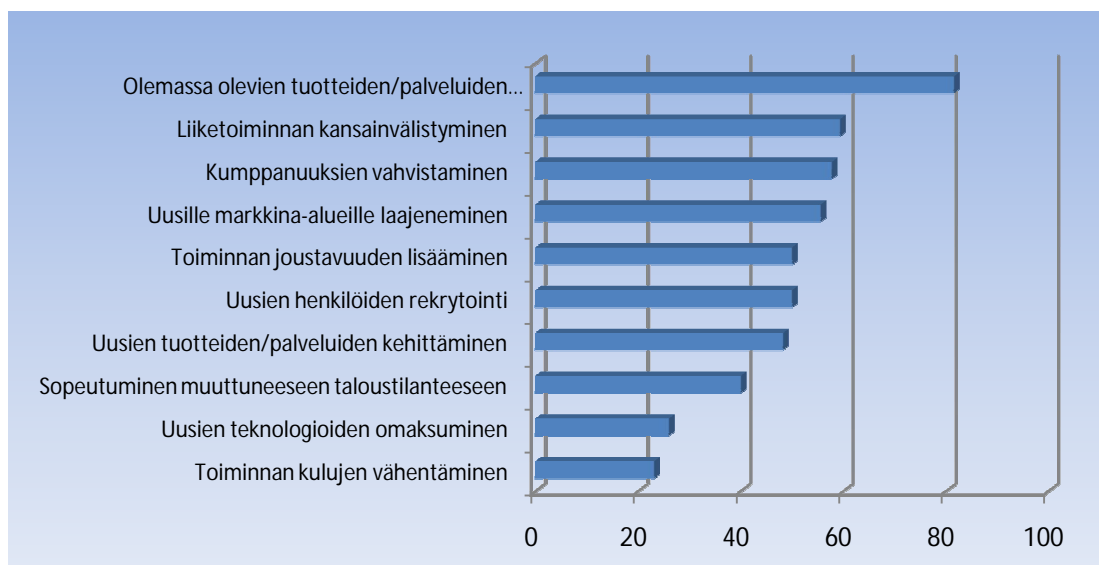
4. Yritysten toiminta kilpailuympäristössä

Vastaajia pyydettiin arvioimaan yritystään suhteessa kilpailijoihin Kasvuvalmennuksen alussa ja nykyhetkellä joulukuussa 2009 (Kuvio 6). Vastaajien mukaan **yrityksen asema suhteessa kilpailijoihin on vahvistunut**. Ainoastaan talouteen liittyviin tunnuslukuihin nähden (maksuvalmius ja kannattavuus) suhteellinen asema on pysynyt samana. Teknologinen ja henkilöstön osaaminen koettiin paremmaksi suhteessa kilpailijoihin. Lisäksi kansainvälistyminen koettiin paremmaksi kuin kilpailijoilla. Oman yrityksen toiminnan arviointi suhteessa kilpailijoihin koettiin osassa yrityksissä vaikeaksi sillä, ”en osaa sanoa” -vastauksien määrä vaihteli kahdesta viiteen. Eniten en osaa sanoa -vastauksia oli myynnin kasvun, markkinaosuuden ja kansainvälistymisen kohdalla. Parhaiten yritysten edustajat näyttivät tuntevan toimintansa suhteessa kilpailijoihin teknologisen ja henkilöstön osaamisen kohdalla, joiden osalta kasvuvalmennukseen osallistuneet yritykset kokivat selkeästi olevansa kilpailijoitaan parempia.



Kuvio 6. Yritys suhteessa kilpailijoihin ('parempi' ja 'selvästi parempi' vastausten suhteellinen osuus).

Vastanneiden yritysten vahvimpana **toiminnan painopisteenä** (kuvio 7) näyttäytyy **olemassa olevien tuotteiden/palveluiden kehittäminen**: 81 % vastanneista mainitsi tämän vahvana tai melko vahvana painopisteenä. Seuraavaksi vahvimpina painopisteenä olivat *liiketoiminnan kansainvälistyminen (59%)* sekä *kumppanuuksien vahvistaminen (57 %)* vastaajista ilmoitti nämä joko vahvaksi tai melko vahvaksi painopisteesi. Lähes yhtä vahva painopiste oli myös uusille markkina-alueille laajeneminen (55%). Näiden lisäksi melko vahvoina painopisteenä nousivat esille *toiminnan joustavuuden lisääminen, uusien henkilöiden rekrytointi sekä uusien tuotteiden/palveluiden kehittäminen*. Seuraavina tulivat sopeutuminen *muuttuneeseen taloustilanteeseen, uusien teknologioiden omaksuminen ja viimeisenä toiminnan kulujen vähentäminen*. Keskeisenä muutoksena edellisen evaluoinnin tuloksiin tapahtui **kumppanuuksien vahvistamisen** nousemisena kolmanneksi painopisteesi (edellinen sija 4).



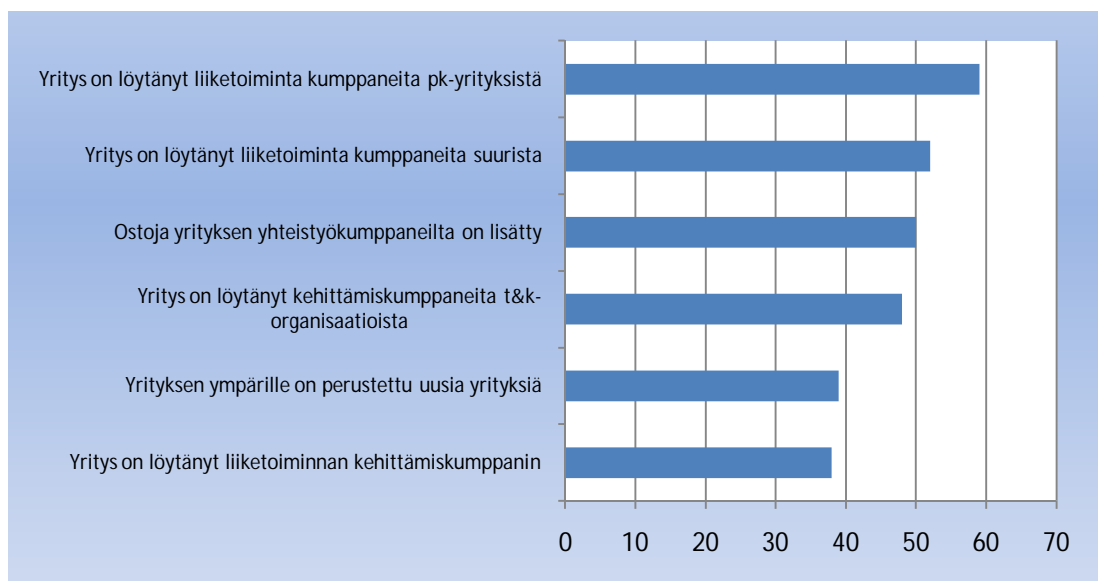
Kuvio 7. Yrityksen keskeiset painopisteet tällä hetkellä

5. Yritysten toiminta ja Kasvuvalmennuksen arvioidut vaikutukset

5.1. Kumppanuudet

Kohdeyritysten edustajia pyydettiin arvioimaan yrityksen keskeisiä kolmen viimeisen vuoden aikaisia tapahtumia yrityksen verkostoitumisen, liiketoimintakumppanuuksien ja liiketoiminnan laajentumisen näkökulmasta (kuvio 8).

