

KEHITTYVÄ MAASEUTUYRITTÄJYYS

Selvitys yritysryhmähankkeiden toiminnasta



Jarmo Hänninen & Jari Karjalainen

Jarmo Hänninen & Jari Karjalainen

KEHITTYVÄ MAASEUTUYRITTÄJYYS

Selvitys yritysryhmähankkeiden
toiminnasta

XAMK INSPIROI 7

**KAAKKOIS-SUOMEN AMMATTIKORKEAKOULU
MIKKELI 2018**

© Tekijät ja Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu

Kuvat: Darcmedia

Taitto- ja paino: Grano Oy

ISBN: 978-952-344-135-4 (nid.)

ISBN: 978-952-344-136-1 (PDF)

ISSN: 2489-2475

ISSN: 2489-6764 (verkkajulkaisu)

julkaisut@xamk.fi

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	MIKÄ ON YRITYSRYHMÄHANKKE?	6
3	SELVITYSTYÖN TOTEUTUS	9
4	ARVIOITA YRITYSRYHMÄHANKKEIDEN TOIMINNASTA	10
	4.1 Hankkeiden suunnittelu ja valmistelu	10
	4.2 Hankkeiden hallinnointi ja sisäinen toiminta	13
	4.3 Toimenpiteiden toteuttaminen	18
	4.4 Onnistuminen ja tuloksellisuus	20
	4.5 Rahoittajien arvioita yritysryhmähankkeista	22
	4.6 Yritysryhmätoiminnan SWOT	24
7	SUOSITUKSIA YRITYSRYHMÄHANKETOIMINNAN KEHITTÄMISEKSI	26
8	NEUVOJA ENSIKERTALAISILLE JA LISÄTIEDON LÄHTEITÄ	28

1 JOHDANTO

Maaseudun elinkeinojen kehittyminen on viime aikoina ollut pääasiassa pienyritysten varassa. Samanaikaisesti on perinteisestä maa- ja metsätalousyrittäjyydestä pyritty aiempaa enemmän kohden monialayrittäjyyttä yhdistämällä perustoimintaan liitännäiselinkeinoja, kuten palvelutoimintoja. Maaseudulla onkin lukuisia yrittämisen mahdollisuuksia liittyen esimerkiksi kulttuuriin, ympäristöön ja raaka-aineisiin. Toisaalta maaseutuyritysten haasteita ovat pitkät välimatkat, heikot tietoliikenneyhteydet ja usein myös toimiminen yksin. Tiiviimpi yhteistyö toisten yritysten kanssa voi auttaa haasteisiin vastaamisessa ja tuoda uusia asiakaskontakteja sekä synnyttää myös uusia tuotteita.

Menestyvän yritystoiminnan lähtökohtana on ympäristöstä riippumatta kuitenkin liiketoiminnan perusteiden hallinta, minkä lisäksi yrittäjiltä edellytetään kykyä seurata toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja tunnistaa uusia mahdollisuuksia sekä rohkeutta tarttua niihin. Monia yritystoiminnassa tarvittavia valmiuksia on mahdollista kehittää koulutuksen, valmennuksen ja konsultoinnin keinoin.

Tämä selvitys on osa ProYritys-hanketta, jota toteuttavat ProAgria Etelä-Savo yhdessä Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun Pienyrityskeskuksen kanssa vuosina 2015–2018 Euroopan maaseuturahaston ja Etelä-Savon ELY-keskuksen tuella. Hankkeen tavoitteena on uudistaa ja monipuolistaa maaseutuelinkeinoja, lisätä maaseutuyritysten yhteistyötä sekä kannustaa yrittäjiä kasvu-uralle. Erityisesti hankkeessa pyritään innostamaan maaseudun pienyrityksiä verkostomaiseen yrittäjyyteen. Yhtenä käytännön yhteistyön välineenä ovat valtakunnallisesta maaseutuohjelmasta rahoitettavat yritysryhmähankkeet, joiden avulla yritykset voivat kehittää ja uudistaa toimintaansa sekä rakentaa uusia verkostoja. Yritysryhmä-toimintamallista toivotaan muodostuvan alusta erityisesti maaseutuyritysten innovaatioille ja tuotekehitykselle. Maaseutuyritysten kannattavuuden paraneminen mahdollistaa aikaa myöten myös varmemman toimeentulon yrittäjille ja uusien työpaikkojen syntymisen maaseudulle.

2 MIKÄ ON YRITYSRYHMÄHANKKE?

Maaseudun yhteistyöhankkeet ovat yksi elinkeinojen kehittämishanketyyppi. Yhteistyö voi olla yritysten välistä yhteistyötä, yritysten ja kehittäjätahojen yhteistyötä tai kehittämis- ja tutkimusorganisaatioiden yhteistyötä. Yhteistyöhankkeiden tulosten tulee olla yleisesti hyödynnettävissä mahdollisimman pian niiden päättymisen jälkeen. Tämän selvitystyön kohteena olevat yritysryhmähankkeet ovat yksi yhteistyöhankkeiden muoto.

Yhteistyöhankkeella voidaan esimerkiksi

- kehittää uusia tuotteita ja menetelmiä maataloudessa, elintarvikealalla, metsätaloudessa ja maaseudun pienissä yrityksissä
- kehittää biotalouden tuotantoketjuja ja korkean jalostusarvon tuotteita
- kehittää lyhyitä toimitusketjuja ja paikallisia markkinoita
- kehittää hajautettua energian tuotantoa, resurssitehokkuutta sekä uusia menetelmiä ja teknologioita ilmastomuutoksen lieventämiseksi
- kehittää elintarvikkeissa, energian tuotannossa ja teollisissa prosesseissa käytettävän biomassan tarjontaa, toimitusketjuja ja logistiikkaa
- edistää maataloilla tuotettavien, hyvinvointia lisäävien hoito- ja elämyspalvelujen kehittämistä, tuotteistamista ja markkinointia
- rakentaa mikroyritysten tuotannollista yhteistyötä sekä tukea matkailua harjoittavien mikroyritysten matkailupalveluiden kehittämistä, markkinointia ja myyntiä.