Vastaajien mukaan keskeisimpinä kumppanuuksiin liittyvinä toimina yritykset ovat löytäneet pk- ja suuryrityksiä kumppaneikseen. Kumppanuudet näkyvät myös lisääntyneinä ostoina liiketoimintakumppaneilta. T&K-kumppaneita ja liiketoiminnan kehittämiskumppaneita oli myös osassa yrityksistä löydetty. Osassa vastaajayrityksiä oli yrityksen ympärille perustettu uusia yrityksiä.



Kuvio 8. Kolmen viimeisen vuoden toiminnan tapahtumat (kumppanuudet)

Vastaajia pyydettiin myös arvioimaan mitä hyötyä kasvuvalmennus on tuonut edellä mainittujen kumppanuuksien kehittämiseen. Kasvuvalmennuksen hyöty kumppanuuksien kehittämisessä näyttäytyy vastausten valossa erityisesti liiketoiminnan konsultointiin liittyvien kumppanuuksien kehittäjänä. Vastauksissa heijastuu myös konkreettinen konsultointiin liittyvä liiketoiminnallinen hyöty. Myös yleinen ymmärrys liiketoiminnan kehittämiskumppanuuksiin koettiin hyvänä. Kolme yritystä totesi, että eivät kokeneet kasvuvalmennuksen tuoneen hyötyä: yksi näistä vastaajista totesi yrityksen taloustilanteen olleen este konsultoinnin tuomien ideoiden toteuttamiseen.

Alle on koottu avoimeen vastaukseen tulleita kommentteja kasvuvalmennuksen tuomista hyödyistä kumppanuuksien kehittämisessä:

"Konsultointibisnes on tullut tutummaksi ja tämä puolestaan on avannut uusia ovia."

"Ei hyötyä"

"Liiketoiminnan kehittämiskumppaneiden etsintään Kasvuvalmennuksella oli erittäin hyvä vaikutus. Muut kumppanuudet ovat tulleet omien kontaktiemme kautta."

"Kontakteja kokeneisiin konsultteihin ja konsultointiyrityksiin. Ostokynnyksen madaltuminen osallistumalla syntyviin kustannuksiin. Positiivisten kokemusten jälkeen yritys on jatkanut yhteistyötä konsulttien kanssa tulorahoituksensa turvin."

"Mahdollisuus kokeilla pienellä omakustannuksella valmentajia/konsultteja."

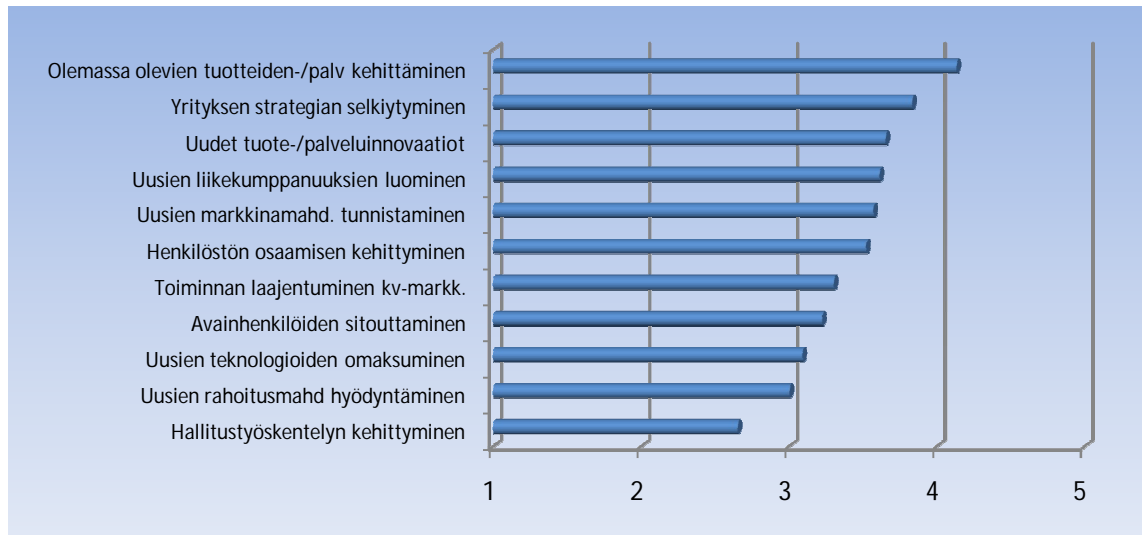
"Saatiin hyvää konsultaatiota ja saimme näiden seurauksesta Tekesistä rahaa tuotekehitykseen."

"Verkostoituminen ja uudet ideat."

5.2. Yrityksen kahden viimeisen vuoden muutokset ja Kasvuvalmennuksen arvioitu vaikutus

Yrityksessä kahden viimeisen vuoden aikana tapahtuneet muutokset ja Kasvuvalmennuksen merkitys suhteessa muutokseen on kuvattu kuviossa 9.

Kyselyyn vastanneissa yrityksissä on tapahtunut erittäin paljon merkittäviä muutoksia viimeisen kahden vuoden aikana. Keskeisin muutos on ollut olemassa olevien tuotteiden-/palveluiden edelleen kehittäminen. Tämän jälkeen muutosta on tapahtunut strategian selkeytymisessä, uusissa tuote-/palveluinnovaatioissa, uusien liikekumppanuuksien luomisessa, uusien markkinamahdollisuuksien tunnistamisessa, henkilöstön osaamisen kehittymisessä sekä toiminnan laajentumisessa kv-markkinoille, avainhenkilöiden sitouttamisessa sekä uusien teknologioiden omaksumisessa. Kyselyssä esitetyistä muutoksista jonkin verran muutosta oli tapahtunut uusien rahoitusmahdollisuuksien hyödyntämisessä sekä hallitustyöskentelyn kehittyminen.



Kuvio 9. Yrityksessä tapahtunut muutos

Vastaajia pyydettiin arvioimaan Kasvuvalmennuksen vaikutusta havaittuun muutokseen. Yrityksissä tapahtuneiden muutosten ja Kasvuvalmennuksen vaikutusta suhteessa näihin muutoksiin havainnollistaa kuvio 10, jossa vaak akselina on muutoksen merkittävyys asteikolla 1–5 (5=erittäin merkittävä) ja pysty-akselilla Kasvuvalmennuksen vaikutus muutokseen asteikolla 1–5 (5=merkittävä vaikutus).

Kasvuvalmennuksella on ollut vastaajien mukaan vähintään jonkin verran vaikutusta lähes kaikilla yritysten muutosten osalta. Voimakkainta vaikutus oli *yrityksen strategian selkiytymisen, uusien markkinamahdollisuuksien tunnistamisen sekä uusien liikekumppanuuksien luomisen* osalta. Vähäisempi vaikutus ja toisaalta vähäisempi muutos oli *avainhenkilöiden sitouttamisen, hallitustyöskentelyn kehittämisen ja uusien teknologioiden omaksumisen* kohdalla.

Edelliseen kasvuvalmennuksen evaluointiin nähden muutoksien toteutumisessa ja kasvuohjelman vaikutuksessa on myös havaittavissa. Kasvuvalmennuksen **vaikutus on vahvistunut** yrityksen strategian selkiytymisen, uusien liikekumppanuuksien ja uusien markkinamahdollisuuksien tunnistamisen osalta. Muutos näyttää voimistuneen hallitustyöskentelyn kehittymisen ja olemassa olevien tuotteiden ja palveluiden kehittämisen osalta – toisaalta nämä muutokset näyttävät tapahtuneen ilman Kasvuvalmennuksen vaikutuksen vahvistumista.

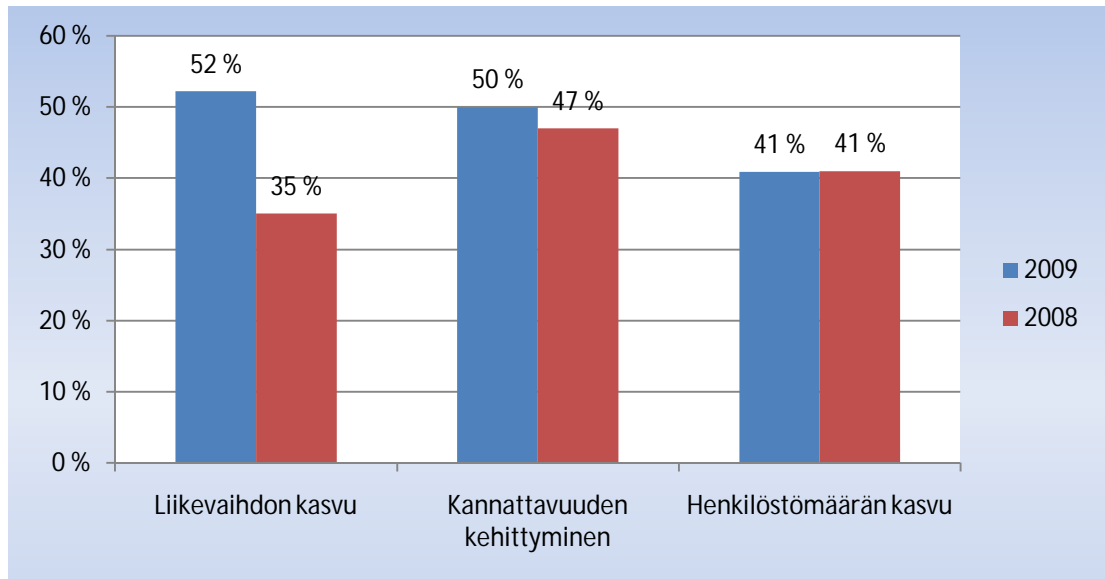


Kuvio 10. Yrityksessä tapahtunut muutos ja Kasvuvalmennuksen merkitys

5.3. Yritysjohdon näkemys Kasvuvalmennuksen vaikutuksista yrityksen toimintaan sekä toteutuneeseen kasvuun

Yritysjohdolta kysyttiin arviota Kasvuvalmennuksen vaikutuksesta toteutuneeseen liikevaihdon kasvuun, henkilöstömäärän kasvuun sekä kannattavuuden parantumiseen (kuvio 11).

Puolet vastaajista (50 %) koki Kasvuvalmennuksella olleen vaikutusta yrityksen kannattavuuden kehittymiseen. Vastaajista 52,17 % ilmoitti vaikutusta olleen liikevaihdon kasvuun sekä 40,91 % vastaajista ilmoitti vaikutusta olleen henkilöstömäärän kasvuun. Verrattuna edellisen vuoden evaluointiin kaikkien näiden muuttujien arvot ovat vahvistuneet.



Kuvio 11. Kasvuvalmennuksen vaikutus toteutuneeseen kasvuun sekä kannattavuuden kehittymiseen (vuosina 2009 ja 2008 tehdyt evaluoinnit)

Yritysten johtoa pyydettiin lisäksi kuvailemaan yrityksen toimintaa tänä päivänä, mikäli yritys ei olisi osallistunut Kasvuvalmennukseen. Käänteisen arvion kautta voidaan analysoida Kasvuvalmennuksen vaikutuksia sellaisiin seikkoihin, joita yritysjohto nosti esille. Kasvuvalmennuksen vaikutus kohdistettiin erityisesti ulkopuolisen osaamisen ja sparrauksen tuomisena yritykseen samoin kuin kumppanuusverkoston laajentamiseen. Kolme vastaajaa totesi, että osallistumisella ei ole ollut varsinaista vaikutusta. Myös Kasvuvalmennuksen vaikutus kansainvälistymistä nopeuttavana tekijänä tuli vastauksissa esille. Seuraavassa esimerkkejä yritysjohton kuvauksista:

Ulkopuolisen näkemyksen tuominen yritykseen:

"Emme olisi yhtä halukkaasti hankkineet ulkopuolista konsulttiosaamista = huono asia".

"Olisimme toimineet samalla toimialalla ja kehittäneet tuotteitamme ja palveluja, mutta käyttäneet vähemmän ulkopuolista sparrausta ja konsultointia. Näin ollen on oletettavaa, että liiketoimintasuunnitelmamme ja uusiin tuotteisiin liittyvät innovaatiot olisi todettu riittävän hyviksi aiemmin eikä suunnitelmia olisi valmisteltu ja koemarkkinoitu niin tarkoin kun nyt on pystytty tekemään."

"...hankala jossitella jälkeenpäin, mutta todennäköisesti auttoi huomamaan spin-offin kannalta olennaisia seikkoja."

"Kasvua ei tule ilman valmennusta. No ei nyt sentään. Kasvuvalmennus on erinomaisen joustava tapa rahoittaa toimenpiteitä, joihin osin jäykät muuta innovaatiotoiminnan rahoitusmuodot eivät taivu (viestintä, markkinointi, tuotteistus, palvelukehitys, konseptointi). Keskittykää näihin ja hyvä tulee ;)"

*”Useasta käynnissä olevasta sisäisestä kehityshankkeesta Kasvuvalmennukseen liittyneet konsultointiprojektit ovat benchmark-
asemassa muodollisen suunnittelun, raportoinnin ja niiden myötä tulosten
arvioimisen helpouden takia. Samat asiat olisi tehty muutenkin, mutta olisi
ollut vaikeampi mitata miten hyvin niissä onnistuttiin.”*

”Kasvu olisi yksinäisempää puurtamista ja hitaampaa.”

Suora toimintaan liittyvä hyöty:

”Ei olisi saatu Tekesistä tukea.”