Yritysryhmähankkeessa vähintään kolme yritystä kehittää toimintaansa sekä yhteisillä kehittämistoimenpiteillä että yrityskohtaisesti. Toimenpiteiden pohjana ovat aina yritysten omat kehittämistarpeet ja -toiveet. Tavoitteena voi olla esimerkiksi tuotannollisen yhteistyön kehittäminen, markkinointi- ja myyntiyhteistyön kehittäminen tai tuoteperheen suunnittelu. Yhteistyötä voidaan yritysryhmähankkeessa rakentaa niin, että lopputuloksena voi olla esimerkiksi yrityksiä palvelevan osuuskunnan perustaminen tai vientirenkaan käynnistäminen.

Yritysryhmähankkeiden rahoitus on yhdistelmä hanketukea ja yritystukea. Tuen hakijaksi eli hankkeen hallinnoijaksi sopii jokin kehittämisorganisaatio: neuvontajärjestö, kehittämisyritys tai muu vastaava julkisoikeudellinen tai yksityisoikeudellinen yhteisö. Hallinnoija itse ei kuitenkaan voi olla varsinaisena tuen- tai hyödynsaajana.

Hallinnoija kokoaa sopivan joukon maaseudulla¹ toimivia mikroyrityksiä (alle 10 työntekijää ja liikevaihto tai tase alle 2 miljoonaa euroa) ja pienyrityksiä (alle 50 työntekijää ja liikevaihto tai tase alle 10 miljoonaa euroa) ryhmäksi. Yritysryhmässä ei voi olla mukana puhtaita maa- tai metsätalousyrityksiä. Hallinnoija suunnittelee yhdessä osallistujayritysten kanssa kaikille yrityksille yhteisen kehittämisosion ja laatii sille kustannusarvion. Yhteisen osion kustannuksiin lasketaan mukaan myös hankkeen hallinnoinnista ja kokoamistyöstä syntyvät kustannukset.

Hallinnoija hakee tuen koko ryhmän puolesta ja myönteisen päätöksen jälkeen hankkii tai tuottaa hankkeessa toteutettavat kehittämispalvelut. Tuki katsotaan osallistujayrityksille de minimis -tueksi, vaikka yritykset saavat hyödyn kehittämispalveluina eikä rahana. Yritykset välttyvät kuitenkin kokonaan hankehallinnoinnin vaatimalta työltä.

Yritysryhmähankkeita on kirjattu Maaseutuviraston hankerekisteriin² vuodesta 2015 alkaen yhteensä 139. Keskimääräinen hankkeen suunniteltu kesto on ollut 20 kuukautta vaihteluvälin ollessa 6–40 kuukautta. Rekisteritietojen mukaan näiden 139 hankkeen kokonaisrahoitus on yhteensä 15 700 000 euroa. Tämä tarkoittaa keskimäärin noin 113 000 euron kokonaisrahoitusta hanketta kohden vaihteluvälin ollessa noin 9 000–633 000 euroa. Julkinen tuki (75 %) hanketta kohden on siis ollut keskimäärin noin 86 000 euroa ja yritysten omarahoitus (25 %) keskimäärin noin 28 000 euroa.

¹ Suomen ympäristökeskus on laatinut kaupunki-maaseutuluokituksen. ELY-keskuksilla on myös omia alueellisia maaseutualueen rajoituksia.

² <http://www.mavi.fi/fi/tietoa-meista/tietopalvelut/Sivut/hankerekisteri.aspx>. Tiedot on haettu 22.11.2018, ja ne perustuvat hyväksyttyihin hankehakemuksiin.

YRITYSRYHMÄHANKE PÄHKINÄNKUORESSA

- Yritysrhythmanke on yritysryhmille (3-10 yritystä) tarkoitettu tukimuoto kehittämiseen ja koulutukseen.
- Tuen myöntävät ELY-keskukset ja Leader-ryhmät.
- Tukitaso on 75 prosenttia kustannuksista.
- Hankkeissa toteutetaan sekä yhteisiä että yrityskohtaisia toimenpiteitä.
- Tavoitteena on esimerkiksi yritysten yhteistyön, markkinoinnin ja myyntiyhteistyön tai tuoteperheen kehittäminen.
- Hallinnoijana toimii esimerkiksi neuvontajärjestö, elinkeinoyhtiö, oppilaitos tai yrittäjäyhdistys.

3 SELVITYSTYÖN TOTEUTUS

Tämän selvityksen tavoitteena oli kartoittaa yritysryhmähankkeiden käytännön toimintaa; käsitellyt teemat koskivat laajasti hankkeiden suunnittelua, hallinnointia, ryhmien sisäistä toimintaa ja ongelma-kohtia. Tavoitteena oli myös kartoittaa kehityskohteita, joiden kautta mallia voidaan edelleen parantaa.

Kohteena olleet yritysryhmät valittiin pääosin maaseutuviraston hankerekisteristä siten, että ne edustivat eri toimialoja, eri alueita, eri rahoittajia ja erityyppisiä hallinnoijia. Yritysten toimialoja olivat kauppa ja palvelut, vienti ja valmistava tuotanto, elintarvike- ja alkutuotanto, biotalous ja jätevirtojen hyödyntäminen, digitaalinen markkinointi, hyvinvointi-, matkailu- ja ravitsemispalvelut sekä hevosala.

Selvityksessä käytiin kesän 2018 aikana läpi 9 eri yritysryhmähanketta. Työ toteutettiin pääosin puhelinhaastatteluin, joiden keskimääräinen kesto oli 60 minuuttia. Haastatteluja tehtiin yhteensä 18, joista 8 hankkeiden hallinnoijille, 6 osallistuneille yrityksille ja 4 rahoittajien edustajille. Haastatellut yritysryhmät olivat seitsemästä eri maakunnasta. Hallinnoijat vaihtelivat koulutusorganisaatioista elinkeinoyhtiöihin ja yrittäjäyhdistyksiin. Rahoittaja-organisaatioita edustivat kolme ELY-keskusta ja yksi Leader-ryhmä. Haastattelujen edetessä tietyt vastaukset alkoivat toistua samansuuntaisina niin yritysten kuin hallinnoijienkin kesken, mikä antaa tukea koottujen näkemysten laajemmalle yleistettävyydelle.

Yritysten saaminen haastateltaviksi oli osin vaikeaa. On mahdollista, että tähän vaikutti yrittäjien omien kiireiden lisäksi mahdollinen ”projektiväsymys” tai oletus haastattelun liittymisestä hankevalvontaan. Kuitenkin ne yritykset, jotka osallistuivat haastatteluihin, vastasivat kysymyksiin innokkaasti ja sitoutuneesti. Samoin hallinnoijat ja rahoittajat olivat motivoituneita vastaamaan. Selvitys nähtiin kanavana tuoda oma kokemus ja näkemys yritysryhmähanketoiminnasta esille ja vaikuttaa mallin edelleen kehittämiseen.

4 ARVIOITA YRITYSRYHMÄ-HANKKEIDEN TOIMINNASTA

4.1 HANKKEIDEN SUUNNITTELU JA VALMISTELU

Tarkastelluille hankkeille oli tyypillistä, että ryhmät eivät yleensä olleet etukäteen valmiina, eivätkä ne syntyneet itsestään, vaan useimmiten hallinnoija kokosi ryhmän juuri kyseistä hanketta varten. Hankkeiden syntyä edistivät selkeästi aiemmat kehittämishankkeet, erityisesti tiettyyn teemaan keskittyneet hankkeet ja nimenomaisesti yritysryhmiin syntyyn tähdänneet aktivointihankkeet sekä yrittäjille suunnatut tarvekartoitukset.

"Meidän kunnan malli: sopivan kokoinen kunta, jossa yhteistyö toimii kunnan, yritysten, järjestöjen ja hankkeiden kesken."

Hallinnoija

Eräissä tapauksissa toimintaympäristön maaperä oli valmiiksi otollinen yritysryhmähankkeille. Paikallinen tahtotila oli myönteinen, ja taustalla oli lisäksi yhteistyötä eri toimijoiden, kuten yritysten, kunnan ja eri järjestöjen kesken. Hallinnoijat myös katsoivat, että rahoittajat pyrkivät toteuttamaan maakunnallisten suunnitelmien tavoitteita yritysryhmähankkeiden kautta ja rahoittivat siksi aktiivisesti yritysryhmähankkeita edeltäneitä tiedonvälitys- ja aktivointihankkeita.

Mikroyritykset hakivat hankkeista lähinnä osaamisen kehittämistä ja tukea markkinointiin. Suurempia yrityksiä kannusti yritysryhmähankkeisiin osallistumiseen mahdollisuus tuotekehitykseen ja tuotannolliseen yhteistyöhön. Taustalla saattoi olla jo aiempaa yritys yhteistyötä. Hankesuunnitelma valmistui tyypillisesti 2–3 kuukaudessa valmistelun aloittamisesta. Hankkeiden sisällön suunnittelu pohjautui selvästi yritysten omiin toiveisiin. Hallinnoijat kartoittivat yritysten osaamisen ja liiketoiminnan kehittämistarpeita ja etsivät yhteisiä nimittäjiä. Samalla esiin nousivat niin yrityskohtaiset kuin yhteiset teemat.

"Yritysten kannattaisi itse miettiä, mikä voisi olla omalta kannalta hyvä yhteistyöyritys."

Yrittäjä

Yritysryhmähanketta edeltävän suunnitteluprosessin tyypilliset vaiheet esitetään kuviossa 1. Tapauksesta riippuen hankeidea tai -aloite voi olla valmiina yrittäjillä tai hallinnoijalla, mutta mahdolliset yritysryhmähanketta edeltävät tiedonvälitys- ja aktivointihankkeet synnyttävät myös uusia hankeaihioita tai nostavat piileviä ideoita pintaan teema- ja toimialakohtaisesti. Yrittäjien kontaktoinnin yhteydessä esitellään hankeideaa ja selvitetään yritysten kehittämistarpeita. Niiden pohjalta laaditaan hankesuunnitelma, yleensä tulevan hallinnoijan työpanoksella. Hankesuunnitelma esitellään yrittäjille ja laaditaan hanke- tai aiesopimukset haettavaan hankkeeseen. Rahoittajan hyväksyttyä hankkeen pidetään aloitustilaisuus, jossa suunnitellaan tarkemmin hankkeen toimenpiteitä, sovitaan toimintatavoista ja annetaan toimintaohjeita yrityksille. Tämän jälkeen alkaa hankkeen toimeenpano suunnitelmien mukaisesti.





Kuvio 1. Yritysryhmähankkeen tyypillinen valmisteluprosessi

Yritysryhmien kokoaminen näytti perustuvan vahvasti hallinnoijan aktiivisiin toimenpiteisiin. Yritykset näyttäisivät rekrytoituvan hankkeisiin ensisijaisesti omien yrityskohtaisten toimenpiteiden vuoksi, jolloin yrityksen oma pohdinta yhteistyötavoitteista ja potentiaalisista uusista yhteistyökumppaneista vaikuttaa jäävän hyvin vähäiseksi.

Suunnitteluprosessin katsottiin niin hallinnoijien kuin yritystenkin osalta olevan sitouttamista hankkeeseen. Tässä hallinnoijalla on keskeinen rooli, mutta rahoittajakin voi olla aktiivisesti tukemassa valmistelua muun muassa tiedonvälitys- ja aktivointihankkeisiin kannustamalla ja niitä rahoittamalla.

Yritysryhmähankkeen tavoitteiden määrittely tapahtuu pääasiassa suunnitteluvaiheessa, ja tavoitteiden saavuttamiseen tähtääviä toimenpiteitä tarkennetaan hankkeen aloitusvaiheessa. Tavoitteiden suhteen haastatteluissa nousi esille mallin jäykkyys: yritysten tavoitteet ja tar-

peet voivat muuttua hankeaikana, mutta hanke ei välttämättä joustaa. Toisaalta hallinnoijat korostivat myös tarkempaa suunnitelmallisuutta hankkeen toteuttamisen sujuvoittamiseksi – osa tästä kritiikistä kohdistui ilmeisesti yritysten omaan tavoiteasetantaan ja niiden haluamiin toimenpiteisiin.

”Yritysryhmämalli on jäykkä, ei huomioi yritysten tilanteiden muutoksia.”

Hallinnoija

Yritysryhmähankkeet voivat tehdä myös hankkeen muutoshakemuksia rahoittajille. Niitä ei kuitenkaan juuri tehdä, mihin voi olla syynä esimerkiksi muutoksenhaun työläys tai käytettävissä olevan ajan puute. Yritysryhmällä voi myös olla oma säännöllisesti kokoontuva seurantar ryhmä, jossa voidaan keskustella muun muassa hankkeen muutostarpeista sekä muista ongelmakohtista ja samalla myös rahoittaja voi ohjata hanketta.