*”Yrityksen liiketoiminnassa olisi huomattavasti suurempi riski, koska myynti
nojaisi yhteen asiakkaaseen ja ratkaisua ei olisi näköpiirissä myyntiprosessin
ja -organisaation puuttuessa.”*

*”Yrittäisimme tehdä liian montaa asiaa niin yrityksenä kuin myös yksittäisinä
työntekijöinä. Emme olisi lähellekään niin organisoituja kuin nyt.”*

*”Emme olisi välttämättä saaneet yhtä uutta avausta tehtyä ilman
Kasvuvalmennusta ja sen avaamia uusia väyliä.”*

Ei varsinaista vaikutusta tai vaikutus vielä näköpiirissä

”Samaa tehtäisiin.”

”Ei varsinaista vaikutusta.”

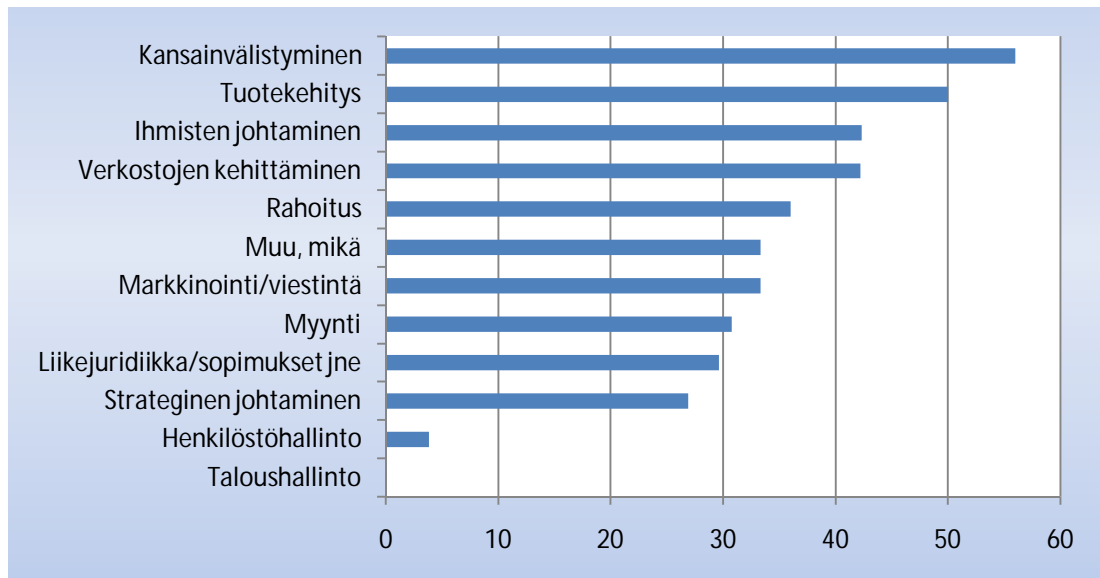
*”Kasvuvalmennus on oikeastaan auttanut tuoteportfoliomme kirkastamisessa
ja kohdeasiakassegmenttimme paremmassa määrittelyssä, ja tämä työ on
osin vielä kesken, joten vaikutusta vielä vaikea arvioida..”*

6. Kasvuvalmennuksen vaikutus avainhenkilön osaamisen kehittymiseen

Kasvuvalmennuksen vaikutuksia yksilön osaamisen kehittymiseen on esitetty kuviossa 12 (5=paljon vaikutusta, 1=ei vaikutusta, 0= en osaa sanoa).

Vastausten 5–3 yhteenlasketun suhteellisen osuuden perusteella arvioitaessa Kasvuvalmennuksella on ollut vaikutusta erityisesti *verkostojen kehittämiseen, rahoituksen osaamiseen sekä liikejuridiikan ja strategisen johtamisen osaamiseen*. Lisäksi vaikutusta on ollut *kansainvälistymisen, ihmisen johtamisen, myyntiin, markkinoinnin/viestinnän sekä henkilöstöhallinnon osaamiseen*. Ainoastaan taloushallinnon osaamisen kehittymiseen ei näytä olleen vaikutusta. Muutoksena edelliseen evaluointiin Kasvuvalmennuksen vaikutus on vahvistunut lähes kaikilla osa-alueilla. Ainoastaan taloushallinnon

osalta vaikutus on ollut vähäinen ja lisäksi liikejuridiikan ja sopimusten osalta vaikutus on tullut hieman alaspäin verrattuna edelliseen evaluointiin. Suurin muutos on tapahtunut kansainvälistymisen osaamisen vahvistumiseen.



Kuvio 12. Kasvuvalmennuksen vaikutus avainhenkilön osaamisen kehittymiseen

Osaamisen kehittyminen ei pelkästään riitä, vaan **osaamisen soveltaminen** yrityksen toimintaan on ollut Kasvuvalmennuksen tavoite. Vastaajat ovat soveltaneet työssään liiketoimintaosaamisen monia osa-alueita: erityisesti verkostoitumista, esiintymistaitoja sekä myynnin ja markkinoinnin osaamista, sijoittajien toiminnan tuntemusta, johtamis- ja päätöksentekotaitoja sekä strategista toiminnan suunnittelua ja toteutusta. Soveltaminen on ollut myös yksilön omasta motivaatiosta kiinni: yksi vastaaja ilmoittaa, että ei ole soveltanut opittuja asioita työssään. Ohessa vastaajien kuvaukset osaamisen soveltamisesta omassa toiminnassa:

”Verkostoituminen on ollut yksi merkittävimmistä tekijöistä”

”Esiintymiskoulutuksesta sain paljon hyviä vinkkejä myyntityöhön.”

”...Esiintymistekniikka - Markkinointiviestinnällisiä mahdollisuuksia uusien digitaalisten medioiden kautta - Verkoston kasvu”

”myynnin tuloksellista johtamista”

”Markkinointiosaamista, Tekes-hakemusten täyttämistä, tuotteistamista.”

”Liikejuridiikan osaamista, rahoitus/pääomasijoittajien ymmärtämystä, esiintymiskoulutusta”

”Myynnin kehittäminen. Markkinointi- ja mediataidot.”

”Uudet sopimuspohjat, myyjien lisääntynyt ammattitaito.”

”...kokemusta mm. liiketoimintasuunnitelman yksityiskohtaiseen laadintaan ja investoripresentaatioiden läpivientiin.”

”Asioiden organisointi ja strateginen osaaminen. Kovienkin päätösten teko. Jos on tehtävä kovia päätöksiä, ne täytyy tehdä eikä vain miettiä että ne pitää tehdä sitten jossain vaiheessa.”

”...projektisuunnittelu ja strategisten mahdollisuuksien hyödyntäminen ja ajoituksen suunnittelu.”

”Sijoittajien käyttäytymistä ja sijoittajaneuvotteluita, markkinointia ja uusia liikesuhteita.”