Kaiken kaikkiaan yritysten yhteiset ja keskinäiseen yhteistyöhön liittyvät tavoitteet on tarkastelluissa hankkeissa määritelty laveasti. Yritysten fokus näyttäisi pääosin olevan yrityskohtaisissa tavoitteissa ja toimenpiteissä sekä ylipäänsä pääsemisessä yrityskohtaisiin toimenpiteisiin suotuisin tukiehdoin. Yhteistyötarpeista ei yrityksillä yleensä ollut selkeää näkemystä. Esille nousi kuitenkin myös yrityksiä, jotka olisivat toivoneet yritysyritys yhteistyötä enemmän tai jotka eivät olleet löytäneet sopivaa yhteistyökumppania odotuksista huolimatta. Luonnollisesti aiempi yhteistyö yritysten kesken oli hyvä pohja viedä sitä eteenpäin myös yritysryhmähankkeessa.

4.2 HANKKEIDEN HALLINNOINTI JA SISÄINEN TOIMINTA

Haastatellut yritykset ja rahoittajat olivat tyytyväisiä hallinnoijien toimintaan. Rahoittajien mukaan kokeneet hanketoimijat ottivat yritysryhmämallin hyvin haltuun ja maksatus- ja raportointiasiat sujuivat. Hallinnoijat palvelivat yrityksiä ja ryhmän toimintaa hyvin muun muassa viestimällä aktiivisesti ja eri kanavin.

Yritysryhmissä oli tehty sopimukset hankkeen toteuttamisesta ja maksatuksista, mutta niiden tarkkuus vaihteli. Osa sopimuksista oli hanketoimijoiden perusmalleja ja osa muotoiltu palvelemaan nimenomaisesti yritysryhmämallia. Osalla hallinnoijista oli epävarmuutta, millaisia ja minkä sisältöisiä sopimuksia näissä hankkeissa tulisi käyttää. Valmista pohjaa ei aina ollut, ja tarkka sopimusmalli voi olla hyvin monimutkainen.

"Voisin nyt kirjoittaa oppaan yritysryhmähankkeen hallinnoinnista!"

Hallinnoija

Hallinnoijat itse kokivat tehtävänsä vaativaksi mutta aliresursoiduksi. Ongelmaksi hallinnoijat katsoivat selkeiden yritysryhmähankkeiden hallinnointikäytänteiden puutteen; toimintatapoja on jouduttu kehittämään itse. Hankemalli on myös koettu jäykäksi muun muassa siksi, että toimenpiteet ja osallistujat sidotaan suunnittelu- tai viimeistään käynnistysvaiheessa. Monen yrityksen tai toimintaympäristön tilanne voi muuttua hankeaikana nopeastikin, ja voi myös ilmetä tarvetta ottaa uusia yrityksiä ryhmään. Hallinnoijat kaipaisivat lisää resursseja myös yritysten sisällölliseen ohjaamiseen ja neuvontaan.

Ryhmien sisäinen toiminta vaihteli laajasti. Suurin osa ryhmistä vaikutti olevan vahvasti hallinnoijan toimien varassa, mutta myös hyvin itseohjautuvia ryhmiä löytyi, mikä heijastelee myös hankkeiden erilaisia taustoja. Ryhmien optimikokona pidettiin 3–5 yritystä. Vain kolmen yrityksen ryhmä on hankkeelle riski; mikäli joku niistä jää hankkeesta kesken kaiken pois, estää se koko hankkeen toteuttamisen. Jos yritysten lukumäärä nousi yli viiden, oli siinä vastaajien mukaan selkeä kynnys – suurempi ryhmä vaikeutti hankkeen hallinnointia ja sisällön hallintaa. Sopivin ryhmän koko riippuu kuitenkin hankkeen tavoitteista ja toteutettavista toimenpiteistä. Yhteiset tuote- ja tuotantotavoitteet ja niihin liittyvät toimenpiteet olivat haastateltavien mukaan parhaiten toteutettavissa juuri 3–5 yrityksen ryhmissä.

Suuremmankin eli 8–10 yrityksen ryhmän nähtiin voivan olla toimiva, jos toimenpiteet ovat selkeitä ja yrityksille samantyyppisiä, kuten samankaltaiset yrityskohtaiset konsultoinnit ja niihin liittyvät yhteiset toimenpiteet.

*"Olen se ryhmän kanaemo."
Hallinnoija*

Viestintää harjoitettiin yritysryhmissä aktiivisesti ja monikanavaisesti. Käytössä olivat tapaamiset, ryhmätilaisuudet ja puhelin, ja sähköisiä välineitä, kuten sähköpostia ja WhatsApp-ryhmiä, käytettiin myös. Viestinnän dynamiikka vaihteli, mutta päävastuu oli yleensä hallinnoijalla. Yritykset ottivat yhteyttä hallinnoijaan yleensä selvittääkseen jotain asiaa. Viestinnän toistuvuus vaihteli myös, käytössä oli säännöllistä viestintää sekä hankkeen toimenpiteiden etenemiseen sidottua viestintää. Viestintää tapahtui hallinnoijien näkökulmasta pääosin viikoittain, ja erityisesti toimenpiteisiin osallistumisesta muistuttaminen katsottiin tärkeäksi.

Perhey yrityksissä yrittäjät osallistuivat yhdessä hankkeen toimenpiteisiin tilanteen ja aiheiden mukaan, myös sukupolvenvaihdon ollessa meneillään. Jos yrityksellä oli palkattua henkilökuntaa, myös se osallistui usein tilaisuuksiin sekä pienissä että suuremmissa yrityksissä. Joissain tapauksissa suurempien yritysten kohdalla syntyi tilanteita, jossa saman yrityksen eri henkilöillä oli erilainen näkemys hankkeen toimenpiteistä ja tavoitteista esimerkiksi siten, että johto on hankesuunnitelmassa esittänyt yrityksen tarpeet, mutta yrityksen työntekijä tai toimihenkilö hankkeen aikana kyseenalaisti ne. Tämä luonnollisesti hankaloitti hankkeen toteuttamista ja hallinnoijan tehtäviä.

Maksuosuutensa yritykset hoitivat pääosin hyvin ja hankesopimuksessa sovitulla tavalla. Yritysten maksuosuuksien aikataulut ovat kuitenkin sikäli ongelmallisia, että ne ovat ennalta sidottuja, eivätkä toimenpiteet käytännössä etene samaa tahtia suunnitelman kanssa. Pulmia syntyi-kin lähinnä silloin, kun toimenpiteet eivät toteutuneet synkronisesti sovitun maksuaikataulun kanssa tai aikataulua ei ollut sovittu tarkasti



ennen hankkeen aloittamista. Pienten yhden henkilön varassa toimivien yritysten kanssa on maksuaikatauluista jouduttu jonkin verran neuvottelemaan vielä hankkeiden aikanakin.

"Yrityksen suuri oma rahallinen panos sitouttaa hankkeeseen. On pakko raivata tilaa osallistumiselle ja katsoa kauas. Tulee rohkeammaksi."

Asiantuntija

Tarkasteltujen yritysten yrityskohtaiset omarahoitusosuudet vaihtelivat koulutuspainotteisten hankkeiden alle tuhannesta eurosta laajojen markkinoinnillisten tai tuotekehityshankkeiden noin 10 000 euron kokoluokkaan. Suurempi omarahoitusmäärä kuvastui syvällisempänä oman hankkeen tuntemuksena ja arviointikykyä. Nämä yritykset vaikuttivat myös vaativammilta arvioidessaan hankkeiden sisäistä toimintaa ja tuloksia, mutta ne suhtautuivat hanketoimintaan ja yritysryhmähankkeisiin kuitenkin rakentavassa ja kannustavassa hengessä. Yritysryhmähankkeen omarahoitusosuus nähdään usein kuluna, vaikka sen voisi ajatella olevan ennen kaikkea yrityksen kehittämisinvestointi.

"Kaikki yritykset eivät tunne hankeympäristöä ja käsitteistöä."

Yrittäjä

Tarkastellut yritysryhmät olivat yleisesti ottaen toimineet sujuvasti, mutta luonnollisesti myös joitakin ongelmia oli esiintynyt. Hallinnoinnin näkökulmasta ongelmat liittyivät yleensä yritysten muuttuneisiin toiveisiin verrattuna hankesuunnitelmaan ja sovittuihin toimenpiteisiin. Yritysryhmien sisäiset toimintaongelmat liittyivät myös toimenpiteisiin sitoutumiseen. Osa yrityksistä tuntee hanketoimintaympäristön, ja ne osaavat suhteuttaa vaatimuksensa ja odotuksensa sen perusteella, osa taas voi olla ensimmäistä kertaa hanketoiminnan piirissä eikä tunne sen ympäristöä ja hankekäsitteistöä. Tämä aiheuttaa ongelmia toiminnan ja sen tavoitteiden sisäistämisessä ja heijastuu ryhmän

keskinäiseen vuorovaikutukseen. Hankesopimusten ohella hankkeessa toimimisen pelisääntöjä oli käsitelty vähintään suullisesti yhteistilaisuuksissa hankkeen alussa. Mikäli ongelmia yritysryhmän sisällä syntyi, ne voitiin keskusteluin ratkaista.

4.3 TOIMENPITEIDEN TOTEUTTAMINEN

Hankkeissa käytettyjen kouluttajien, konsulttien ja muiden asiantuntijoiden osaamista kiiteltiin. Joissakin tapauksissa kuitenkin ero asiantuntijan osaamisen ja osallistujien valmiuksien välillä oli kuitenkin niin suuri, että saatu tieto niin sanotusti ”meni yrityksiltä ohi”. Tätä olisi voitu ennakoida selvittämällä paremmin osallistujien taso ja suuntaamalla hankinta siihen sopivasti.

”Haluaisimme mieluummin kokonaisuuden, saman konsultin.”

Yrittäjä

Hankkeisiin osallistuneet yritykset eivät pitäneet jatkuvasti teemojen myötä vaihtuvista konsulteista, vaan olisivat mieluummin toimineet saman asiantuntijan kanssa läpi hankkeen etenkin yrityskohtaisissa toimenpiteissä. Yrityksen tilanteen ja tarpeiden selittäminen useaan kertaan oli turhauttavaa eikä synnyttänyt luottamuksellista ilmapiiriä.

”Toimenpiteet pitäisi olla kaikille samat tai yrityksillä selkeästi yksi yhteinen tavoite, jota lähdetään yhdessä tekemään, esimerkiksi rakentamaan yhteisiä palvelutuotteita. Tällainen, että jokainen hakee omia juttujaan eikä ole yhtä isoa yhtenäistä tavoitetta kaikilla, se on osoittautunut hankalaksi.”

Hallinnoija

Epäselväksi ja jossain määrin toimintaa haittaavaksi koettiin se, mitä valintoja ja hankintoja yritykset saavat itse ohjata tai päättää. Tämä yh-



distettynä hallinnoijien hankintakäytäntöihin koettiin hankalaksi. Yrittäjillähän saattaa olla selkeä käsitys, millaista tai jopa ketä asiantuntijaa he haluavat hankkeessa käyttää ainakin yrityskohtaisiin toimenpiteisiin. Asiantuntijavalinnan osuvuuteen vaikuttaa myös yrityksen oma selkeä ja jo suunnitteluvaiheessa julkituotu näkemys siitä, mitä ja millaista asiantuntijapalvelua tarvitaan.

"Oman tekemisen kuluja ei maakunnassamme hyväksytä!"

Hallinnoija

Hankkeeseen liittyvien yrityksissä syntyvien kustannusten hyväksyttävyydestä oli myös alueellisia ja rahoittajakohtaisia eroja. Joissakin hankkeissa oli ainakin suunnitteluvaiheessa hyväksytty esimerkiksi yritysten raaka-ainekustannuksia hankkeesta rahoitettaviksi. Toisessa maakunnassa vastaavia yritysten kustannuksia sai korvata vain flat rate -osuudessa.

4.4 ONNISTUMINEN JA TULOKSELLISUUS

Hankkeissa toteutettiin sekä kaikille yrityksille yhteisiä että yrityskohtaisia toimenpiteitä. Tuloksina voidaan nähdä yrityskohtaisen osaamisen kehittymistä, verkostoitumista muiden yritysten kanssa ja yhteistyöhön perustuvien tuotteiden ja palvelu- sekä tuotantoprosessien syntymistä. Kuten jo edellä todettiin, mikroyritysten osalta selkeimmät tulokset liittyivät osaamisen ja markkinoinnin kehittämiseen, kun taas suuremmat yritykset kehittivät uusia tuotteita ja tuotantoprosesseja. Erityisenä teemana korostui matkailuliiketoiminnan ja siihen liittyvien palveluiden markkinoinnin tehostaminen uusien välinein ja kanavin.