Kysyttäessä Kasvuvalmennuksen vaikutuksia henkilön **työuran** kehittymiseen, valtaosa vastaajista ilmoitti, että toistaiseksi ei ole ollut vaikutusta. Toiveikkuutta työuralla etenemiseen yrityksen kasvun edetessä näyttää olevan. Yksi vastaajista kuvasikin tilannetta näin: *”Olettaen, että rahoitus järjestyy kansainvälistymisohjelmалlemme, merkitys tulee olemaan merkittävä.” Yleisesti ottaen strategisen johtamisosaamisen kehittyminen nähtiin työuraa edistävänä osaamisena.*

7. Taloustilanteen heijastuminen sekä kehittämistarpeet

Kasvuvalmennuksen yrityksiä pyydettiin arvioimaan taloustilanteen heijastumista yrityksensä toimintaan. Maailmantalous on ollut vuoden 2008 ja 2009 aikana talouskriisissä, joskin useissa ennusteissa nähty suhdanteiden taittuvan vuoden 2010 ja 2011 aikana. Osa talousindikaattoreista kuvaa jo osittaisen suhdannetaantumisen tapahtuneen, tosin maailmantalouden kuvataan² olevan vielä stabiilissa ja odottavassa tilanteessa. Vastaajayritykset pääosin totesivat, että taloustilanteella ei ole ollut dramaattisia vaikutusta yrityksen toimintaan, mutta toisaalta tietty varovaisuus erityisesti rahoittajien ja sidosryhmien toiminnassa on näkyvissä.

Näitä vastauksia on arvioitava kuitenkin siten, että valta osa vastaajista on jättänyt tähän kysymykseen vastaamatta. Näin ollen on oletettavaa, että osa negatiivisen vaikutuksen kokeneista yrityksistä ei ole tähän kysymykseen vastannut.

Suurta muutosta kuvasi yksi kotimaan markkinoilla toiminut yritys:

”Yrityksen tilauskanta katosi olemattomiin ja yrityksen toiminta jouduttiin keskeyttämään.”

Jonkin verran taloustilanne oli vaikuttanut seuraavien vastaajien yrityksissä:

² lähde: www.imf.org

”Jonkin verran on aiheuttanut peruutuksia”

”On vaikuttanut tiettyihin asiakkaisiin.”

”Taittanut nopean kasvun tasaisempaan kasvuun.”

”Rahoituksen saaminen on selvästi vaikeampaa kuin pari vuotta sitten. Se lienee suurin vaikutus startupille. Joutuu keksimään vaihtoehtoisia selviytymisstrategioita.”

”Kaupallistaminen ja mainosmyynti on hyvin haasteellista kävijämäärän alhaisuuden ja taloustaantumien johdosta.”

”On, nyt joutuu keskittymään huomattavasti enemmän päivänpolttavien huolien torjuntaan.”

Seuraavat vastaajat eivät olleet kokeneet muutoksia:

”Ei ole, olemme ainoastaan toimineet laman aikana joten meillä ei ole omaa kokemusta paremmasta.”

”Ei ole vaikuttanut toimintaan. Ehkä rahoituksen saaminen on hidastunut/vaikeutunut hieman mutta sillä ei ole ollut suurta merkitystä toimintaamme.
ei juurikaan”

Yritysten tämän hetken kehittämistarpeet liittyivät liiketoimintaosaamisen vahvistamiseen ja erityisesti seuraaviin aiheisiin:

- kasvustrategian tukeminen ja johtaminen
- myynnin johtaminen
- markkinointi
- kansainvälistyminen
- verkottuminen
- käyttöpääoman varmistaminen ja suunnittelu.

Vastaajia pyydettiin myös nimeämään millaisiin kehittämistarpeisiin yritys tarvitsisi tässä tilanteessa tukea. Tukea tarvittiin tuotekehitykseen, markkinointiin ja myyntiin, kansainväliseen liiketoimintaan, rahoituksen varmistamiseen sekä yleisesti yrityksen kasvuun. Ohessa esimerkkejä annetuista vastauksista:

”Markkinointi, markkinointi...Tällä alueella on todella mahtava potentiaali jota suurin osa pienistä kasvuyrityksistä eivät hyödynnä.”

”Tuotekehitykseen, markkinointiin ja kansainvälistymiseen.”

”Kansainvälisen kuluttajamarkkinointi osaamisen/verkkomarkkinointi osaamisen kehittäminen.”

”Media-strategia, myynti-strategia, kansainvälistyminen”

”Käyttöpääomarahoitukseen varmistamiseen ja suunnitteluun”

”Lisää konsultointia kasvuun, mutta myös tukea organisaation sisäiseen työhön kasvun haasteiden voittamiseksi.”

”Fokus viestintään ja markkinointiin erityisesti pienillä yhtiöillä olisi hyvä.”

Lisäksi vastaajat antoivat yleistä palautetta Kasvuvalmennuksesta:

”Kaiken kaikkiaan erinomainen juttu. On ainakin meille ollut erittäin tärkeä. Ulkopuolisten konsulttien palkkaamisen kynnys olisi ilman Kasvuvalmennusta liian korkealla.”

”Tosi hyvä tämä Kasvuvalmennus! Kiitos!”

”Loistava ohjelma kaikin puolin! Tukea oikeaan tarpeeseen!”

”Kiitokset joustavasta yhteistyöstä ja vahvasta valmennusyhteistyöstä sekä verkostoitumismahdollisuuksista.”

”Lisää kansainvälisiä yhteyksiä ja rahoittajatapaamisia”

”Osallistuimme Kasvuvalmennukseen aivan vuoden 2009 lopussa joten kaikki ohjelman tulokset eivät vielä ole selvillä - positiivista vaikutusta on luultavasti.”

8. Yritys- ja omistusjärjestelyt ekosysteemissä

Liiketoimintaekosysteemissä yrityksiä tarkastellaan ylitse toimialarajojen: ekosysteemin yritykset tarvitsevat toisiaan menestyäkseen, mutta eivät välttämättä ole suorassa liikesuhteessa keskenään (Moore 1993³). Digitaalisten sisältöjen liiketoiminnan alueella ekosysteemikäsitteen on nähty soveltuvan hyvin toimialarajat ylittävien yritysten liiketoiminnan ymmärtämiseen ja kehittämiseen (ks. Argillander & Rissanen 2008⁴).

Kasvuvalmennukseen osallistuneet yritykset toimivat osana digitaalisten sisältöjen ekosysteemiä, jossa toimialarajat ovat hämärtyneet, tekniset ja sosiaaliset muutokset ovat nopeita ja ekosysteemin toiminta globaalia. Ekosysteemin sisällä tapahtuu jatkuvaa muutosta: osa yrityksistä kasvaa itsenäisinä, osasta yrityksistä syntyy uutta liiketoimintaa mahdollisten spin offien muodossa, yritysten toimintaa muokkaa omistusjärjestelyt ja avainhenkilöiden roolit yrityksessä mahdollisesti muuttuvat. Seuraavaksi yritysten toimintaa kuvataan osana digitaalisten sisältöjen ekosysteemiä.

³ Moore, J.F. (1993) *Predators and Prey: A New Ecology of Competition*. Harvard Business Review, May–June.

⁴ Argillander, T. & Rissanen, T. (2008) *Liiketoimintaekosysteemi sisältöalan työkaluna*. Julkaisematon.