"Yrityksryhmä on todella kiva kehittämistapa. Oppii tuntemaan erilaisia yrityksiä ja näkee oman yrityksen uudella tavalla. Vertaistoiminta on tärkeä juttu. "

Yrittäjä

Lähes kaikki haastatellut korostivat yritysryhmähankkeiden oheisvaikutuksia, jotka syntyivät yritysten vertaistoinnista ja kontaktien laajenemisesta myös oman toimialan ulkopuolelle. Tämä koettiin motivoivana ja innostavana, ja oma yritystoiminta saatettiin nähdä tätä kautta uudesta näkökulmasta, mikä loi pohjaa uusille ideoille ja kehittämiselle.

Tarkasteltujen hankkeiden osalta näyttää siltä, että hanketoimenpiteet viedään sitoutuneesti läpi niin hallinnoijan kuin yritystenkin puolelta. Yrittäjät näyttäisivät pääsevän haluamiinsa tuloksiin vastineena omarahoitusosuudelleen. Yhteistyötavoitteet tuntuvat kuitenkin etenkin pienten yritysten hankkeissa jäävän osin avoimiksi, mutta toisaalta läpiviety hanke on luonut pohjaa uudelle yhteistyölle ja seuraavia hankkeita on jo suunniteltu. Suuremmissa tuotannollisissa yrityksissä tavoitteet ovat olleet konkreettisempia, ja ne ovat toteutuneet pääosin hyvin, elleivät esteeksi ole muodostuneet esimerkiksi tuotantotekniset käytännön seikat.

"Mukaan lähteneet yritykset eivät kuitenkaan mahdollistaneet toivomaamme yhteistyötä esimerkiksi nettimarkkinoinnissa."

Yrittäjä

Haastatteluaineistosta ei saada suoraa vastausta siihen, missä määrin hankkeet aikaansaavat pysyvää yritysten yhteistoimintaa. Niiden kautta saadut uudet kontaktit ja verkostot kuitenkin vähintään madaltavat yhteistoiminnan kynnystä myös hankkeiden päättymisen jälkeen. Yksinyrittäjien keskinäisen yhteistyön arvioitiin myös paranevan yritysryhmähankkeen jälkeen, ja parhaimmillaan vaikutukset voivat levitä hankkeeseen osallistumattomiin yrityksiin; yhdessä tähän selvitykseen liittyneessä tapauksessa hankkeen seurauksena syntyneeseen matkailualan osuuskuntaan tuli mukaan myös muita kuin yritysryhmään kuuluneita yrityksiä.

4.5 RAHOITTAJIEN ARVIOITA YRITYSRYHMÄHANKKEISTA

Tässä selvityksessä rahoittajatahoja edustivat kolme eri ELY-keskusta ja yksi Leader-ryhmä. Rahoittajien näkemysten mukaan tähänastiset yritysryhmähankkeet ovat olleet onnistuneita, ja niitä olisi voitu toteuttaa enemmänkin. Osa rahoittajista arvioi yritysryhmien kokoon saamisen olevan haasteellista, ja hankkeiden synty on riippuvaista hallinnoijatahon halusta markkinoida mallia. Kyse on myös hankkeen kokoamiseen tarvittavista resursseista, sillä yritysryhmähankkeen valmistelu voi olla jopa työläämpää kuin tavanomaisen hankkeen. Yksi rahoittaja pohti myös rahoittajan itsensä mahdollisuutta toimia hallinnoijana. Tämä voisi olla ratkaisu tilanteissa, joissa sopivaa tai halukasta hallinnoijaa ei alueelta löydy.



Rahoittajan näkökulmasta yritysryhmähankkeiden toimet ovat yritystukityyppisiä eli hyöty kohdistuu suoraan yrityksille. Suoriin yritystukiin verrattuna yritysryhmähankkeista on kuitenkin laajempaa hyötyä yrityksille; ne saavat tätä kautta tarvitsemiaan asiantuntijapalveluita ja koulutusta. Hanketyyppi myös kasvattaa yhteistyötä yritysten välillä, mitä vaikutusta ei yritystuilla ole.

"Hyvä asia on ollut matkailutoimialan hyvä edustus yritysryhmissä, koska ne ovat olleet vähäisemmin yritystukirahoituksessa mukana."

Rahoittaja

Yritysryhmähankkeet myös tuovat kehittämistoimien piiriin pieniä 1-2 henkilön yrityksiä, kun isot hankkeet usein kohdistuvat suurempiin yrityksiin. Tosin kun yritykset ovat melko pieniä eivätkä välttämättä kovin vakaalla taloudellisella pohjalla, ei kehittämistulosten toteutumisesta ja jatkuvuudesta ole aina takeita.

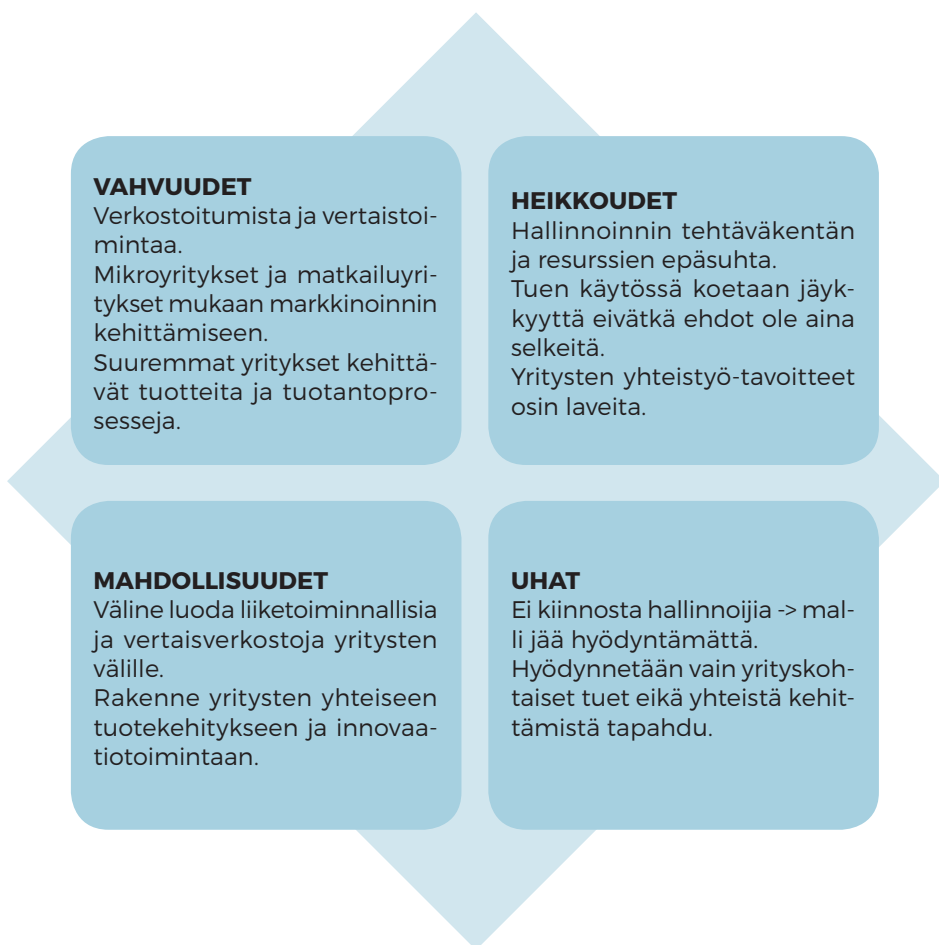
Rahoittajien mukaan yhteistyö hankkeiden kanssa on sujunut hyvin; hallinnoijat ovat olleet osaavia ja kokeneita hanketyössä. Rahoittajan näkökulmasta itse malli siis toimii ja hankkeiden käytännön sujumisen katsotaan olevan aika paljon kiinni hallinnoijasta. Varsinaisia hallinnointiongelmia eivät rahoittajat ole havainneet, mutta niille on kuitenkin syntynyt käsitys, että hanketyypin hallinnointi on aikaa vievää.