Ekosysteemin näkökulmasta yritys- ja omistusjärjestelyt ja avainhenkilöiden työtehtävien muutokset ovat luonnollinen osa muuttuvassa toimintaympäristössä olevan ekosysteemin toimintaa. Näin ollen Kasvuvalmennuksen vaikutuksia on tarpeen tarkastella myös tästä kokonaisnäkökulmasta: *yrityksen ja sen avainhenkilön kehittyminen hyödyntää ekosysteemiä vaikka alkuperäinen yritys sinänsä itsenäisenä toimijana katoaisi tai avainhenkilö vaihtaisi tehtävästä toiseen.*

Valtaosa Kasvuvalmennukseen osallistuneista ilmoitti, että yrityksessä ei ollut tapahtunut merkittäviä omistajuuteen tai rakenteeseen liittyviä järjestelyjä. Vastauksissa mainitut muutokset olivat seuraavia:

- fuusio tai jakautuminen
- myynti
- spin off tai tytäryhtiö
- pääomarahoituksen kautta omistajuuden muutoksia
- avainhenkilöiden omistus- ja tehtäväjärjestelyt ml. omistajuuden kautta sitouttaminen
- toiminnan keskeyttäminen tai konkurssi

Ekosysteemitarkastelun osalta yritykset ovat lisänneet Kasvuvalmennuksen myötä keskinäistä **verkostoitumistaan ja luoneet uusia liiketoimintasuhteita.** Valtaosa yrityksistä kasvaa kuitenkin oman tuote- ja palvelukehitystoiminnan ja kansainvälistymisen myötä. Ekosysteemin jatkuva muotoutuminen näkyy vastaajayrityksissä muutoksina omistuksessa ja yrityksen rakenteessa. Näitä muutoksia olivat mm. yhtiöiden pääomarahoitukseen liittyvät omistusjärjestelyt, fuusiot, tytäryhtiöt sekä avainhenkilöiden sitouttaminen omistuksen kautta. Liiketoiminta oli päättynyt yhdessä yrityksessä toiminnan keskeyttämisen kautta ja yhden yrityksen toiminta oli päättynyt konkurssin kautta.

Ekosysteemin vahvimpia toimijoita, nopeimmin liikevaihdon perusteella kasvaneita kolmea ns. gasellyritystä näyttää yhdistävän seuraavat tekijät:

- yritykset ovat kansainvälistäneet liiketoimintaansa
- strateginen johtaminen ja toiminnan suunnitelmallisuus on nähty Kasvuvalmennuksen hyötynä
- kumppanuuksia ja verkostoitumista on vahvistettu
- taloustilanne ei ole vaikuttanut liiketoimintaan.

9. Yhteenveto

Kasvuvalmennuksen evaluoinnin tavoitteena oli arvioida vuosina 2006–2009 toteutetun valmennuksen vaikutuksia suhteessa sille asetettuihin tavoitteisiin yritysten toteutuneen kasvun ja kasvun suunnan osalta (vertailuajankohtana kasvuvalmennuksen alku) sekä arvioida yritysten avainhenkilöstön kasvukykyyn vahvistumista (osallistujien osaamisen vahvistuminen).

Kyselyn vastausprosentin mukaan tulokset ovat suuntaa-antavia ja vastaukset kuvaavat erityisesti vastanneiden yritysten ja heidän avainhenkilöidensä tilannetta ja tulkintoja. Evaluointi antaa kuitenkin merkittävän – useita vuosia kattavan kuvan - digitaalisten sisältöjä ja palveluja tuottavista, kasvua vakavasti tavoittelevista yrityksistä ja heidän avainhenkilöistään.

Arviointi toteutettiin viivästettynä vaikuttavuuden arviointina kyselylomake-tutkimuksena sekä täydentävänä puhelinhaastatteluna. Vastaajat edustivat Kasvuvalmennukseen osallistuneita avainhenkilöitä (johdon ja omistajien edustajia tai muita avainhenkilöitä). Arvioinnin tavoitteena ei ollut arvioida Kasvuvalmennuksen sisällöllistä tai toiminnallista toteutustapaa, vaan näkökulma oli puhtaasti yrityksissä tapahtuneissa muutoksissa.

Yhteensä 29 yritykseltä on saatu vastaukset Digiumilla toteutettuun verkkokyselyyn. Puhelinkyselyn avulla täydennettiin yhteensä 40:n (55 %) yrityksen vastaajatietoja kasvun indikaattoreiden osalta (henkilömäärä ja liikevaihtomäärä). Tämän lisäksi lopuista yrityksistä on tiedossa vähintään perustiedot (toimiala, osallistumisvuosi ja yrityksen toiminnan tilanne).

Tavoite oli arvioida, miten Kasvuvalmennus on osaltaan ollut vaikuttamassa näiden muutosten toteutumiseen. Yritystoiminnan muutokset ovat toteutuneet monen tekijän tuloksena ja tällöin Kasvuvalmennus on mahdollisesti ollut osaltaan vaikuttamassa näiden muutosten toteutumiseen.

Kasvuvalmennukseen osallistuvissa yrityksissä on nähtävissä kasvusuuntautuneisuus ja kansainvälistyminen. Elinkaaren vaiheessa yritykset ovat siirtyneet tai ennustavat siirtyvänsä käynnistysvaiheesta tasaisen tai nopean kasvun vaiheeseen. Ennusteissa koskien vuotta 2010 ja 2011 heijastuu positiiviset odotukset: kukaan vastaajista ei asemoi yritystään taantumavaiheeseen ennusteessaan. Kolme vastaajayritystä arvioitiin erittäin nopean kasvun ns. gasellyrityksiksi. Näitä gasellyrityksiä yhdistäviä kasvuun vaikuttavia tekijöitä ovat kansainvälistyminen, verkostoituminen sekä strategisen johtamisen ja suunnitelmallisuuden vahvistaminen.

Toteutuneen kasvun osalta kasvuyrittäjyyttä mittaavien ns. perinteisten tunnuslukujen (liikevaihto, kannattavuus ja henkilöstömäärä) osalta Kasvuvalmennuksella koettiin olleen vaikutusta. Puolet vastaajista (50%) koki Kasvuvalmennuksella olleen vaikutusta yrityksen kannattavuuden kehittymiseen. Vastaajista 52,17 % ilmoitti vaikutusta olleen liikevaihdon kasvuun sekä 40,91 % vastaajista ilmoitti vaikutusta olleen henkilöstönmäärän kasvuun.

Verrattuna edellisen vuoden evaluointiin kaikkien näiden muuttujien arvot ovat vahvistuneet.

Vastaajien mukaan Kasvuvalmennuksella on ollut **kasvukykyä kehittävä, kasvua nopeuttavaa ja edistävää vaikutusta**. Kasvuvalmennuksen kautta yritys on kokenut saaneensa ulkopuolista osaamista käyttöönsä ja lisäksi kumppanuusverkostoa on voitu laajentaa.