"Hankkeet verkostoivat yrityksiä, syntyy lisäarvoa, luotamusta, tietoa toisista yrityksistä ja yli toimialojen."

Rahoittaja

4.6 YRITYSRYHMÄTOIMINNAN SWOT

Kootun aineiston perusteella voidaan tarkasteltujen yritysryhmähankkeiden tilanne tiivistää kuvion 2 mukaiseen SWOT-nelikenttään.



Kuvio 2. Yritysryhmätoiminnan SWOT-analyysi

Yritysryhmähankkeissa on selkeästi toimivia ja hyödyllisiä piirteitä. Niiden kautta yritykset verkostoituvat ja saavat vertaistukea toisiltaan. Usein mikroyritykset ja pienet matkailuyritykset pääsevät kehittämään markkinointiaan monipuolisesti. Suurempien yritysten on mahdollista kehittää uusia tuotteita ja tuotantoprosesseja, myös yritysten yhteisiä. Yrityksiltä edellytetty maksuosuus on maltillinen ajatellen, että kyse on investoinnista yrityksen kehittämiseen.

Kovinkaan monissa yritysryhmähankkeissa ei vielä ole kehitetty yritysten yhteistyötä liiketoiminnallisiksi verkostoiksi tai yhteenliittymiksi saakka. Yhteistyö on helposti jäänyt vertaistoiminnan ja tiedonvaihdon tasolle, eivätkä kaikki osallistuneet yritykset ole aina ymmärtäneet, mistä yritysryhmähankkeissa pohjimmiltaan on kysymys. Myös hanketoiminnan kieli, käsitteet ja yleinen sisäistäminen olivat usein puutteellisia ja vaikuttivat yritysten toimintaan hankkeessa. Yritysryhmähankkeissa ongelma korostuu, koska yritykset eivät ole perinteisten hankkeiden tapaan pelkästään kehittämistoiminnan kohteita, vaan niiden tulisi olla aktiivisia toimijoita. Yritysryhmä on kuitenkin hyvä mahdollisuus luoda lähtökohta pysyvälle yhteisen tuotekehityksen ja innovaatiotoiminnan rakenteelle.

Edelleen kehitettävää mallissa on hallinnoinnin tehtäväkentän ja resursoinnin oikean suhteen määrittely. Tukiehdot eivät aina ole kaikilta osin selkeitä, ja hallinnointia erityisesti hankkeen muutostilanteissa pidetään vaikeana mallin jäykkyyden takia. Hanketasolla huomiota on kiinnitettävä myös yritysten yhteistyötavoitteisiin. Jos ne on määritelty vain yleisellä tasolla, ei se johda määrätietoiseen yritys yhteistyöhön.

Uhkana on yritysryhmämallin jatkuva vajaakäyttö, jos yritysryhmän hallinnointia ei kyetä joustavoittamaan ja resursoimaan riittävästi. Käytännössä saatetaan myös hyödyntää vain yritys kohtaiset tuet, jolloin tavoiteltua yhteistoimintaa tuotannossa, tuotteissa ja markkinoinnissa ei synny.

5 SUOSITUKSIA YRITYSRYHMÄ-HANKETOIMINNAN KEHITTÄMISEKSI

Maaseutuohjelmasta rahoitettuja yritysryhmähankkeita on niiden runsaudesta huolimatta toteutettu vielä verraten vähän aikaa, ja toimintamallin tehokkaan ja kestävä hyödyntämisen kannalta sen toimivuutta on luonnollisesti syytä seurata ja arvioida. Selvitystyössä kertyneen aineiston pohjalta nostamme esiin muutamia keskeisiä havaintoja ja suosituksia yritysryhmähanketoimintamallin edelleen kehittämiseksi niin rahoitusmallin ja sen ehtojen kuin myös hallinnoinnin ja toimeenpanon osalta. Osa ehdotuksista liittyy myös yritysten omaan toimintaan ja niiden lähtökohtiin yritysryhmähankkeissa.

Hallinnoinnin resursointia tulisi parantaa. Hallinnoijalla tulisi olla riittävästi aikaa yhteydenpitoon yritysten kanssa ja sisällölliseen ohjaukseen yrityksille. Myös hankkeen valmisteluun ja yritysryhmän kokoamiseen tulisi olla riittävät resurssit, jotta hankkeen sisältö ja yritysryhmän kokoonpano loisi hyvän pohjan konkreettisille kehittämistuloksille. Parempi resursointi toisi mahdollisesti myös yksityisiä toimijoita hallintaan ja lisäisi näin valinnanvapautta ja hallinnoijan tuen saatavuutta yritysryhmille.