Kasvuvalmennuksella on ollut vastaajien mukaan voimakkain koettu vaikutus *yrityksen strategian selkiytymisen, uusien markkinamahdollisuuksien tunnistamisen sekä uusien liikekumppanuuksien luomisen* osalta. Vähäisempi vaikutus ja toisaalta vähäisempi tapahtunut muutos oli *avainhenkilöiden sitouttamisen, hallitustyöskentelyn kehittämisen ja uusien teknologioiden omaksumisen* kohdalla. Edelliseen Kasvuvalmennuksen evaluointiin nähden **Kasvuvalmennuksen vaikutus on vahvistunut** yrityksen strategian selkiytymisen, uusien liikekumppanuuksien ja uusien markkinamahdollisuuksien tunnistamisen osalta.

Kasvuvalmennuksella on ollut vaikutusta erityisesti *verkostojen kehittämiseen, rahoituksen osaamiseen sekä liikejuridiikan ja strategisen johtamisen osaamiseen*. Lisäksi vaikutusta on ollut *kansainvälistymisen, ihmisen johtamisen, myyntiin, markkinoinnin/viestinnän sekä henkilöstöhallinnon osaamiseen*.

Ainoastaan taloushallinnon osaamisen kehittymiseen ei näytä olleen vaikutusta. Muutoksena edelliseen evaluointiin Kasvuvalmennuksen vaikutus on vahvistunut lähes kaikilla osa-alueilla. Ainoastaan taloushallinnon osalta vaikutus on ollut vähäinen ja lisäksi liikejuridiikan ja sopimusten osalta vaikutus on tullut hieman alaspäin verrattuna edelliseen evaluointiin. Suurin Kasvuvalmennuksen vaikutuksen voimistuminen on tapahtunut kansainvälistymisen osaamisen vahvistumiseen.

Ekosysteemitarkastelun osalta yritykset ovat lisänneet Kasvuvalmennuksen myötä keskinäistä **verkostoitumistaan ja luoneet uusia liiketoimintasuhteita**. Valtaosa yrityksistä kasvaa kuitenkin oman tuote- ja palvelukehitystoiminnan ja kansainvälistymisen myötä. Ekosysteemin jatkuva muotoutuminen näkyy vastaajayrityksissä muutoksina omistuksessa ja yrityksen rakenteessa. Näitä muutoksia olivat mm. yhtiöiden pääomarahoitukseen liittyvät omistusjärjestelyt, fuusiot, tytäryhtiöt sekä avainhenkilöiden sitouttaminen omistuksen kautta. Liiketoiminta oli päättynyt yhdessä yrityksessä toiminnan keskeyttämisen kautta ja yhden yrityksen toiminta oli päättynyt konkurssin kautta.

Arviointiajankohtana maailmantalous on hitaasti toipumassa talouskriisistä. Pääosin yritykset totesivat, että taloustilanteella ei ole vielä ollut vaikutusta yrityksen toimintaan, mutta toisaalta tietty varovaisuus liittyy edelleen mm. rahoittajien toimintaan. Myönteinen usko tulevaan heijastui vastauksissa. Kahdeksassa yrityksessä taloustilanne oli hidastanut tai pysäyttänyt kasvun.

Vastaajia pyydettiin arvioimaan yritystään suhteessa kilpailijoihin Kasvuvalmennuksen alussa ja nykyhetkellä joulukuussa. Vastaajien mukaan

yrityksen asema suhteessa kilpailijoihin on pääosin vahvistunut verrattuna Kasvuvalmennuksen alkuun. Ainoastaan talouteen liittyviin tunnuslukuihin nähden (maksuvalmius ja kannattavuus) suhteellinen asema on pysynyt samana. Teknologinen ja henkilöstön osaaminen koettiin paremmaksi suhteessa kilpailijoihin. Lisäksi kansainvälistyminen koettiin paremmaksi kuin kilpailijoilla.

Kasvuvalmennus näyttäytyy vastaajayrityksille toimivana muotona tukea yrityksen kasvua tuomalla ulkopuolista osaamista yrityksen kasvun varmistamiseksi. Ulkopuolisen osaamisen tuominen yritykseen ei riitä vaan kriittisenä kasvua edistävänä tekijänä näyttäytyy yrityksen avainhenkiöiden oma aktiivisuus liiketoiminnan suunnitelmalliseen kehittämiseen ja halu soveltaa opittua yrityksessään valmennuksen jälkeenkin. Yleisesti ottaen Kasvuvalmennus on koettu joustavaksi ja toimivaksi kasvuyrityksen kehittämismalliksi.

LIITE

Hyvä Kasvuvalmennuksen osallistuja,

Kasvuvalmennusta on toteutettu neljän vuoden ajan (ensimmäisenä vuotena nimellä Kasvuohjelma 1). Kehittääksemme palvelua ja varmistaaksemme sen rahoituksen jatkuvuuden arvioimme nyt valmennuksen tuloksellisuutta. Toivomme sinun panostavan vuorostasi hetken tulosten arviointiin.

Pääset vastaamaan kyselyyn klikkaamalla alla olevaa linkkiä tai kopioimalla osoitteen internet-selaimesi osoiteriville:

<http://digiuumenterprise.com/answer/?sid=278145&chk=C9TTP9Y4>

Kyselyn tulokset julkistetaan tammikuussa 2009 (helmikuussa 2010: ok?). Kaikki vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja tulokset raportoidaan ryhminä - yksittäisen vastaajan vastaukset eivät tule esille raportissa.

Kyselyn ja raportoinnin toteuttaa toimeksiannostamme HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehittämiskeskus.

Pyydämme vastaustasi 12.12.2008 (16.12.2009: ok?) mennessä. Kiitos jo etukäteen vastauksistasi!

Lisätietoja kyselystä: johtaja, KTT Lauri Tuomi, HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu, tutkimus- ja kehittämiskeskus, 050 3104010 ja sähköisestä vastaamisesta: kehittämisasiantuntija Katriina Haverinen, gsm: 050 515 0543, e-mail: katriina.haverinen@haaga-helia.fi

Terveisin

Helsingissä 2.12.2008 (tähän uusi pvm)

Kaisa ja Esa

Kaisa Sibelius
Vastaava tuottaja - Executive Producer
Mob: +358 40 570 1317
Tel: +358 20 7619 571
Email: kaisa.sibelius@culminatium.fi
Culminatium Ltd Oy, Helsinki Region Centre of Expertise
DIGIBUSINESS - Digital Content Cluster
Radiokatu 5 D
00240 HELSINKI
www.digibusiness.fi
Business ID 1004368-8, Helsinki

Esa Blomberg
Ohjelmajohtaja
PK-kumppanuusohjelma
Forum Virium Helsinki
Radiokatu 5 D, FI-00240 Helsinki Finland
www.forumvirium.fi
esa.blomberg@forumvirium.fi
mobile +358503281280

Kasvuvalmennuksen tuottaa Culminatium Ltd Oy hallinnoimassaan Digitaaliset sisällöt - osaamiskeskuksesta yhteistyössä Forum Virium Helsingin pk-kumppanuusohjelman kanssa. Hankkeen päärahoittajana on Helsingin kaupungin elinkeinopalvelu.