Yritysryhmähankkeissa pitäisi sallia selkeä kuntien rahoitusosuus, jotta hallinnoinnin henkilöresursseja voidaan vahvistaa. Käytännössä kuntien elinkeinoyhtiöt usein osallistuvat hankkeisiin toimimalla hallinnoijina. Nyt yritysten maksettavaksi pitäisi sisällyttää hallinnoivan organisaation palkkakuluja, joita joka tapauksessa kertyy. Yritykset eivät useinkaan ymmärrä eivätkä tiedosta hallinnoinnin vaatimaa työmäärää.

Hankkeiden joustavuutta yritysten, toimintaympäristön ja jopa yritysryhmään osallistuvien yritysten edustajien muutoksiin tulisi lisätä. Tämä koskee niin tavoitteita, toimenpiteitä kuin omarahoitusosuuden maksuaikataulua. Hankekohtaista seurantar ryhmää, jossa

myös rahoittaja on edustettuna, on mahdollista käyttää hankkeen tukena. On kuitenkin tapauskohtaisesti harkittava, ettei se ole liian raskas menettely etenkin pienimmissä hankkeissa. Lisäksi tulisi selkeyttää, mitä kustannuksia ja toimenpiteitä tuki kattaa esimerkiksi yrittäjien omaehtoisten tuotetestausten osalta.

Yritysten omien ja keskinäisten yhteistyötavoitteiden ja -mahdollisuuksien tunnistaminen kaipaisi tehostamista. Yritysten omat tavoitteet tulevat kyllä listatuiksi hankkeen valmistelussa, mutta ne voivat hankkeen aikana osoittautua liian yksioikoisesti mietityiksi. Valmisteluvaihetta tulisi näiltä osin terävöittää tai vaihtoehtoisesti jättää mahdollisuuksien mukaan lisää tilaa tarkemmalle harkinnalle hankkeen aikana aina siihen vaiheeseen, kun hankkeessa käytetään asiantuntijakonsultaatioita osana toimenpiteitä. Yhteistyötavoitteita tulisi myös vahvistaa, mutta ei liian sitoviksi johtuen niiden toteuttamisen onnistumisen riippuvuudesta useista eri tekijöistä.



6 NEUVOJA ENSIKERTALAISILLE JA LISÄTIEDON LÄHTEITÄ

Olemme koonneet tähän joitakin suosituksia etenkin niille toimijoille, jotka ovat ensimmäistä kertaa kiinnostuneet yritysryhmähankkeen hallinnoinnista. Jokainen yritysryhmä on luonnollisesti ainutlaatuinen, mutta joitakin sudenkuoppia on mahdollista välttää ennakkoon.

Mieti ryhmän tavoitteet huolella

Yritykset ovat aina hieman erilaisia keskenään, ja tässä hanketyypissä asia voi korostua. Yrityksillä on epäyhtenäisiä kehittämisajatuksia, toiveita ja tarpeita. Hankkeen onnistumisen kannalta yritysjoukon tiiviys ja sitoutuminen ovat kuitenkin keskeisiä tekijöitä.

Mukaan lähtevillä yrityksillä tulisi olla selkeä tahtotila osallistua ja mielellään jokin yhteinen tavoite, esimerkiksi yhteisen toimintamallin tai palvelutuotekokonaisuuden rakentaminen.

Varmista substanssiosaamisresurssit

Suuri osa hallinnoijan työstä on asiantuntija- ja konsulttipalvelujen hankintaa ja hankintojen kilpailuttamista. Yritysten voi olla vaikea konkretisoida omia kehittämistarpeitaan niin yksiselitteisiksi, että niiden kilpailuttaminen on mahdollista. Tällöin yritysten toimialan tuntemus on hallinnoijalle suureksi avuksi.

Sovi omarahoitusosuuksien maksuaikataulu hyvissä ajoin

Etenkin pienimpien yritysten kassavarat voivat toisinaan olla vähissä, eikä kehittämishankkeen osallistumismaksu välttämättä ole ensimmäisenä maksettavien laskujen joukossa. Etukäteen tehty kirjallinen sopimus antaa pohjan laskutukselle ja jatkokeskusteluille, mikäli omarahoitusosuuksien aikataulussa ilmenee muutostarpeita.

Tee kehittämishanketoiminnan luonne selväksi yrityksille ja myös itsellesi

Osa yrityksistä ei ehkä ole aiemmin ollut mukana hanketoiminnassa, jolloin toimintatavat, velvoitteet ja hanketoiminnan termit voivat olla vieraita. Pelisääntöjen selventämistä voidaan siis tarvita. Osallistumismaksu ei ole yrityksille pelkkä kulu, vaan se on niille myös kehittämisinvestointi.

Varaa aikaa yhteydenpitoon yritysten kanssa

Mitä enemmän yrityksillä on yrityskohtaisia kehittämistarpeita ja toimenpiteitä, sitä enemmän tarvitaan aikaa yleisen tiedottamisen ohella myös yrityskohtaiseen yhteydenpitoon ja keskusteluihin. Keskinäisen luottamuksen syntyminen uusien yhteistyötahojen kanssa vaatii kärsivällisyyttä molemmiin puolin.

Varaudu muutoksiin toteutuksessa

Yritysten toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa, mikä voi heijastua hankkeen toimenpiteiden osuvuuteen. Myös yritykset muuttuvat hankkeiden kuluessa: omistajat voivat vaihtua, konkurssi voi kohdata ja monia pienempiäkin yllätyksiä tulee yleensä eteen. Hankesuunnitelmaan ei kuitenkaan tarvitse ehdottomasti juuttua, vaan hanketta voidaan mahdollisesti muokata rahoittajalle tehtävällä muutoshakemuksella.

"Maaseudun elinkeinotoimintaa pitää kehittää hুলunrohkeasti, isostikin!"

Hallinnoija

LISÄTIETOJA YRITYSRYHMÄHANKKEISTA

<http://www.leadersuomi.fi>

<http://www.mavi.fi/yritystuet>

<https://www.maaseutu.fi>

<https://www.proagria.fi/asiantuntijapalvelut>

<https://www.xamk.fi/tutkimus-ja-kehitystoiminta/pienyrityskeskus/>

KIRJOITTAJAT

JARMO HÄNNINEN

MMM, agronomi, toimitusjohtaja, osuuskunta Idekoop

JARI KARJALAINEN

MMM, TKI-asiantuntija, Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, Pien-yrityskeskus



Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu



Elinkeino-, liikenne- ja
ympäristökeskus



Euroopan maaseudun
kehittämisen maatalousrahasto:
Eurooppa investoi maaseutualueisiin



XAMK
INSPIROI