HELSINGIN KAUPUNKI Kasvuvalmennuksen evaluointi 2009

1. Nimi _____

2. Asema yrityksessä _____

3. Edustamani yritys osallistui Kasvuvalmennukseen vuosina (mikäli olette osallistuneet kahtena vuotena, voit valita molemmat)

- 2006
 2007
 2008
 2009

4. Onko tehtäväsi/vastuualueesi muuttunut verrattuna Kasvuvalmennuksen aloitustilanteeseen. Jos on, miten (kuva lyhyesti)?

- ei
 Kyllä, miten? _____

5. Yrityksen nimi _____

6. Perustamisvuosi _____

7. Kuvaile lyhyesti, mitä tuotteita/palveluita/ratkaisuja yrityksenne tarjoaa

8. Henkilöstön määrä

vuonna 2006 _____
 vuonna 2007 _____
 vuonna 2008 _____
 nykyään _____

arvio henkilöstömäärästä vuonna 2010 _____

arvio henkilöstömäärästä vuonna 2011 _____

9. Yrityksen liikevaihto (milj. euroa)

vuonna 2006	_____
vuonna 2007	_____
vuonna 2008	_____
vuonna 2009	_____
arvio yrityksen liikevaihdosta vuonna 2010	_____
arvio yrityksen liikevaihdosta vuonna 2011	_____

10. Oman arviosi mukaan, kuinka paljon liikevaihdosta tuli/tulee ulkomailta

	alle 5%	5-25%	26-50%	51-75%	yli 75%
Kasvuohjelman alkaessa	()	()	()	()	()
Nykyisin	()	()	()	()	()
Vuonna 2011	()	()	()	()	()

11. Mistä edustamasi yritys on saanut rahoitusta toimintaansa (voit valita useamman vaihtoehdon)

- omistajan henkilökohtaiset varat
 yrityksen tulorahoitus/käyttämättömät varat
 pankit & vakuutusyhtiöt (esim. Luotolliset tilit, lainat)
 yksityiset riskisijoittajat (ns. bisnesenkelit)
 riskisijoitusyhtiöt (ns. VC)
 julkiset rahoittajat (esim. Finnvera)
 hankerahoitus (esim. TEKES)
 jokin muu taho, mikä _____

12. Onko edustamasi yritys osallistunut TEKESin Nuoret innovatiiviset kasvuyritykset – rahoitusohjelmaan

emme ole osallistuneet

kyllä olemme osallistuneet (valitse vaihtoehto):

esivaiheeseen (max 50000 €)

1. vaiheeseen (max 250 000 €)

2. vaiheeseen (max 750 000 €)

13. Onko edustamassasi yrityksessä tapahtunut muutoksia omistuksessa Kasvuvalmennuksen jälkeen (omistusjärjestelyt, yrityskaupat ym.)? Jos on, kuvaa keskeiset muutokset lyhyesti:

henkilöstön osaaminen	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
teknologinen osaaminen	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()

18. Mitkä ovat yrityksenne keskeiset painopisteet tällä hetkellä (5= vahva painopiste, 1= ei lainkaan painopiste)

	5	4	3	2	1	En osaa sanoa
uusien tuotteiden/palveluiden kehittäminen	()	()	()	()	()	()
olemassa olevien tuotteiden/palveluiden kehittäminen	()	()	()	()	()	()
uusille markkina-alueille laajeneminen	()	()	()	()	()	()
liiketoiminnan kansainvälistyminen	()	()	()	()	()	()
uusien teknologioiden omaksuminen	()	()	()	()	()	()
toiminnan joustavuuden lisääminen	()	()	()	()	()	()
toiminnan kulujen vähentäminen	()	()	()	()	()	()
uusien henkilöiden rekrytointi	()	()	()	()	()	()
kumppanuuksien vahvistaminen	()	()	()	()	()	()
Sopeutuminen muuttuneeseen taloustilanteeseen	()	()	()	()	()	()
Jokin muu, mikä	()	()	()	()	()	()

19. Mitkä ovat mielestäsi keskeiset haasteenne uusien tuotteiden/palveluiden kehittämisessä?

20. Arvioi, mitä muutoksia yrityksessäsi on tapahtunut viimeisen kahden vuoden aikana ja mikä merkitys Kasvuvalmennuksella on ollut muutoksiin.

	Muutosta tapahtunut (5= merkittävästi, 1= ei lainkaan)						Kasvuvalmennuksen merkitys muutokseen (5= merkittävä vaikutus, 1= ei lainkaan vaikutusta)					
	5	4	3	2	1	En osaa sanoa	5	4	3	2	1	En osaa sanoa
yrityksen strategian selkeytyminen	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()

olemassa olevien tuotteiden-/palveluiden edelleen kehittäminen	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
uudet tuote-/palveluinnovaatiot	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
uusien markkinamahdollisuuksien tunnistaminen	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
toiminnan laajentuminen kansainvälisille markkinoille	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
uusien teknologioiden omaksuminen	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
uusien liikekumppanuuksien luominen	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
uusien rahoitusmahdollisuuksien hyödyntäminen	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
henkilöstön osaamisen kehittyminen	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
avainhenkilöiden sitouttaminen	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
hallitustyöskentelyn kehittyminen	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
Jokin muu muutos, mikä	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()

21. Kuvaile edustamasi yrityksen toimintaa, mikäli se EI olisi osallistunut Kasvuvalmennukseen

22. Onko Kasvuvalmennuksella mielestäsi ollut vaikutusta yrityksenne

	kyllä	ei	En osaa sanoa
liikevaihdon kasvuun	()	()	()
henkilöstömäärän kasvuun	()	()	()
kannattavuuden kasvuun	()	()	()

23. Arvioi Kasvuvalmennuksen vaikutusta oman osaamisesi kehittymiseen. 5= paljon vaikutusta, 1= ei lainkaan vaikutusta

	5	4	3	2	1	En osaa sanoa
strateginen johtaminen	()	()	()	()	()	()
ihmisten johtaminen	()	()	()	()	()	()
kansainvälistyminen	()	()	()	()	()	()
rahoitus	()	()	()	()	()	()

taloushallinto	()	()	()	()	()	()
markkinointi/viestintä	()	()	()	()	()	()
myynti	()	()	()	()	()	()
henkilöstöhallinto	()	()	()	()	()	()
liikejuridiikka/sopimukset/sopimuskäytännöt/IPR	()	()	()	()	()	()
verkostojen kehittäminen	()	()	()	()	()	()
tuotekehitys	()	()	()	()	()	()
muu osaamisalue, mikä	()	()	()	()	()	()

24. Mitä Kasvuvalmennuksessa oppimiasi asioita olet soveltanut työssäsi?

25. Oman arviosi mukaan, onko Kasvuvalmennukseen osallistumisella ollut vaikutusta oman työurasi kehitykseen? Jos on, millä tavoin?

26. Onko nykyinen taloustilanne heijastunut yrityksesi toimintaan? Jos on, millä tavalla?

27. Millaisiin kehittämistarpeisiin toivoisit tukea yrityksellesi?

28. Vapaamuotoisia kommentteja tai kehitysehdotuksia Kasvuvalmennukseen liittyen:
