



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

TEAM TAMPERE –HANKKEEN VAIKUTTAVUUDEN ARVIOINTI

Emmi Holja

Opinnäytetyö
Marraskuu 2015
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen
koulutusohjelma
Ylempi AMK-tutkinto



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Ylempi AMK-tutkinto

HOLJA EMMI:

Team Tampere –hankkeen vaikuttavuuden arviointi

Opinnäytetyö 85 sivua, joista liitteitä 5 sivua
Marraskuu 2015

Tampereen kauppakamarin hallinnoiman Team Tampere – hankkeen tavoitteena on vauhdittaa pirkanmaalaisten yritysten kasvua ja kansainvälistymistä, ja tätä kautta myös edesauttaa Tampereen seudun elinkeinotoiminnan kehittymistä. Yritysten hyvinvoinnilla on merkitystä kansantaloudelle ja yhteiskunnalle. Työpaikkojen luomisen lisäksi yritykset luovat talouskasvua, joka edesauttaa hyvinvointia yhteiskunnassa. Yrittäjyyden edellytyksien, kilpailukyvyn ja toimintaympäristön tukeminen on sen takia tärkeää. Tutkimuksen pääosassa olivat Team Tampere KasvuCampille osallistuneet yritykset ja heidän näkemyksensä Team Tampereen toimenpiteiden vaikutuksista yrityksen kasvuun ja kansainvälistymiseen. Työn tavoitteena oli teoreettisen viitekehyksen puitteissa määrittellä vaikuttavuus sekä kuvailla yritysten, erityisesti pk-yritysten, kasvuun ja kansainvälistymiseen vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi paneuduttiin verkostoitumisen ja mentoroinnin merkitykseen yrityksen kehittämistoiminnassa, näiden ollessa läheisesti sidoksissa Team Tampere KasvuCampin työskentelytapoihin.

Tutkimuksen lähestymistapana oli tapaustutkimus ja menetelminä käytettiin havainnointia sekä teemahaastatteluita. Tutkimukseen haastateltiin kymmentä pirkanmaalaista yritystä, jotka olivat osallistuneet Team Tampere KasvuCampille. Teemahaastatteluiden suunnittelussa sovellettiin Kirkpatrickin nelitasoisista koulutuksen vaikuttavuuden arvioinnin mallia. Tässä tutkimuksessa peilattiin toteutunutta muutosta tai kehitystä niihin odotuksiin ja tavoitteisiin, joita kukin yritys oli KasvuCampille asettanut. Osallistujayritysten lisäksi haastateltiin muutamia KasvuCampeilla yrityksiä sparraamassa olleita kasvukonkareita sekä asiantuntijoita.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan sanoa Team Tampere KasvuCampin vaikuttavuuden olevan hyvä, sillä lähes kaikilla haastatelluilla yrityksillä osallistuminen on vauhdittanut joko kasvua tai kansainvälistymistä, tai molempia. Konkreettisten, mitattavissa olevien muutosten lisäksi KasvuCamp tarjosi kaikille osallistujille mahdollisuuksia oivalluksiin sekä oppimiseen, jotka puolestaan ovat edesauttaneet yrityksen kehittymistä. Osallistujilla oli mahdollisuus lisätä ymmärrystään niin kansainvälistymisestä kuin kasvustakin, mutta myös kehittää yritystä verkostoja hyödyntämällä. Haastatteluiden perusteella kaikkien yritysten osallistumisen taustalla näkyi halukkuus kehittää omaa liiketoimintaa ja oppia lisää, kaikki haluavat myös edelleen jatkaa kasvun polulla. Yhdeksi KasvuCampin tärkeimmäksi anniksi mainittiin toisten yritysten, konkareiden ja asiantuntijoiden kokemusten jakaminen ja niistä oppiminen. Vertaistuki sekä konkareiden mentorointityyppinen sparraus koettiin erittäin arvokkaaksi.

Asiasanat: vaikuttavuus, kansainvälistyminen, yrityskasvu, mentorointi

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

HOLJA EMMI:
Evaluating the Effectiveness of Team Tampere

Master's thesis 85 pages, appendices 5 pages
November 2015

Tampere Chamber of Commerce and Industry is conducting a project called Team Tampere. Its purpose is to promote growth and internationalization for companies in the Pirkanmaa region. The well-being of companies is significant for the economy and society through creating jobs and economic growth. Thus it is important to promote and support the competitiveness of companies, the operational environment and conditions of entrepreneurship. The objective of this study was to find out the participant companies' views on the effectiveness of Team Tampere KasvuCamp (GrowthCamp) which they had participated in to. In the theoretical framework the objective was to define effectiveness and describe the factors behind business growth and internationalization of companies. In addition, it was analyzed what kind of possibilities does mentorship and networking offer for business development, since they are closely related to the methods used in KasvuCamp.

The approach in the thesis was a case study and data collecting methods were observation and semi-structured interviews. Ten participating companies were interviewed. Kirkpatrick's four level evaluation model of training effectiveness was applied in designing the interviews. In addition, a few mentors and experts who participated the KasvuCamps were also interviewed. Desk research information was collected from books, magazines, newspapers and journals, also electronic materials were used.

Based on the results of the interviews, it can be stated that KasvuCamp is seen effective. The participation has increased growth or the state of internationalization for most of the interviewed companies. It has provided possibilities for learning and insights, which can help in developing the companies. The participants learned how to utilize networks in business development. As a conclusion, all participants were and still are willing to seek growth and develop their companies even further. Among the best offerings of the KasvuCamp were peer support, hearing and learning from the experiences of others. Mentorship as a method used in KasvuCamp was seen very valuable.

Key words: effectiveness, internationalization, business growth, mentoring

SISÄLLYS

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | JOHDANTO..... | 6 |
| 1.1 | Tutkimuksen tausta..... | 7 |
| 1.2 | Team Tampere –hanke..... | 9 |
| 1.3 | Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset..... | 14 |
| 1.4 | Tutkimuksen rakenne..... | 15 |
| 2 | PK-YRITYSTEN KASVU JA KANSAINVÄLISTYMINEN..... | 16 |
| 2.1 | Kasvuyrityksen määritelmä..... | 16 |
| 2.2 | Kasvuyritys vai yrityskasvu?..... | 19 |
| 2.3 | Kasvuyritysten määrä Suomessa..... | 20 |
| 2.4 | Kasvuyritysten tunnuspiirteet..... | 21 |
| 2.5 | Kasvun taustatekijöitä..... | 22 |
| 2.6 | Kasvuyritysten merkitys..... | 24 |
| 2.7 | Pk-yritysten kansainvälistyminen..... | 25 |
| 2.8 | Kansainvälistymisen suurimmat haasteet..... | 27 |
| 2.9 | Verkostoitumisen merkitys yrityksen kasvuun ja kansainvälistymiseen..... | 28 |
| 3 | MENTOROINTI YRITYKSEN KEHITTÄMISEN TUKENA..... | 30 |
| 3.1 | Mentoroinnin monen muodot..... | 30 |
| 3.2 | Mentoroinnin hyödyt eri osapuolille..... | 31 |
| 3.3 | Mentorointi yritysten kehittämisen tukena..... | 33 |
| 4 | VAIKUTTAVUUS..... | 35 |
| 4.1 | Vaikuttavuuden määritelmä..... | 35 |
| 4.2 | Koulutuksen vaikuttavuus..... | 36 |
| 4.3 | Vaikuttavuuden arviointi ja mittaaminen..... | 36 |
| 4.4 | Kirkpatrickin vaikuttavuuden arvioinnin malli..... | 38 |
| 5 | TUTKIMUKSEN TOTEUTUS..... | 43 |
| 5.1 | Tutkimuksen lähestymistapa ja käytetyt menetelmät..... | 43 |
| 5.2 | Tutkimusaineiston hankinta..... | 45 |
| 5.3 | Haastateltavien yritysten esittely..... | 47 |
| 6 | TUTKIMUSTULOKSET..... | 51 |
| 6.1 | Odotukset ja tavoitteet..... | 51 |
| 6.2 | Tulokset..... | 54 |
| 6.3 | Oppiminen..... | 58 |
| 6.4 | Verkostoituminen..... | 60 |
| 6.5 | Tulevaisuuden näkymät..... | 63 |
| 6.6 | Konkareiden näkemykset..... | 64 |
| 6.7 | Asiantuntijoiden näkemykset..... | 67 |

| | |
|---|----|
| 6.8 Toiveet Team Tampereelle | 68 |
| 6.9 Tarpeet yritysten kansainvälistymisen tukemiseen..... | 70 |
| 7 POHDINTA..... | 72 |
| LÄHTEET | 76 |
| LIITTEET | 81 |
| Liite 1 KasvuCampin esimerkkiohjelma | 81 |
| Liite 2. Teemahaastattelun runko yrityksille | 83 |
| Liite 3. Teemahaastattelun runko konkareille | 84 |
| Liite 4. Kysely asiantuntijoille | 85 |

1 JOHDANTO

Kehittämistehtävän tarkoituksena on selvittää Tampereen kauppakamarin hallinnoiman Team Tampere –hankkeen vaikuttavuutta. Tavoitteena on saada selville, minkälaisia vaikutuksia Team Tampere –hankkeen KasvuCampeille osallistumisella on ollut yritysten kasvuun ja kansainvälistymiseen. Vuoden 2013 alussa alkaneen Team Tampere –hankkeen tavoitteena on vauhdittaa pirkanmaalaisten yritysten kasvua ja kansainvälistymistä, ja tätä kautta myös edesauttaa Tampereen seudun elinkeinotoiminnan kehittymistä.

Tutkimuksen pääosassa ovat KasvuCampille osallistuneet yritykset ja heidän näkemyksensä Team Tampereen toimenpiteiden vaikutuksista yrityksen kasvuun ja kansainvälistymiseen. Tutkimustyön alkuvaiheessa tehtiin havainnointityötä olemalla mukana kahdeksannella järjestetyllä KasvuCampillä helmikuussa 2015.

Tutkimukseen haastateltiin teemahaastattelun keinoin kymmentä pirkanmaalaista yritystä. Hieman suppeammat teemahaastattelut pidettiin neljälle KasvuCampeillä yrityksiä sparranneelle konkarille. Lisäksi lyhyt kysely tehtiin sähköpostitse neljälle KasvuCampillä mukana olleelle asiantuntijalle, joista kaksi vastasi.

Tutkittavat kymmenen yritystä valittiin Team Tampere -hankkeen KasvuCampeille osallistuneiden 52 yritysten joukosta. Hankkeen ohjausryhmälle tehtiin ehdotuksia, joiden pohjalta haastateltavat yritykset, konkarit ja asiantuntijat valittiin. Tutkittavan yritysjoukon haluttiin edustavan erilaisia toimialoja ja erilaisia kasvun tai kansainvälistymisen vaiheita. Haastatellut yritykset ovat myös erikokoisia ja –ikäisiä, vaikka suurin osa niistä (9 kpl) on pk-yrityksiä (pieniä ja keskisuuria yrityksiä). Tutkimukseen haluttiin mukaan myös sellaisia yrityksiä, jotka eivät olleet syystä tai toisesta lähteneet voimakkaaseen kasvuun tai kansainvälistymiseen KasvuCampin jälkeen. Haastattelun avulla haluttiin saada siihen johtaneita syitä selville, sekä erityisesti Team Tampereen mahdollisia vaikutuksia siihen.

Pk-yrityksen määritelmänä tässä opinnäytetyössä käytetään yleisesti käytössä olevaa Euroopan Unionin komission määritelmää. Pk-yritys työllistää alle 250 henkilöä ja joko

vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Tampereen kauppakamari.

1.1 Tutkimuksen tausta

Yritysten merkitys Suomen kansantaloudelle on merkittävä. Tuoreimman saatavilla olevan tilaston mukaan vuonna 2013 Suomessa toimi Tilastokeskuksen (2013) mukaan 354 000 yritystä ja niissä oli töissä lähes 1,5 miljoonaa henkilöä. Suurin osa suomalaisista yrityksistä on pk-yrityksiä. (Tilastokeskus 2012). Tästä voidaan helposti päätellä pk-yritysten oleva merkittävä työllistäjä Suomessa.

Edellä mainittujen tilastojen valossa yritysten merkitys on siis hyvin suuri isolle joukolle suomalaisia. Työpaikkojen luomisen lisäksi yritykset luovat talouskasvua. Sitä kautta hyvinvointi yhteiskunnassa lisääntyy. Yrittäjyyden edellytyksien ja toimintaympäristön tukeminen on avainasemassa, jotta yritykset voisivat hyvin ja lisäävät sitä kautta yhteiskunnan hyvinvointia. (Työ- ja elinkeinoministeriö TEM 2013, 19-20.)

Pk-yrityksillä on merkittävä vaikutus työpaikkojen luomisessa. Erityisesti uusia työpaikkoja syntyy pieniin, alle 50 henkilöä työllistäviin ja kasvuodotuksia omaaviin yrityksiin. (Koponen & Räisänen 2013, 21).

Suomessa julkinen sektori tukee yrityksiä eri tavoin (TEM 2013, 77). Kokemukseni mukaan yrityksiä autetaan ja tuetaan myös paikallisesti eri keinoin. Esimerkiksi Pirkanmaalla Team Tampere –hanke tukee paikallisten yritysten kasvua ja kansainvälistymistä (Team Tampere 2015a). Tässä työssä erityinen tarkastelun kohde on pk-yritysten kasvua ja kansainvälistymistä tukeva Team Tampere –hanke ja sen yrityksille kohdistettujen toimenpiteiden vaikuttavuuden arviointi. Team Tampere –hanke esitellään tarkemmin luvussa 1.2.

”Suomi on näivettymisen kierteessä monista vahvuuksistaan huolimatta. Työttömyys on korkealla. Talouden kasvu on hiipunut. Kilpailukykyämme on rapautunut 10–15 prosenttia keskeisiä kilpailijamaita heikommaksi. Vienti ei vedä.” (Ratkaisujen Suomi 2015, 8.)

Näin todetaan pääministeri Sipilän hallitusohjelmassa. Suomen taloustilanne on jo vuosia ollut vaikea ja työttömyyttä on paljon. Edellä mainittiinkin, että yritykset ovat merkittäviä työllistäjiä Suomessa. Yritystoiminnan tukemiseen on kansallinen intressi. Pääministeri Sipilän hallitusohjelmassa (Ratkaisujen Suomi 2015, 10) todetaan, että yrittäjyyden ja työn tekemisen avulla on mahdollista saada Suomen talous nousuun ja työttömyys kuriin. Tuoreen hallituksen tavoitteena on lisätä yrittäjyyttä ja pitkän aikavälin tavoitteena on kilpailukykyinen Suomi, jossa myös yrittäminen olisi nykyistä kannattavampaa. Kilpailukyvyn vahvistaminen muun muassa yritysten edellytyksiä parantamalla on yksi hallituskauden kärkihankkeista. Yrittäjyyden edellytysten tukeminen, yrittäjyyttä vahvistava veropolitiikka ja myös nopean kasvun yritysten tarpeisiin tähtäävät toimet on myös mainittu hallitusohjelmassa. (Ratkaisujen Suomi 2015, 10-11, 14.)

Yrityksistä puhuttaessa jo pelkkä kasvun tavoittelukin vaikuttaa sekä suoraan että epäsuoraan yhteiskunnan pitkän aikavälin hyvinvointiin. Tulevan yhteiskunnallisen hyvinvointimme sanotaan perustuvan paljolti tuottavuuden nousuun ja luovaan uudistumiseen, joissa kasvuyrityksillä on keskeinen rooli. (TEM 2012, 11.)

Pirkanmaan alueella Tampereen kauppakamari pyrkii kehittämään elinvoimaista elinkeinoelämää sekä edistämään yrittäjyyttä, yrittäjyyden toimintaedellytyksiä sekä kansainvälistymistä (Tampereen kauppakamari 2014). Kauppakamarien tehtävät perustuvat Kauppakamarilakiin (878/2002).

Elinkeinopolitiikka Tampereen seutukunnassa on yksi Tampereen kauppakamarin vuoden 2015 edunvalvonnan painopisteistä. Sen yhtenä osa-alueena on pk-yritysten kasvun ja kansainvälistymisen tukeminen Team Tampere –kasvuverkoston kautta. (Tampereen kauppakamari 2015.)

Tampereen kaupunkiseudun hyvinvoinnin kannalta myös elinkeinoelämän menestyminen on keskeistä. Sitä kautta saadaan työpaikkoja ja verotuloja. Kuitenkin kasvuyrityksiä on Tampereella vähän. Rakennemuutokset ja globaali kilpailu haastavat uudistumaan, vaikkakin Tampereella pitäisi olla hyvät lähtökohdat elinvoimaiselle elinkeinoelämälle hyvän koulutustarjonnan, korkean osaamistason sekä hyvän imagon ja liikenneyhteyksien avulla. Tampereen kaupunkistrategiassa (2013) esitellään elinvoiman ja kilpailukyvyn strategisia painotuksia. Visiona on, että vuonna 2025 Tampereen kau-

punkiseudulla on parhaat edellytykset menestyvälle yritystoiminnalle. Tampereen kaupunki haluaa panostaa elinkeino-, teollisuus- ja innovaatiopolitiikkaan ja ottaa pk-yritykset huomioon sujuvien palveluiden järjestämisessä. Tampereen kaupunki pyrkii vahvistamaan elinkeinoelämän toimintaympäristöä, joka loisi edellytyksiä yritysten synnylle, kasvulle ja kansainvälistymiselle ja mittaa sitä muun muassa kasvuyritysten määrällä ja uusien työpaikkojen määrällä. (Tampereen kaupunki 2013, 6, 14-15.)

1.2 Team Tampere –hanke

Miten yritysten kasvua ja kansainvälistymistä sitten voitaisiin tukea? Pirkanmaalla yhden tavan tarjoaa Team Tampere –hanke. Team Tampere –hankkeen suunnittelu lähti liikkeelle vuonna 2012. Hanke alkoi vuoden 2013 alussa ja sen kesto on kolme vuotta. Hankkeen alullepanijana toimi Tampereen kaupungin elinkeinorahasto, jonka pyynnöstä Tampereen kauppakamari ja Toteutustoimisto Osaamo Oy suunnittelivat hankkeen sisällön ja toimintaympäristön. Tampereen kaupungin elinkeinorahasto on rahoittanut hanketta, ja käytännön toteutuksesta ja koordinoinnista ovat yhteistyössä vastanneet Tampereen kauppakamari ja Toteutustoimisto Osaamo Oy. (Team Tampere 2012; Rahikainen & Ruotsalainen 2015a.)

Hankesuunnitelman mukaan (Team Tampere 2012) hankkeen ensisijaisena tavoitteena on ollut rakentaa alueelle yritysten kasvua sekä kansainvälistymistä tukeva ja vauhdittava toimintaympäristö. Hankkeen avulla voidaan edesauttaa uusien kasvuyritysten syntymistä Pirkanmaalle sekä vauhdittaa olemassa olevien yritysten kasvua ja kansainvälistymistä. Team Tampere tukee yrityksiä toimialasta ja koosta riippumatta. Tavoitteena on myös se, että toimintamallista tulisi pysyvä ekosysteemi Pirkanmaan alueelle. (Team Tampere 2012 & 2015a.)

Team Tampere toimenpiteet

Team Tampere –hankkeessa autetaan osallistuvia yrityksiä tunnistamaan ja testaamaan omaa kasvuun ja kansainvälistymiseen liittyvää potentiaalia. Team Tampere järjestää kasvuun ja kansainvälistymiseen liittyviä tilaisuuksia, kuten valmennuksia, Round Table –keskustelutilaisuuksia sekä KasvuCamp –leirejä. Tämän lisäksi Team Tampere järjestää verkoston jäsenille konkaritoimintaa, tiedonvälitystä sekä sparrausta. (Team Tampere 2015a & 2015b.)

KasvuCamp

Yksi Team Tampereen merkittävimmistä toimenpiteistä on KasvuCamp (Rahikainen & Ruotsalainen, 2015a). Tässä kehittämistehtävässä paneudutaan erityisesti KasvuCampin läpikäyneiden yritysten kokemuksiin Team Tampereen vaikuttavuudesta.

KasvuCamp on kaksipäiväinen työleiri ja se on tarkoitettu koosta ja toimialasta riippumatta kaikenlaisille yrityksille, jotka suunnittelevat kasvua ja kansainvälistymistä ja tarvitsevat apua haasteisiin. Se tarjoaa raamit yritysten omalle työskentelylle. Jokaisen leirin ohjelma räätälöidään vastaamaan osallistuvien yritysten haasteita ja tavoitteita oman kasvun ja kansainvälistymisen suhteen. Yritys voi olla jo kokenut viennin saralla tai vasta harkitsemassa kansainvälistymistä. KasvuCampin tavoitteena on, että sen käytyään yrityksellä on realistinen ymmärrys omista kasvun ja kansainvälistymisen mahdollisuuksista. KasvuCamp tähtää siihen, että sen aikana yritykselle selkiytyy mitkä asiat ovat kunnossa ja mihin pitää vielä panostaa. Tarkoituksena olisi, että KasvuCampille osallistuva yritys saisi käsityksen siitä, mitkä ovat seuraavat konkreettiset askelmerkit ja toimenpiteet liittyen kasvuun ja kansainvälistymiseen. (Löppönen 2015, 3.)

Kasvun ja kansainvälistymisen polulla mukana yrityksiä ovat tukemassa paikalliset konkarit ja asiantuntijat. He haastavat ja sparraavat yrityksiä, ja auttavat löytämään ratkaisuja kasvun sekä kansainvälistymisen haasteisiin ja kipupisteisiin. (Löppönen 2015, 10.)

Kasvukonkareilla on vahva käytännön kokemus ja osaaminen viennistä ja siihen liittyvistä haasteista. He ovat myös halukkaita jakamaan osaamistaan, kokemustaan ja kontaktejaan kasvuhaluille yrityksille ja yrittäjille. Jokaiselle yritykselle valitaan oma konkari. Konkari toimivat yrityksen sparraajina, neuvonantajina ja haastajina leirin ajan. (Löppönen 2015, 10.)

Kasvuasiantuntijat ovat alansa erityisosaajia ja heillä on pitkä käytännön kokemus. He pitävät KasvuCampin aikana lyhyitä tietoisukuja omasta asiantuntemusalueistaan. Lisäksi he laativat osallistuville yrityksille kysymys- ja tehtäväpatterisoja sekä auttavat niitä löytämään vastauksia kysymyksiin. (Löppönen 2015, 10.) Toistaiseksi konkarit ja asiantuntijat ovat olleet mukana pro bono –hengessä (Rahikainen & Ruotsalainen 2015b).

Kuviossa 1 esitellään KasvuCampin tavoitteita, joissa näkyy myös verkostoitumisen sekä toisilta oppimisen mahdollistaminen. KasvuCamp yhdistää yritykset, konkarit ja asiantuntijat toisiinsa. (KasvuCamp 2015)



KUVIO 1. KasvuCampin tavoitteet. (KasvuCamp 2015)

KasvuCampin aikana osallistujayritykset pääsevät itse testaamaan ja tunnistamaan omat kasvun ja kansainvälistymisen mahdollisuutensa. Leirien sisältö noudattaa ennalta määriteltyä sapluunaa, mutta sisällön painopisteitä räätälöidään osallistujien haasteiden mukaan. Myös mukana olevat konkarit ja asiantuntijat valitaan aina kulloistenkin osallistujayritysten mukaan. (Löppönen 2015, 4; Rahikainen & Ruotsalainen 2015a.)

Jokainen KasvuCamp koostuu neljästä osiosta, joiden aiheet ovat:

1. Kansainvälistymisen strateginen suunnittelu
 - Strateginen suunnittelu
 - Mistä muodostuu kilpailukyky?
 - Miten löydämme suunnan?
 - Miten muodostamme ydinstrategian?
 - Miten muodostamme avainmenestystekijät?

2. Kansainvälisen liiketoiminnan sopimusriskit

- Kansainvälisen kauppalaian keskeiset periaatteet
- Huomioita myyjän vastuusta kansainvälisessä kaupassa
- Miten myyjä hallitsee riskiään toimitussopimuksilla?
- Myyntiverkoston luomiseen liittyvät sopimukset
- Mitä on syytä huomioida myyjän immateriaalioikeuksien osalta?
- Huomioita vastuuvakuutuksista ja niiden kattavuudesta sopimusriskien osalta

3. Myynti ja erottautuminen

- Perinteinen markkinointi vs. myynnin tuki
- Miten vierailta markkinoilla erottaudutaan?
- Miten myynti järjestetään?
- Miten erottaudumme kilpailijoista?

4. Viennin ja kansainvälistymisen rahoitusratkaisut

- Etabloutumisen rahoittaminen
- Kansainvälistymisen tuet ja rahoitusinstrumentit
- Pääomasijoittajat kasvun apuna

(Löppönen 2015, 4-5)

Jokainen aihealue sisältää alustuksen alan asiantuntijoilta. Sen jälkeen yritykset siirtyvät työstämään haasteita ohjeistuksenaan ”kiteytä, fokusoi ja priorisoi” (Kuva 2). Yritykset etsivät ratkaisuja yhdessä kasvukonkarin sekä asiantuntijoiden kanssa. (KasvuCamp nro 8 2015; Löppönen 2015, 4-5) Esimerkki KasvuCampin kahden leiripäivän ohjelmasta on liitteenä (Liite 1).



KUVA 2. Kiteytä, fokusoi, priorisoi. Yksi asioiden työstämisen muoto KasvuCamp –leirillä. (Henna-Riika Ruotsalainen, 2014)

Leirille hakeutuessaan yritykset täyttävät sähköisen lomakkeen, jonka avulla pyritään selvittämään, onko yritys kasvussaan ja kehityksessään sellaisessa vaiheessa, että KasvuCampille osallistuminen on kannattavaa. Yrityksillä tulee lisäksi olla riittävästi liiketoimintaosaamista ja –kokemusta. Mukaan hyväksytyt yritykset tekevät myös heille laaditun ennakkotehtävän ennen leiriä. (Löppönen 2015, 6.)

Rahikaisen ja Ruotsalaisen (2015a) mukaan yrityksiä kannustetaan osallistumaan KasvuCampille aina muutaman hengen porukalla, jotta asioita päästään leirin aikana pohtimaan ja työstämään yhdessä. Yrityksistä onkin useimmiten osallistunut leirille kaksi tai kolme henkilöä.

Team Tampere –hankkeeseen osallistuneet yritykset

Vuonna 2015 tätä opinnäytetyötä tehtäessä on järjestetty kaikkiaan kahdeksan KasvuCamp –leiriä, vuodesta 2013 lähtien. Niistä seitsemän on ollut Tampereella ja yksi Pietarissa. KasvuCampeille on osallistunut 52 yritystä ja 100 henkilöä. Lisäksi mukana on ollut 39 konkaria sekä 35 asiantuntijaa. Kaiken kaikkiaan erilaisiin Team Tampereen tapahtumiin on vuodesta 2013 lähtien osallistunut noin 250 yritystä ja 370 henkilöä. (Team Tampere 2015b.)

1.3 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Työn tarkoituksena on tutkia Team Tampere –hankkeen vaikuttavuutta osallistujayritysten näkökulmasta. Vaikuttavuutta arvioidaan haastattelemalla Team Tampereen Kasvu-Campeille osallistuneita yrityksiä. Tutkimusta aloiteltaessa Team Tampere –hanketta on takana lähes kaksi ja puoli vuotta, jäljellä reilu puoli vuotta. Vaikuttavuutta tutkitaan osallistujien kansainvälistymisen ja kasvun viitekehuksesta katsottuna. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena ei ole arvioida hanketta kokonaisuudessaan, esimerkiksi siitä näkökulmasta onko projektin kaikki tavoitteet saavutettu. Sen sijaan tutkitaan hankkeen toimenpiteisiin osallistuneiden yritysten näkemyksiä Team Tampereen vaikutuksista yrityksen kasvuun tai kansainvälistymiseen. Osallistujien odotuksia KasvuCampille peilataan konkreettisiin, toteutuneisiin tuloksiin. Tutkimuskysymyksenä on ”mitkä ovat osallistujayritysten näkemykset Team Tampere –hankkeen vaikuttavuudesta yritysten kasvuun ja kansainvälistymiseen?”

Vaikuttavuusarviointi tuottaa tärkeää tietoa hankkeen ohjausryhmälle ja auttaa arvioimaan hankkeen onnistumista kokonaisuutena. Vaikuttavuuden arviointi on tärkeä osa oman toiminnan arviointia. Sen avulla on mahdollista saada osallistujilta myös palautetta ja kehittämisehdotuksia.

Mitä vaikuttavuus sitten on? Työn tavoitteena on määritellä vaikuttavuus, erityisesti koulutuksen vaikuttavuus. Lisäksi esitellään vaikuttavuuden arvioinnin ja mittaamisen tapoja. Teoreettisena viitekehystenä esitellään Kirkpatrickin (2006, 21-26) neliportainen koulutuksen vaikuttavuuden arviointimalli, jota on myös käytetty apuna teemahaastattelua suunniteltaessa:

1. Reactions – osallistujien välittömät reaktiot valmennuksesta
2. Learning –valmennuksen ansiosta tapahtuva oppiminen
3. Behaviour - valmennuksen ansiosta tapahtuva käyttäytymisen muuttuminen
4. Results - valmennuksen tulokset työyhteisön ja organisaation tasolla

(Kirkpatrick 2006, 21-26.)

Työn tavoitteena on kuvailla yritysten, erityisesti pk-yritysten, kasvuun ja kansainvälistymiseen vaikuttavia tekijöitä. Haastatelluista yrityksistä 90% on pk-yrityksiä. Lisäksi paneudutaan verkostoitumisen ja mentoroinnin merkitykseen yrityksen kehittämistoiminnassa.

Kehittämistehtävä on luonteeltaan tapaustutkimus, ja tutkimusmetodina on teemahaastattelut. Lisäksi tutkimusmetodina käytettiin havainnointia. Teemahaastattelut pidettiin kymmenelle yritykselle. Tutkimuksessa on haastateltu osallistujayritysten lisäksi myös KasvuCampeilla mukana olleita konkareita sekä lyhyesti myös muutamaa asiantuntijaa. Havainnointi suoritettiin olemalla mukana yhdellä KasvuCampilla helmikuussa 2015.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Johdantokappaleessa kerrotaan tutkimuksen taustaa. Johdannossa esitellään myös Team Tampere –hanke ja sen toimenpiteitä. Tarkemmin hankkeen toimenpiteistä esitellään KasvuCamp –konsepti, joka on erityisen kiinnostuksen kohteena tässä opinnäytetyössä. Lisäksi johdannossa esitellään tutkimuksen tavoitteet sekä tutkimuskysymykset.

Toisessa luvussa tutustutaan pk-yritysten kasvu- ja kansainvälistymistekijöihin. Luvun lopussa käsitellään myös verkostoitumisen merkitystä yrityksen kasvuun ja kehittämiseen, koska verkostoituminen ja sen edesauttaminen on yksi tärkeä osa Team Tampere –hanketta. Kolmannessa luvussa paneudutaan mentorointiin ja erityisesti sen merkitykseen yrityksen kehittämisen tukena.

Neljännessä luvussa tutustutaan vaikuttavuuteen ja määritellään vaikuttavuuden käsite. Erityisesti näkökulmana on koulutuksen vaikuttavuus sekä vaikuttavuuden mittaaminen. Lisäksi luvussa esitellään Kirkpatrickin vaikuttavuuden arvioinnin nelivaiheinen malli, jota on sovellettu tutkimuksessa tehtyjen teemahaastattelujen suunnittelussa.

Viidennessä luvussa käydään läpi tutkimuksen toteutusta ja tutkimusaineiston hankintaa sekä esitellään tutkimusta varten haastatellut yritykset. Kuudennessa luvussa puolestaan käsitellään tutkimustulokset. Viimeisessä eli seitsemännessä luvussa on pohdinnan vuoro.

2 PK-YRITYSTEN KASVU JA KANSAINVÄLISTYMINEN

Yrittäjyyden ja yritystoiminnan merkitys Suomen kansantaloudelle on sanomattakin selvää. Esimerkiksi Puttonen ja Kähönen (2010, 10-11) huomauttavat, että kaikenkokoisilla ja –ikäisillä yrityksillä, kasvuvauhdista riippumatta, on tärkeä rooli elinkeinoelämän kilpailukyvyyn vahvistamisessa. Talous tarvitsee sekä kasvuyrittäjyyttä että muuta yritystoimintaa, eikä talouden kasvu voi olla pelkästään kasvuyritysten varassa. (Puttonen & Kähönen 2010, 14). Yritystoiminnalla on suuri merkitys taloudelliselle hyvinvoinnille ja erityisesti pk-yritykset luovat merkittävän osan uusista työpaikoista (Viitala & Jylhä 2013, 16). Tässä luvussa keskitytään erityisesti suomalaisten pk-yritysten kasvuun ja kansainvälistymiseen vaikuttaviin tekijöihin.

2.1 Kasvuyrityksen määritelmä

Yrityksen kasvua ja sen myötä myös kasvuyrityksiä voidaan määritellä monella eri tavalla. Useimmiten kuitenkin yrityksen kasvua määritellään liikevaihdon tai henkilöstön määrän kasvun ulottuvuuksien kautta tai yhdistämällä ne (Simons & Hyötyläinen 2009, 107; TEM 2013, 65). Viitala & Jylhä (2013, 328) mainitsevat kasvuyrityksen olevan sellainen yritys, jolla on tavoitteena 10 prosentin vuotuinen kasvu liikevaihdossa 3-5 vuoden aikana.

TEM:n Kasvuyrityskatsauksessa (2012, 10) sovelletaan OECD:n (Organisation for Economic Cooperation and Development) ja Eurostatin määritelmää kasvuyrityksestä, joka perustuu henkilöstön määrään ja sen kasvuun. Sen mukaan kasvuyrityksen lähtötyöllisyys on vähintään kymmenen henkilöä ja henkilöstön määrän pitäisi kasvaa vuosittain vähintään viidenneksellä seuraavana kolmena vuonna. Määritelmän mukaan 10 henkilöä työllistävän yrityksen pitäisi siis kolmen vuoden päästä työllistää vähintään 17 henkilöä. Elinkeinoelämän keskusliiton EK:n ja Nordean selvityksen (2013, 3) mukaan Suomessa vain noin 4-6 % yrityksistä täyttää OECD:n ja Eurostatin kriteerit kasvuyrityksestä ja ylittää 20% vuotuisen henkilöstömäärän kasvuvauhtiin. Gasellirytykseksi kutsutaan nuorta, enintään viisi vuotta vanhaa kasvuyritystä (TEM 2013,16).

Pukkinen, Stenholm ja Malinen (2005, 26-35) esittelevät yleisimpiä kasvuyritystutkimuksissa käytettyjä määritelmiä ja niistä johdettuja mittareita:

Liikevaihdon tai myynnin kasvu

Usein yrityksen kasvusta puhuttaessa tarkoitetaan yrityksen liikevaihdon tai myynnin kasvua. Liikevaihtotietoja on verrattain helppo saada sekä niitä on suhteellisen helppo vertailla, niin ajallisesti kuin eri yritystenkin välillä. (Pukkinen ym. 2005, 26)

Henkilöstömäärän kasvu

Kasvua mitataan usein henkilöstön määrän kasvulla, koska se kuvaa selkeästi yrityksen koon muutosta. Mahdollinen toiminnan kasvu heijastuu kuitenkin henkilöstön määrässä usein myöhemmin kuin esimerkiksi liikevaihdossa. Henkilöstömäärän kasvu voi myös olla orgaanista tai yritysostojen kautta tapahtunutta. Henkilöstön kasvu antaa hieman yksipuolisen kuvan yrityskasvusta, mikäli se on ainoa käytetty mittari. (Pukkinen ym. 2005, 29-31; Viitala & Jylhä 2013, 328-329.)

Yrityksen kannattavuus, tulos ja menestys

Kasvun kannattavuuteen ei ole ollut yksiselitteistä määritelmää, usein sitä on mitattu suhteellisena työntekijää kohden tai suhteessa kilpailijoihin. Kasvun kannattavuuden mittari voi osoittaa toiminnan kasvua myös niissä tapauksissa kun yrityksen henkilöstöä on vähennetty. Yrityksen voittoa tai tulosta voi myös arvioida, mutta ne vaihtelevat toimialoittain ja yritysten sekä yrittäjien mukaan. Taloudellisen tilan ja menestyksen mittari perustuu usein vastaajan omiin arvioihin ja on hyvin subjektiivinen näkemys menestyksestä; toiselle yrittäjälle heikompi tilanne voi merkitä toiselle hyvää taloudellista tilannetta. (Pukkinen ym. 2005, 31-32)

Kasvuhalukkuus

Usein on ajateltu, että yrityksen elinkaareen luonnollisesti kuuluu syntyminen, kasvamisen, kehittyminen, kypsyminen ja usein lopulta myös hiipuminen. Yritys voi myös uusiutumisen kautta nousta uuteen kasvuun. Yrityskasvun on kuitenkin huomattu olevan yhteydessä yrittäjän omaan motivaatioon ja kasvuhalukkuuteen. Yrityksen kasvu on yhteydessä yrittäjän ominaisuuksiin. (Pukkinen ym. 2005, 33; Viitala & Jylhä 2013, 332, 334.)

Toiminnallinen kasvu

Yritysten toiminnallista kasvua kuvaa muun muassa henkilöstön kouluttaminen, uudet tuotteet tai teknologiat, laajentuminen uusille markkinoille, muutokset asiakasrakenteessa sekä yritysten välisessä yhteistyössä. Usein yritysten taloudellisten muutosten taustalla on muutokset toiminnassa. (Pukkinen ym. 2005, 33).

Muu kasvu

Muita näkökulmia yritysten kasvun tarkasteluun ovat esimerkiksi muutokset markkinaosuudessa, tuotannossa tai asiakkaiden määrässä. Yritysten välinen vertailu on kuitenkin melko vaikeaa näiden mittareiden avulla (Pukkinen ym. 2005, 34)

Lisäksi tutkijat ovat luoneet joitakin mittareita, jotka perustuvat edellä lueteltujen määritelmien yhdistelemiseen. Ne saattavat kuitenkin olla monimutkaisia, jolloin vertailu muihin tutkimuksiin on vaikeampaa. (Pukkinen ym. 2005, 34-35)

Kauppalehden Menestyjät –sarjassa esitellään eniten kasvaneita suomalaisyrityksiä. Listaus perustuu Balance Consultingin Menestyjäluokituksen, jossa yrityksen taloudellista menestystä tarkastellaan kuuden eri kriteerin perusteella. Kasvun osa-alueet ovat kasvu, kannattavuus, tulos, maksuvalmius, omavaraisuus ja riskinsietokyky. Jokaisen osa-alueeseen löytyy oma tunnusluku, jota verrataan sekä kaikkiin tietokannan yrityksiin että oman toimialan muihin toimijoihin. (Balance Consulting; Kauppalehti).

Puttonen ja Kähönen (2010, 9) ovat TEM:n kasvuyrittäjyyden edistämisen raportissa rajanneet tarkastelun kohteeksi nopeaa, kansainvälistä kasvua tavoittelevat nuoret yritykset. Kasvuyrityksiä ei rajattu kasvuprosenttien mukaan, vaan tiettyjen ominaisuuksine perusteella. Heidän raportissaan kasvuyritykset olivat yleensä nuoria ja innovatiivisia, ne toimivat yleensä korkean teknologian alalla, tarvitsevat usein ulkopuolista riskipääomaa kasvaakseen, tavoittelevat hyvin nopeaa kansainvälistä kasvua (mieluummin yli sadan prosentin kasvua liikevaihdossa), rakentuvat useimmiten muutaman perustajan varaan ja tavoittelevat yrityksen arvon maksimoimista.

Yhtä tai vain muutamaa yleisesti hyväksyttyä kasvun käsitettä ei siis ole. Useimmiten kuitenkin yritystoiminnan kasvua määritellään henkilöstön määrän kasvun tai liikevaihdon kasvun ulottuvuuksien kautta (Simons & Hyötyläinen 2009, 107; TEM 2013, 65).

Pukkisen ym. (2005, 25) mukaan eri mittareiden ja määrittelyn kirjavuuden vuoksi eri kasvuyritystutkimusten tuloksia onkin vaikea verrata toisiinsa. Yrityksen kasvu on moniulotteinen asia ja jotkut tutkijat ovatkin sen takia kritisoineet mahdollisen yleismääritelmän luomista. Eri kriteerien käytön myötä myös kasvuyritysten määrä yrityskannassa vaihtelee. (Pukkinen ym. 2005, 25-26.)

2.2 Kasvuyritys vai yrityskasvu?

Kaikki yrittäjät eivät edes hae voimakasta kasvua. Esimerkiksi Äijö (2008, 27) mainitsee, että Suomessa on paljon yrittäjiä, joiden päätavoitteena on työllistää itsensä ja toteuttaa itseään ja elämäntapaansa. Heille riittää, että tulos pysyy hyväksyttävällä tasolla. Kuitenkin iso osa yrittäjistä ja omistajista tavoittelee yritykselleen jatkuvaa kasvua ja usein kasvua pidetäänkin yrityksen strategisena tavoitteena heti kannattavuuden jälkeen. (Äijö 2008, 27; Viitala & Jylhä 2013, 328.)

Toisinaan kasvuyrityksestä käytetään myös nimitystä startup. Startup-yrittäjä Sami Kuusela (2013, 15) määrittelee startupin näin: Startup on nuori yritys, siinä on jotakin mullistavaa, se pyrkii valloittamaan maailman vauhdilla, tähtää taloudelliseen menestykseen, toimii suurella riskillä ja niistä suurin osa toimii internet- tai mobiilialalla. Ohjelmoija, pääomasijoittaja ja kirjailija Paul Grahamin (2012) mukaan startup on yritys, joka on suunniteltu kasvamaan nopealla tahdilla. Hänen mukaansa startupin ei kuitenkaan tarvitse toimia teknologia-alalla eikä sen tarvitse ottaa vastaan pääomarahoitusta, olennaista on nopea kasvu.

Virallista määritelmää startupille ei liene olemassa, vaan mielipiteitä on monia. Näkemyseroista huolimatta kasvuyritys voi kuitenkin olla jotakin muutakin kuin edellä määritelty startup. EK:n ja Nordean (2013, 3) selvityksessä huomautetaan, että kasvuyrittäjyys on moniulotteisempaa. Kasvupyrähdyksiä voi myös tapahtua pidempään toimineissa, eri toimialoja edustavissa yrityksissä. Kasvupyrähdyksiä voi tapahtua esimerkiksi kansainvälistymisen, yritysjärjestelyiden tai toimintaympäristön muutosten takia. Kasvu saattaa olla maltillista, mutta kuitenkin hyvin merkittävää kansantaloudelle esimerkiksi työllisyysnäkökulman vuoksi. (EK & Nordea 2013, 3.)

EK ja Nordea ovat julkaisussaan (2013, 12) ”Selvitys omistaja- kasvuyrittäjyyden ole- muksesta Suomessa” tarkastelleet lähes tuhatta pk-yritystä. Selvityksessä luokiteltiin yritykset kolmeen ryhmään kasvuhaluuden mukaan:

- 1) Voimakas kasvu, vähintään 30% vuotuinen kasvu liikevaihdossa
- 2) Maltillinen kasvu, vähintään 10% vuotuinen kasvu liikevaihdossa
- 3) Kasvun sijaan aseman säilyttämiseen pyrkiminen

Tutkimukseen vastanneista yrityksistä 10% pyrkii voimakkaaseen kasvuun, 52% malttiliseen kasvuun ja 38% vastanneista yrityksistä pyrkii säilyttämään asemansa. Selvityk- sen mukaan voimakasta kasvuhaluutta esiintyi eniten nuorilla yrityksillä ja toimi- aloittain tarkasteluna liike-elämän tukipalveluissa. Kasvuhakuisuutta esiintyi paljon myös vientiteollisuudessa. (EK & Nordea 2013, 12-14.)

Väljimmän tulkinnan mukaan yritys on kasvuyritys silloin, kun se jollakin tapaa kasvaa. Joskus siitä käytetään synonyymia startup, vaikkakaan startup ei ole synonyymi yritys- kasvulle. Yrityskasvu voi olla vakiintuneen yritystoiminnan seurausta esimerkiksi kan- sainvälistymisen, uudistumisen tai muiden muutosten vuoksi (EK & Nordea 2013, 3). Tällöin yritys ei kuitenkaan täytä startupin määritelmää.

2.3 Kasvuyritysten määrä Suomessa

Helsingin Sanomien (Saarinen, 2013) mukaan Suomeen syntyy nopeasti kasvavia yri- tyksiä paljon. Yritysten kasvua voi lähestyä monesta eri näkökulmasta. Jotta kasvuyri- tysten määrää voidaan arvioida, täytyy ensin selventää mitä kasvulla tarkoitetaan (Puk- kinen ym. 2005, 40). Tähän koitettiin löytää vastauksia kohdassa 2.2.

Vuonna 2011 Suomessa toimi kaikkiaan reilut 266 000 yritystä, pois lukien alkutuotan- non yritykset. OECD:n määritelmän mukaisesti 20% kasvun henkilöstön määrässä kol- mena vuonna peräkkäin saavuttaneiden yritysten eli niin kutsuttujen kasvuyritysten määrä oli vuoden 2011 lopulla 758. Vuoden 2010 lopulla Suomessa oli 668 kasvuyritys- tä, samojen kriteerien mukaan. Kasvuyritysten osuus oli silloin reilu 4 prosenttia kaikis- ta vähintään kymmenen henkeä työllistävästä yrityksistä, jotka tarkastelujakson aikana eivät olleet lopettaneet toimintaansa. Talouden suhdanteilla on merkitystä kasvuyritys-

ten lukumäärään ja osuuteen yrityskannasta. Niiden osuus on ollut matalimmillaan vuonna 1993 (2% yrityskannasta) ja korkeimmillaan vuosituhaten vaihteessa (8% yrityskannasta). (Saarinen 2013; TEM 2013, 11; TEM 2012, 9). Gasellirytyksiä eli nuoria kasvuyrityksiä oli vuoden 2011 lopussa 127 kpl (TEM 2013, 16).

Kuten aiemmin todettiin, kasvuyrityksiä voidaan määritellä eri tavoin ja eri mittarein. Määritelmästä riippuen myös kasvuyritysten määrän arvioiminen vaihtelee. Turun kauppakorkeakoulun PK-Instituutissa arvioitiin vuonna 2005 suomalaisten kasvuyritysten määriä useilla eri mittareilla. Mittareina käytettiin liikevaihtoa, henkilöstömäärää, tulosta ja kannattavuutta, kasvupyrkimyksiä, toiminnallista kasvua, muuta kasvua sekä näiden yhdistelmiä. Lisäksi joidenkin mittareiden kohdalla käytettiin sekä jo toteutunutta kasvua että tulevia ennusteita. Tutkimuksen mukaan kasvuyritysten osuus suomalaisista pk-yrityksistä vaihtelee 0,4-77% välillä, mittarista riippuen. Tutkimuksen tiukin kriteeri oli kasvupyrkimys ensisijaisesti kansainvälisesti (0,4% yrityksistä) ja löyhin liikevaihdon ennustettu suhteellinen kasvu (lähes 80% yrityksistä). (Pukkinen ym. 2005, 35-36).

Myös TEM:n raportissa (Puttonen & Kähönen, 2010, 10) käytetyn, melko tiukahkon, yrityksen ominaisuuksiin perustuva määritelmän mukaisia kasvuyrityksiä on Suomessa korkeintaan 100-200 kappaletta. Suomen taloudelle ne ovat kuitenkin merkittävämpiä kuin mitä niiden lukumäärä antaa ymmärtää. (Puttonen & Kähönen 2010,10.)

Varsinaisten kasvuyritysten määrä Suomessa on melko pieni ja rajallinen. Gasellirytyksiä arvioidaan olevan vain reilu sata. Ajanjaksolla 2008-2011 niitä oli noin 17% kaikista kasvuyrityksistä. On kuitenkin oleellista luoda edelläkävijäyrityksille kilpailukykyinen ympäristö tulevaisuuden hyvinvoinnin vuoksi. Myös muut yritykset voivat oppia nuorilta kasvuyrityksiltä, jolloin niiden merkitys yritysdynamiikan ja yrityskehityksen näkökulmasta korostuu. (TEM 2013, 65-66, 71.)

2.4 Kasvuyritysten tunnuspiirteet

TEM:n Kasvuyrityskatsauksen (2012, 9) mukaan suomalaisilla kasvuyrityksillä ei ole huomattavissa yhtä tai edes muutamaa tyypillistä ominaispiirrettä; ne voivat olla kaikenkokoisia ja näköisiä. Joitakin yleistyksiä voidaan silti tehdä, sillä useimmiten kasvu-

yritykset ovat muita yrityksiä nuorempia, pienempiä, toimivat palvelualalla (erityisesti tietointensiivisissä palveluissa), toimivat ympäri Suomea sekä ovat muita yrityksiä vähemmän kansainvälisiä (TEM 2012, 9). Yrittäjyyden ja johtamisen professori Mauri Laukkanen (2007, 24) toteaa, että vaikka kasvuyrityksiä onkin kaikilla toimialoilla ympäri Suomen, painottuu niiden määrä kuitenkin maan kasvualueille sekä teollisuuteen, yrityspalveluihin sekä kauppaan ja iältään nuoriin yrityksiin.

Rasmussen (2014, 14) on tutkimuksissaan tullut siihen tulokseen että yrityksen luovalla ilmapiirillä on merkitystä innovatiivisuuden asteeseen. Innovatiivisuudella puolestaan on positiivinen, merkittävä vaikutus kasvuun. Hän huomasi myös yhteyden innovatiivisuuden ja yrityksen iän välillä; nuoremmat yritykset olivat innovatiivisempia. Rasmussen (2014, 14-15) huomauttaa kuitenkin, että muissa tutkimuksissa yrityksen iän ja innovatiivisuuden välinen yhteys on epäselvä ja tulkinnanvarainen.

Kaikki yritykset saavat alkunsa jostakin, niin myös kasvuyritykset. Laukkanen (2007, 31) sanoo, että perustamisvaiheessa tai kasvuvaiheen alussa kasvuyritykset eivät välttämättä poikkea toisista, ulkoisesti samankaltaisista yrityksistä. Pääerot voidaan hänen mukaansa tiivistää kahteen tekijään: yrittäjiin itseensä sekä liiketoiminnan luonteeseen, jonka täytyy olla sellainen, että sitä voidaan laajentaa, joko itse tai ulkoisen kysynnän kautta. (Laukkanen 2007, 31.)

2.5 Kasvun taustatekijöitä

Yrityksen kasvu voi olla orgaanista tai ulkoista. Orgaaninen kasvu on usein tasaisempaa ja perustuu aitoon markkinavetoisuuteen, tuotteiden tai palveluiden kysyntään. Tuotteiden tai palveluiden pitää olla houkuttelevia ja kilpailukykyisiä, jolloin yritys pystyy erottautumaan massasta. Myös yrityksen hyvillä verkostoilla ja asiakassuhteilla on merkitystä. Tilastojen valossa yrityksen kasvun taustalla voi myös olla yritysostoja tai –järjestelyitä, jolloin henkilöstömäärä voi kasvaa kertaluontoisesti ja nopeasti moninkertaisesti, mutta tavallaan keinotekoisesti. (TEM 2013, 72-72; Tornikoski, Saarakkala, Varamäki, & Kohtamäki 2011, 12). Tässä osiossa pureudutaan ennemminkin aidon, orgaanisen kasvun taustatekijöihin ja jätetään ulkoinen, fuusioiden tai yritysostojen kautta tapahtuva kasvu vähemmälle huomiolle.

Erityisesti pk-yrityksissä yrittäjän omilla motiiveilla, näkemyksillä, asenteilla ja intresseillä on iso merkitys yrityksen toimintaan ja kasvun hakemiseen ylipäätään (Laukkanen 2007, 38). Yrittäjän merkitystä ei siis voi vähätellä.

Useita suomalaisten kasvuyritysten toimitusjohtajia tai hallituksen puheenjohtajia haastatellut Maria Sipilä (2013, 24-30) korostaa myös henkilökohtaisen asenteen merkitystä. Siihen liittyy positiivisuus, rohkeus, kunnianhimo sekä usko omaan tekemiseen. Myös taito epäonnistua on tärkeä. Epäonnistumisista pitää oppia eikä nähdä niitä vain negatiivisena asiana. (Sipilä 2013, 24-30.)

Laukkasen (2007, 31-37) mukaan yrityksillä on erilaisia mahdollisuuksia saavuttaa organista kasvua. Yritysten lähtökohdat ja logiikat kasvuun voivat hänen mukaansa olla seuraavanlaisia:

- 1) innovaatiolähtöinen yritys
- 2) liiketoiminnan johdettu levittäminen
- 3) aiempi yritys tai liiketoiminta lähtöalustana
- 4) portfoliokasvu
- 5) kasvu ulkoisessa imussa

Toivonen, Stenholm & Heinonen (2005, 119-121) esittävät, että yrityksen on täytettävä seuraavat ehdot voidakseen kasvaa: Kasvuhalu, kasvukyky ja kasvumahdollisuus.

- 1) *Kasvuhalu* liittyy yrittäjän tai yrityksen omistajan piirteisiin ja persoonallisuuteen sekä psykologisiin tekijöihin. Niistä kumpuaa näkökulmia tai asenteita yrityksen kasvuun. Esimerkiksi kunnianhimon puute saattaa näkyä kasvuhaluttomuutena.
- 2) *Kasvukyky* liittyy yrityksen resursseihin ja osaamiseen, joita tarvitaan kasvun toteuttamiseen
- 3) *Kasvumahdollisuus* nähdään yrityksen ulkoisen ympäristön ominaisuutena – ympäristö voi tarjota mahdollisuuksia tai tilaisuuksia kasvuun. Ympäristön pitää olla otollinen kasvulle.

Myös Tornikoski ym. (2011, 13-15) kiteyttävät kasvuhulun ja kasvukyvyn olevan usein pk-yritysten kasvun taustalla. Ilman niitä tai jommankumman puuttuessa voi kasvu olla

todella vaikeata. Kasvu on otollisinta silloin, kun sekä kasvua että halua siihen löytyy. Yrityksen kasvuhaluun ja –kykyyn vaikuttaa heidän mukaansa neljä tekijää:

- 1) *Yrittäjä*, hänen persoonansa ja muut taustatekijät kuten ikä, koulutustausta, aikaisemmat kasvuyrityskokemukset sekä odotukset kasvun seuraukselle (esimerkiksi oman työmäärän lisääntyminen)
- 2) *Yritys*, sen resurssit prosessit ja muut osatekijät: yrityksen taloudellinen tilanne, arvot ja käytännöt (erityisesti perheyriyksillä), strateginen ja/tai yrittäjämäinen orientaatio sekä yrityksen ikä
- 3) *Ympäristö*, kuten yrityksen toimiala ja paikallinen yritys-kulttuuri
- 4) *Kasvun esteet ja riskit*, joista yksi suurin on yrittäjän kasvuhaluttomuus, yrityksen resurssien puute (usein rahoitusongelmat tai haluttomuus kasvaa velkapääomalla) tai yritysten kokemat ulkoiset kasvun esteet kuten työehtosopimukset tai työlainsäädäntö

Tornikosken ym. (2011, 17) mukaan yrityksen kasvussa sovelletaan aina jotakin kasvustrategiaa, joko tiedostettua tai tiedostamatonta. Yritys voi hyödyntää ulkoisia resursseja kasvukyvyn puutteessa tai kasvuhaluton yritys voi kasvaa suunnittelemattomasti asiakkaan kasvun myötä. (Tornikoski ym. 2011, 17.)

Yrityksen kasvaessa tarvitaan myös kasvun hallintaa. Sen onnistumisella on vaikutusta yrityksen selviytymiseen pidemmällä aikavälillä. Kasvun hallintaan liittyy organisaatio, johtajuus, talous sekä ympäristö riskeineen. (Tornikoski ym. 2011, 17.)

2.6 Kasvuyritysten merkitys

Kasvuyrityksillä on merkitystä yhteiskunnallisesti, ensinnäkin työllistävän vaikutuksen vuoksi. (TEM, 2013, 68). Helsingin Sanomien artikkelin (Saarinen, 2013) mukaan vuosina 2008-2011 suomalaisiin, OECD:n määritelmän täyttäviin kasvuyrityksiin syntyi 60 500 uutta työpaikkaa. Toiseksi kasvuyritykset antavat panosta yritystoiminnan uudistumiselle ja toimivat suunnannäyttäjinä muille yrityksille. (TEM 2013, 65-66)

Yhteiskunnan kannalta kasvuyritysten synty ja olemassaolo on merkittävää, koska ne luovat uusia työpaikkoja. Aitojen kasvuyritysten tunnistaminen on oleellista senkin

vuoksi, että niitä voitaisiin tukea julkisen sektorin tukitoimintojen avulla. Suomessa yrityksiä voidaan tukea julkisin varoin, samoin kuin useissa muissakin länsimaissa. Erityisesti toiminnan alkuvaiheessa tai kriittisen kasvun vaiheessa tuki voi olla hyvin tärkeää. Julkisen sektorin tukimuotoja yrityksille ovat muun muassa verohelpotukset sekä rahallisen tuen ja lainojen myöntäminen. Tukipolitiikan avulla tavoitellaan yritysten toiminnan helpottamista ja edesauttamista, sillä hyvän kasvupotentiaalin yrityksillä on merkitystä kansantaloudellisesti. Viime aikojen heikko taloustilanne on lisännyt julkisen sektorin tukien merkitystä. Myös tukea tarvitsevien yritysten määrä on saattanut lisääntyä. (TEM 2013, 65, 72, 77.)

Edellä mainittujen syiden vuoksi tarvitsemmekin lisää kasvuyrityksiä vahvistamaan Suomen talouden kilpailukykyä ja monipuolistamaan sen rakenteita (Laukkanen 2007, 27).

2.7 Pk-yritysten kansainvälistyminen

Yritysten kansainvälistyminen aiheena on erittäin laaja ja siitä käydään tässä opinnäytetyössä läpi vain pintaraapaisu. Esimerkiksi kansainvälistymisen operaatiomuotoihin tai niiden valintaan ei perehdytä sen tarkemmin, vaan esitellään yleisellä tasolla pk-yritysten kansainvälistymistä, sen ominaispiirteitä ja siihen johtaneita syitä.

Yritys voi tavoitella kasvua kotimaassa esimerkiksi tehostamalla myyntiä tai kehittämällä uusia tuotteita. Suomen markkinoilla monilla yrityksillä saattaa kuitenkin olla varsin rajalliset kasvumahdollisuudet markkina-alueen koosta johtuen, jolloin kansainvälistyminen on edellytyksenä kasvulle. Yritystoimintaan haetaan monesti kasvua kansainvälistymisen kautta. Usein kansainvälistymisestä puhuttaessa tarkoitetaan vientitoimintaa. Yleensä yritykset vievät tuotteitaan ulkomaille, mutta yhä enemmän viedään myös palveluita tai tuotteen ja palvelun yhdistelmiä. Viennin aloittaminen on luonnollinen tapa yrittää kasvattaa yrityksen toimintaa, kun tuotteen tai palvelun menestymisestä on kokemusta kotimaan markkinoilla. TEMin kasvutietokannan mukaan lähes kolmanneksella kasvuyrityksistä oli kauden 2008–2011 aikana joko vientiä tai tuontia. (Kananen 2010, 11-13; Larimo & Kontkanen 2007, 215; TEM 2013 77, 121.)

Tapoja kansainvälistymiseen on monia, viennin lisäksi. Esimerkiksi tuotteen valmistus voidaan siirtää ulkomaille lisensoinnin tai franchisingin avulla, tai voidaan perustaa oma yritys ulkomaille. Kansainvälistyminen voi tapahtua myös välillisesti, esimerkiksi toimimalla alihankkijana toimittajaverkostoissa. (Kananen 2010, 12, 45.)

Yritykset käynnistävät kansainvälistymistä hyvin erilaisista syistä ja lähtökohdista. Toisille se on pitkään harkittu ja suunniteltu strateginen päätös, toisille se voi olla lähes sattumaa tai mahdollisuus, johon tarttuminen pitää päättää joskus nopeastikin. Joskus syynä on kotimarkkinoiden pienuus ja rajatut kasvun mahdollisuudet kotimaassa. Joskus kansainvälistymisen impulssina voi olla yrittäjän tai johdon halukkuus kansainvälistymiseen. Joskus yrityksen kotimainen asiakas laajenee ulkomaille tai tilauksia tulee ulkomailta käsin, jolloin kysyntä saattaa toimia lähtölaukauksena viennin aloittamiselle ja sitä kautta kansainvälistymiselle. (Kananen 2010, 11; Äijö 2008, 25, 38.)

Äijö (2008, 39) kiteyttää, että moninaisista lähtökohdista ja motiiveista huolimatta yritysten kansainvälistymisen taustalla on lähestulkoon aina yrityksen tuloksen ja kasvun turvaaminen. Vaikka monille pk-yrityksille muodollinen suunnitelmallisuus saattaisi olla vierasta, on kuitenkin hyvä muistaa että globaalissa toimintaympäristössä muutosvauhti lisääntyy, kilpailu kiihtyy ja teknologia kehittyy nopeasti. Nämä lisäävät tarvetta kansainvälistymisen suunnittelulle, jonka ei kuitenkaan tarvitse olla raskasta tai monimutkaista. (Äijö 2008, 313.)

Joitakin yrityksiä perustettaessa tiedetään jo, etteivät kotimaan markkinat tule riittämään yrityksen tuotteille tai palveluille, jolloin tähdätään pian kansainvälisille markkinoille. Tällaisia yrityksiä kutsutaan Born Global –yrityksiksi. Born Global –yritykset on jo syntyvaiheessa suunniteltu laajenemaan kansainvälisille markkinoille hyvin nopeasti, joko tuotteen, markkinoiden tai kilpailun luonteen vuoksi. Joskus kansainvälistyminen tapahtuu jopa ennen kotimaan markkinoille menemistä. (Gabrielsson 2007, 204; Äijö 2008, 46.)

Monilla yrityksillä on mahdollisuuksia menestymiseen ulkomailta, mutta erityisen haasteellista se on pk-yrityksille. On hyvä ottaa huomioon, että markkinat globaalissa toimintaympäristössä ovat erilaiset kuin kotimaassa. Kansainvälistymisprosessi tulee vaikuttamaan kokonaisvaltaisesti kaikkiin yrityksen toimintoihin. Toivottavaa tietysti olisi, että mahdollisimman moni suomalainen yritys koosta tai kasvuvauhdista riippumatta

menestyisi myös ulkomailla. Kansainvälisesti menestyvät suomalaisyritykset tuovat hyvinvointia yhteiskuntaan ja ovat ylpeydenaihe kotimaassa. (TEM 2013, 77; Äijö 2008, 50.)

2.8 Kansainvälistymisen suurimmat haasteet

Äijön (2008, 37) mukaan haasteena on se, että suurin osa suomalaisista pienyrittäjistä kokee nopean kasvun ja kansainvälistymisen liian vaativaksi ja riskipitoiseksi omalle kohdalleen.

Startup-yritysten ongelmista väitellyt Sakari Sipola sanoo Aamulehden haastattelussa (Salonen 2015), että hyvistä tuoteideoista ja –konsepteista huolimatta suomalaiset startup –yritykset eivät osaa rakentaa kansainväliseen markkinajohtajuuteen pystyviä yrityksiä. Sipolan mukaan suomalaisten startupien kansainväliseen menestykseen tarvittaisiin lisää osaamista, rahaa ja asennetta sekä vähemmän riskien kaihtamista ja pelkoa epäonnistumisesta (Salonen 2015).

Myös yhden tämän tutkimuksen kohteena olevan yrityksen, Optofidelity Oy:n toimitusjohtaja Pertti Aimonen korostaa rohkeutta: ”Ulkomaille pitää lähteä rohkeasti. Eihän tämä ajatus uusi ole, mutta se vaan pitää tehdä. Mekin olimme alussa aivan liian vaatimattomia.” (Suojanen 2015.) Aimonen kertoo, että kansainvälistyminen vie aikaa ja heidän kohdallaan siinä on auttanut asiakkaiden kuunteleminen, aitoa osaamista unohtamatta. (Suojanen 2015)

EK:n ja Ernst & Youngin (2010, 11-12) mukaan vienti on suomalaisilla pk-yrityksillä pientä verrattuna moniin muihin EU-maihin, joten sitä kautta pk-yrityksissä on paljon potentiaalia viennin lisääntymistä ajatellen. Tuoreen tutkimuksen (EK 2015, 7) mukaan suomalaisten yritysten kansainvälistymisessä on havaittavissa lievää viriämistä; vientiyritysten lukumäärä on muutaman vuoden tauon jälkeen hieman noussut. Pk-yrityksistä 29 % harjoittaa vientiä tai harkitsee sen aloittamista (EK 2015, 7).

2.9 Verkostoitumisen merkitys yrityksen kasvuun ja kansainvälistymiseen

Verkostoituminen liike-elämässä voi mahdollistaa liiketoiminnan kasvua ja kehittämistä, erityisesti pk-yrityksissä (Helander, Kujala, Lainema & Pennanen 2013, 14). Verkostoituminen on kuitenkin hyvin moniulotteinen ilmiö. Yksi ulottuvuuksista on verkostoitumisen aste eli yhteistyösuhteiden tiiviys. Usein erotellaankin toisistaan verkostot ja verkot. Verkostot ovat löyhempiä ja verkot tiiviimpiä. (Valkokari ym. 2009, 13.)

Möllerin, Rajalan ja Svahnin (2004, 10) mukaan liike-elämän verkostot, kuten yritysverkostot ja toimialaverkostot, ovat yritysten ja muiden organisaatioiden välisten suhteiden muodostamia verkostokudoksia. Verkostot toimivat yli toimialarajojen ja ovat periaatteessa rajattomia. Verkot, kuten liiketoimintaverkot ja strategiset verkot, puolestaan ovat tiettyjen yritysryhmien muodostamia organisaatioita, joita rakennetaan tietoisesti. Verkot toimivat tavoitehakuisesti, ja jokaisella jäsenellä on myös omat tavoitteet ja päämäärät, sekä roolit ja vastuut. (Möller ym. 2004, 10)

Verkkoja ja verkostoja on siis erilaisia ja niillä haetaan myös erilaisia hyötyjä. Niiden avulla voidaan hakea esimerkiksi kustannustehokkuutta, kehitellä uusia tuotteita tai palveluita (tai niiden yhdistelmiä), päästä uusille markkinoille, kehittää liiketoimintaprosesseja tai kokonaan uutta liiketoimintaa. (Möller ym. 2004, 3)

Verkostomaisella toimintatavalla on merkitystä erityisesti palveluliiketoiminnassa. Palveluliiketoiminta ei enää ole pelkkien palveluyritysten bisnestä, vaan yhä enemmän myös teollisuus- ja tuotantoyritykset ovat huomanneet tarpeen tuoda palvelun elementtejä osaksi tuotteitaan ja pystyvän kilpailemaan palvelun avulla. Palveluliiketoiminnan näkökulmasta erityisesti pk-yrityksissä verkostoituminen luo uusia mahdollisuuksia liiketoiminnan kasvulle ja kehittämiselle. Kaikkea tarpeellista osaamista tai resursseja ei tarvitse olla itsellä, vaan ne hankitaan verkoston muilta osapuolilta. Näin yhdistetään eri yritysten osaamista ja voidaan luoda lisäarvoa asiakkaalle tai jopa synnyttää täysin uudenlaista palveluliiketoimintaa. (Helander ym. 2013, 11-14)

Tavoitteellisten ja organisoitujen muodollisten verkkojen lisäksi ei pidä unohtaa epämuodollisia, usein henkilökohtaisia verkostoitumissuhteita. Useiden suomalaisten kasvuyritysten johtoa haastatellut Sipilä (2013, 25-27) kirjoittaa, että monen yrityksen kasvua on vauhdittanut esimerkiksi hallituksen jäsenen hyvät kontaktiverkostot. Muun mu-

assa yrityksen alkuvaiheessa tai kansainvälisiä sijoittajia haettaessa on tärkeää, että saadaan tiettyjä ovia auki. Hyvät verkostot monesti auttavat siinä. Niiden avulla voi saada suosituksia, neuvoja ja vinkkejä toimintaan ja vaikka ulkomaille laajentumiseen. Liiketoiminta on usein suhdetoimintaa, tämän huomaa erityisesti suurissa kaupungeissa maailmalla. (Sipilä 2013, 25-27)

Keskeisinä tulevaisuuden menestymisen edellytyksinä Valkokari ym. (2009, 17) näkevät yritysten kyvyn toimia verkostoissa sekä rakentaa omia verkosto- ja kumppanuuksuhteita. Myös Möller ym. (2004, 3) uskovat että liiketoimintaverkoilla ja -verkostoilla on tärkeä rooli tulevaisuuden rakentamisessa. Aktiivinen verkostoituminen ja vuoropuhelu erilaisten ihmisten välillä mahdollistaa ideoiden ja ajatusten ristiinpölyttymisen, jolloin ne voivat jalostua vielä pidemmälle. Erilaisuus auttaa innovaatioiden syntymiseen, ja innovatiivisen organisaation keskeisenä ominaisuutena onkin verkostoituminen ja verkostojen tehokas hyödyntäminen. (Länsisalmi 2013, 90-91.)

Tilastokeskuksen katsauksessa (Tsupari ym 2004, 1) tarkasteltiin suomalaisten yritysten liiketoimintasuhteita ajanjaksolla 1995-2002. Tutkimuksen mukaan verkostoituminen vauhditti yritysten kasvua. Tarkastelu osoitti myös verkostoitumisen asteen yhteyden kasvuun: mitä syvemmin yritys oli verkostoitunut, sitä nopeampaa oli yritys myös kasvanut. Katsauksen mukaan yritykset hakivat verkostoitumisesta kustannustehokkuutta sekä liiketoiminnan kasvua. (Tsupari ym. 2004, 5-6, 46-47.)

Verkostossa toimiminen on yhdessä tekemistä ja sen onnistumisen edellytyksenä on luottamus kumppanien välillä. On tärkeää, että yrityksillä on yhteisiä päämääriä ja eri osapuolet ovat sitoutuneita yhteistyöhön. (Helander ym. 2013, 18-23.)

3 MENTOROINTI YRITYKSEN KEHITTÄMISEN TUKENA

Team Tampere KasvuCampeilla osallistujayrityksiä ovat tukemassa paikalliset konkarit ja asiantuntijat. He haastavat ja sparraavat yrityksiä, ja auttavat löytämään ratkaisuja haasteisiin (Löppönen 2015, 10). KasvuCampillä tehtyjen havaintojen mukaan erityisesti konkarit työskentelevät läheisesti yrityksen kanssa, ja jakavat kokemuksiaan, osaamistaan sekä kontaktejaan kasvuhaluisten yritysten ja yrittäjien kanssa. Suhdetta voisi verrata mentorointityyppiseen suhteeseen, vaikka virallisesta, pitkäkestoisesta mentorointiprosessista ei olekaan kyse. KasvuCampeilla ei myöskään puhuta mentoreista vaan konkareista. Mentorointisuhde on usein rakennettu kahden ihmisen välille (Ristikangas ym. 2014, 28). KasvuCampillä mentoroitavina on yhden sijaan useimmiten kaksi tai kolme henkilöä, yhdestä ja samasta yrityksestä. Ajatus KasvuCampin kautta tapahtuvan oppimisen taustalla on kokemukseni mukaan kuitenkin melko samankaltainen mentoroinnin kanssa: konkareiden halu jakaa kokemuksia ja osaamistaan sitä haluaville. KasvuCamp on tuonut toimintaan raamit ja mahdollistanut eri osapuolten saattamisen yhteen. Yritykset ja konkarit ovat halutessaan saaneet omaehtoisesti jatkaa yhteistyötä. Tässä luvussa kuvataan hieman, minkälaisia mahdollisuuksia mentorointi voisi antaa yrityksen kehittämisen tueksi.

3.1 Mentoroinnin monen muodot

Ihmiselle luonnollista on halu oppia ja kehittää sekä auttaa muita. Mentoroinnissa on kyse kokeneemman henkilön eli mentorin halusta jakaa tietoa ja osaamistaan kokemattomammalle, kehittymishaluiselle henkilölle eli mentoroitavalle. Mentoroitavasta käytetään myös nimitystä aktori. Mentoroitavalla pitää olla myös halua ottaa kokemustietoa vastaan. Eri osapuolten vuorovaikutussuhde perustuu luottamuksellisuuteen. (Kupias & Salo 2014, 11-12; Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014, 17-18.)

Tyypillisesti mentoroinnin eri osapuolet ovat samasta organisaatiosta, jolloin mentorilla on pidempi kokemus työskentelyssä nimenomaisessa organisaatiossa (Hart 2009, 7). Perinteisesti mentori on ollut roolimallina mentoroitavalle (Kupias & Salo 2014, 13).

Mentorointia voidaan myös toteuttaa yli organisaatorajojen. Mentoroinnin voidaan ajatella olevan tehokas tapa jakaa ja vahvistaa osaamista tietyllä alalla tai yrityksessä ((Kupias & Salo 2014, 14) Perinteisen kokeneelta kokemattomalle –mentoroinnin lisäksi voidaan toteuttaa vertaismentorointia tai käänteismentorointia. Vertaismentoroinnissa osapuolet voivat olla kaksi kollegaa organisaation samalta tasolta ja käänteismentoroinnissa mentorin roolin ottaa kokemattomampi, ja hierarkiassa alemmalla oleva henkilö. Mentoroinnin kohteena voi olla myös ryhmät tai mentorointia voidaan toteuttaa virtuaalisesti. Tapoja, muotoja ja rakenteita on monia. (Ristikangas ym. 2014, 149-153, 159, 167.)

Vaikkakin tietoa voidaan jakaa myös epämuodollisesti ja satunnaisesti päivittäisessä kanssakäymisessä, on mentorointisuhde usein tarkoituksellinen ja prosessin myötä kehittyvä suhde (Hart 2009, 7). Useissa organisaatioissa onkin olemassa jonkinlaista luontevaa, itsestään tapahtuvaa mentorointia ja monesti se voi olla tunnistamatonta. Spontaaneja mentorointitilanteita syntyy jatkuvasti ja se voi olla kertaluontoista tai siitä voi syntyä pidempiäkin mentorointisuhteita. Mentorointi voi silloin olla epämuodollinen sopimus eri osapuolten välillä. (Kupias & Salo 2014, 20; Ristikangas ym. 2014, 121.)

Organisaatioissa järjestetään myös yhä useammin organisoitua mentorointia (Kupias & Salo 2014, 21). Mentorointiohjelma on muodollinen, ulkopuolelta ohjattu prosessi. Hyvin suunniteltu ja ohjattu mentorointiohjelma auttaa hyödyttämään niin organisaatiota kuin mentorointiin osallistuvia henkilöitäkin. (Hart 2009,7; Ristikangas ym. 2014, 121.)

3.2 Mentoroinnin hyödyt eri osapuolille

Huolimatta siitä, millä tavalla mentorointi on organisoitu, on sen tavoitteena auttaa eri osapuolia kehittymään, ja lisäämään osaamista ja oppimista (Kupias & Salo 2014, 45).

Ristikangas ym. (2014, 16) ovat kirjoittaneet valmentavasta mentoroinnista. Valmentava mentorointi on heidän mukaansa kahden yksilön välinen tasavertainen prosessi, jossa tavoitteena on kummankin osallistujan oppiminen. Keskiössä on aito yhdessä oppiminen ja pohtiminen. Valmentavan mentoroinnin prosessissa molempien osapuolten on mahdollisuus kehittyä, kasvaa ja hyötyä. (Ristikangas ym. 2014, 28.)

Ylipäättään mentoroinnissa on mahdollisuus, että molemmat osapuolet voivat hyötyä prosessista. Ristikangas ym. (2014, 55) mainitsevat, että tutkimusten mukaan mento-
rointiin kannattaa organisaatioissa panostaa: mentorointi hyödyttää niin johtoa kuin
mentoreita ja mentoroitaviakin, mutta myös itse prosessin ulkopuolisia, kuten mentoroit-
tavan esimiehiä ja HR-osastoa.

Hyödyt mentoroitavalle

Mentoroitava voi hyötyä mentoroinnista monin tavoin. Yleisimpiä hyötyjä ovat verkos-
toitumismahdollisuudet ja neuvot verkostot laajentamiseen, saada lähelle mentori, joka
ymmärtää hankalia tilanteita sekä auttaa niistä selviytymiseen, sekä uskoo sinuun ja
kykyihisi. Monesti mentoroinnin päämääränä on uraan ja ammatilliseen kehittymiseen
liittyvät tavoitteet kuten ylempiin tehtäviin pääseminen, osaamisen kasvattaminen ja
uravaihtoehtojen selkiytyminen. Mentorointi voi auttaa selvittämään, mitä haluaa työn
lisäksi elämältä yleisesti. Mentorointi tarjoaa mahdollisuuksia haastaa niin omia kuin
organisaation ajattelumalleja. Ylipäättään ihmisenä kehittyminen on monelle mentoroin-
tiprosessiin osallistumisen tavoitteena. (Hart 2009, 8; Ristikangas ym. 2014, 63.)

Hyödyt mentorille

Myös mentori voi hyötyä mentorointiprosessiin osallistumisesta. Se tarjoaa älyllisiä
haasteita ja mahdollisuuden itsekkin oppia ja kehittyä, kun pitää perustella ajatuksiaan ja
kuunnella eri näkökulmia. Se laajentaa myös omaa perspektiiviä. Monet sanovat, että
mentorina toiminen antaa kullanarvoisen mahdollisuuden pysähtyä ajattelemaan ja ref-
leктоimaan, mihin ei monesti kiireisessä työarjessa ole mahdollisuuksia. Myös toisten
auttaminen tuo monille tyytyväisyyttä. Monille tuottaa mielihyvää, kun näkee muutok-
sen mentoroitavassa. (Hart 2009, 29; Ristikangas ym. 2014, 69.)

Kupiaksen ja Salon (2014, 49) mukaan on tutkittu, että muiden opettaminen ja opasta-
minen erittäin tehokas tapa oppia myös itse. Näin myös mentori itse voi kehittyä proses-
sin aikana.

Hyödyt organisaatiolle

Vaikka usein ajatellaan mentoroinnin hyödyttävän mentoria ja mentoroitavaa, on myös
organisaation mahdollista hyötyä siitä. Hyödyt tulevat erityisesti esiin organisaatioissa,
joissa toimii muodollinen, pidempään toiminut mentorointiohjelma. Sellaisissa yrityk-

sisä saattaa näkyä tuottavuuden tai tehokkuuden parantumisesta. Tärkeimmät hyödyt yrityksille ovat usein sujuvampi rekrytointi ja perehdyttäminen, työntekijöiden parempi motivaatio, sitoutuminen ja työtyytyväisyys sekä yrityskulttuurin ja johtamisen kehittyminen. (Hart 2009, 9, Ristikangas ym. 2014, 56-57.)

3.3 Mentorointi yritysten kehittämisen tukena

Myös yritykset ja organisaatiot ovat ymmärtäneet tiedon siirtämisen ja jakamisen tärkeyden. Esimerkiksi aiemmin mainittu valmentava mentorointi ottaa huomioon monipuolisten oppimismenetelmien käytön kehittämisen tukena. Tämä tarkoittaa pelkkien viisauksien jakamisen lisäksi myös auttamista verkostojen rakentamisessa sekä luovuuden ja kekseliäisyyden tukemisessa. (Ristikangas ym. 2014, 18)

Vaikkakin osaamisen siirtoa ja mentorointia on epävirallisesti tehty jo pitkään, on sen hyödyntäminen yritysten ja organisaatioiden kehittämisessä Ristikankaan ym. (2014, 15) mukaan kuitenkin vielä suhteellisen uutta. Monissa organisaatioissa on kuitenkin huomattu mentoroinnin tarjoamat mahdollisuudet. Yhä useammassa yrityksissä mentorointia on alettu käyttää systemaattisesti yhtenä osaamisen kehittämisen menetelmänä. (Kupias & Salo 2014, 59.)

Menetelmänä mentorointi on joustava ja taipuu moneksi. Lähtökohdat ja tavoitteet sille voivat vaihdella paljonkin eri organisaatioissa. Mentoroinnin sanotaan toimivan hyvin monenlaisissa yrityksissä ja organisaatioissa koosta, toimialasta tai kulttuurista riippumatta (Kupias & Salo 2014, 64; Ristikangas ym. 2014, 56.)

Erityisesti pk-yrityksiä ja -yrittäjiä voisi auttaa kehittymään ja kehittämään valmentavan mentoroinnin avulla. Esimerkiksi yrityksen kasvuvaiheessa saatetaan tarvita sparrausta ja tukea asioihin, joihin oma osaaminen ei riitä. Mentoroinnin avulla voidaan auttaa tunnistamaan ne asiat, joihin pitää puuttua ja voidaan haastaa yrittäjien toimintaa, oletuksia ja käytänteitä. Tavoitteena olisi auttaa pk-yrittäjiä kehittämään omaa ajatteluaan. (Ristikangas ym. 2014, 174.)

Konkreettiset kokemukset ja esimerkit auttavat parhaiten osallistujia oppimaan ja kehittymään (Kupias & Salo 2014, 171). KasvuCampilla konkarit, asiantuntijat ja toiset yri-

tykset tarjoavat hyvän mahdollisuuden kokemusten, erimerkkien ja tarinoiden kautta oppimiseen.

Yrityksissä ja organisaatioissa on niin nyt kuin tulevaisuudessakin sekä enemmän että vähemmän kokemusta ja osaamista omaavia henkilöitä, joita on hyvä saattaa yhteen niin organisaation kuin henkilökohtaisen kehittymisen kannalta (Kupias & Salo 2014, 256). Mentorointi tarjoaa siihen oivat raamit sekä mahdollisuuden. Kupias & Salo (2014, 256) uskovatkin että mentorointi tulee säilyttämään jalansijansa työelämän kehittämisen muotona, joskin se heidän mukaansa tulee muokkautumaan yhä enemmän valmentajamaisen, tasaväkisen ja dialogisen kanssakäymiseen suuntaan valmiiksi pureskellun mallin ja neuvomisen sijaan.

4 VAIKUTTAVUUS

Tämän luvun tarkoituksena on määritellä tarkemmin, mitä vaikuttavuus tarkoittaa. Vaikuttavuuteen liitetään usein seuraavia käsitteitä: tehokkuus, tuottavuus, laatu ja kannattavuus (Raivola, Valtonen & Vuorensyrjä 2000, 11). Vaikuttavuutta voidaan tarkastella eri näkökulmista, eri tasoilla ja eri aiheisiin liittyen. Erityisesti paneudutaan koulutuksen vaikuttavuuteen ja sen arviointiin. Lopuksi esitellään Kirkpatrickin koulutuksen arvioinnin malli, jota on sovellettu tutkimusosion teemahaastatteluiden suunnittelussa.

4.1 Vaikuttavuuden määritelmä

Vaikuttavuus on hyvin moninainen käsite eikä sille ole olemassa vain yhtä määritelmää. Käsitteen määrittely riippuu myös tieteenalasta ja usein se on usein sopimuksen- tai tulkinnanvarainen. Yleisimmin vaikuttavuus tarkoittaa sitä, miten hyvin jokin uudistus, palvelu, interventio tai toiminto saavuttaa tavoitteensa. (Rajavaara, 2010; Rökköläinen & Meriläinen 2014, s. 6.) Toteutunutta pitää siis peilata tavoitteisiin.

Vaikuttavuutta voidaan tarkastella mikro- tai makrotasolla eli yksilön tai yhteiskunnan tasolla, eri osapuolten näkökulmasta (osallistuja, yhteiskunta, yritys, kouluttaja, oppilaitos) kuten myös eri tieteenaloilla (kasvatustiede, taloustiede). Tarkastelun tasosta riippuen myös koulutuksella voidaan pyrkiä erilaisiin asioihin, kuten oppimiseen, työllistymiseen tai hyvinvointiin. Vaikuttavuustavoitteetkin voivat olla poliittisia, sosiaalisia tai taloudellisia näkökulmasta riippuen. (Laukkanen 2014, 66.)

Vaikuttavuus liittyy läheisesti arviointiin, mittaamiseen sekä tuloksellisuuteen. Vaikuttavuutta arvioidaan ja mitataan monilla eri tieteenaloilla ja monien erilaisten palveluiden kohdalla. Vaikuttavuutta voidaan arvioida esimerkiksi sosiaali- ja terveystieteiden palveluiden kohdalla, erilaisissa koulutuksissa ja –koulutusohjelmissä, projekteissa sekä organisaatioissa tai laitoksissa. (Rajavaara, 2007, 12, 14.)

Poulet'n (1997, 428-430) mukaan vaikuttavuudeltaan hyvät koulutus- ja kehittämissuunnitelmat pitäisikin ajatella eräänlaisena organisaation tankkaamisena. Jos ajatellaan auton tankkaamisen analogiaa, niin autokaan ei täydestä tankista huolimatta liiku minnekään

itsestään vaan vaatii kuljettajan, joka asettaa päämäärän ja strategian sen saavuttamiseksi. Koulutus ja kehittäminen ovat tapoja tankata organisaatiossa työskenteleviin ihmisiin tuoretta energiaa, ideoita ja tietotaitoa, jotta liiketoiminnan kehittyminen olisi mahdollista.

4.2 Koulutuksen vaikuttavuus

Koulutuksen kohdalla vaikuttavuudesta puhuttaessa tarkoitetaan sitä, että koulutus on saanut aikaan sellaisia tuloksia ja vaikutuksia, joita oli asetettu koulutuksen tavoitteeksi (Laukkanen, 2014, 64). Tässä kehittämistehtävässä vaikuttavuutta tarkastellaan erityisesti koulutuksen ja kehittämisen kannalta, kehittämistoimenpiteisiin osallistuneiden yritysten näkökulmasta.

Vaikuttava koulutus liittyy läheisesti siihen että saavutetaan niitä asioita, mihin koulutuksella pyritään (Laukkanen, 2014, 66). Yrityksissä henkilöstökoulutus ja organisaation kehittämistoimenpiteet usein kohdistetaan tiettyyn tavoitteeseen ja päämäärän saavuttamiseen. Bedinghamin (1997, 88) mukaan koulutuksen vaikuttavuuden arviointi onkin tärkeää, jotta organisaatiossa voidaan selkiyttää, miksi koulutukseen on alun perin lähdetty ja mitä sillä tavoitellaan. Lisäksi sen avulla voidaan helpommin oikeuttaa koulutukseen panostetut rahalliset resurssit. (Bedingham, 1997, 88.)

Työelämään liittyvän aikuiskoulutuksen ja ammatillisen koulutuksen vaikuttavuutta on monesti arvioitu koulutuksen kykynä vastata työelämän tarpeisiin tuottamalla uutta osaamista. Vaikuttavuuden tuotosten on ajateltu olevan tiedollisia, sosiaalisia ja toiminnallisia. Koulutuksen vaikuttavuus ilmenee silloin hyötynä niin yksilölle, kuin työnantajalle ja yhteiskunnalle. (Kirjonen, Mutka, Filander & Valkeavaara 2000, 152.)

4.3 Vaikuttavuuden arviointi ja mittaaminen

Vaikuttavuuden arvioinnin lähtökohtana on, se että vaikuttavuus merkitsee aina muutosta (Räkköläinen & Meriläinen, 2014, 6). Vaikuttavuuden arvioinnissa olennaista onkin peilata saavutettuja tuloksi asetettuihin tavoitteisiin (Laukkanen, 2014,66). Yleinen tapa arvioida henkilöstökoulutusta on lähettää osallistujille kyselylomake seminaarin jäl-

keen. Se ei usein anna kuitenkaan riittävää tietoa vaikuttavuuden osalta, sillä yrityksille vaikuttava koulutus yleensä edellyttää sitä, että työikäytytyymisessä on tapahtunut jokin muutos, eikä pelkästään sitä että kurssilla oli hauskaa. (Bedingham, 1997, 88)

Koulutus- ja kehittämisohjelmien vaikuttavuuden arvioinnin haasteena pidetään usein sitä, että on vaikeata tarkoin mitata mikä on ollut kyseisen ohjelman vaikutus liiketoiminnan kehittymiseen. Vaikutukset voivat ensinnäkin näkyä vasta kuukausien tai jopa useiden vuosien päästä. Toiseksi monta muutakin asiaa koulutuksen tai kehittämisen lisäksi on saattanut vaikuttaa liiketoiminnan kehittymiseen. (Poulet, 1997, 428)

Haasteena on usein se, että vaikuttavuusarvioinnissa tutkitaan usein vain helposti mitattavissa olevia, konkreettisia tavoitteita. Enemmän abstrakteja asioita on vaikeampi mitata ja tutkia niin että niistä voitaisiin tehdä kiistattomia johtopäätöksiä. (Laukkanen, 2014, 66.)

Vaikuttavuuden arviointiin vaikuttaa myös se, kenen tai minkä näkökulmasta koulutuksen vaikuttavuutta arvioidaan. Organisaation näkökulmasta sitä saatetaan mitata teknisesti tai taloudellisesti, kuten kuinka monta henkilöä osallistui koulutukseen ja paljonko se maksoi. Yksilön tasolla vaikuttavuuteen liittyy muun muassa arviointi pedagogisesta, humanistisesta ja sosiaalisesta näkökulmasta. Vaikuttavuus riippuu myös kontekstista, sillä koulutus voi olla vaikuttavaa yksilön kannalta mutta epäonnistunutta yhteiskunnan kannalta. (Kirjonen ym. 2000,153; Raivola ym. 2000, 14.)

Ammatillisen koulutuksen vastualueen johtaja Mika Tammilehto opetus –ja kulttuuriministeriöstä (Tasala 2014, 110) sanoo, että parhaimmillaan koulutuksen avulla pystytään kehittämään työelämää, kun ihmiset koulutuksiin osallistumisen myötä tuovat sinne uusia käytäntöjä. Hänen mukaansa tulevaisuudessa koulutuksen vaikuttavuutta työelämässä tullaan arvioimaan enemmän positiivisten hyötyjen aiheuttamisen kautta. Koulutuksella voisi olla enemmän osaa koko yhteiskunnan kehittämisessä, esimerkiksi kilpailukyvyyn ja hyvinvoinnin kannalta. Muutokset ovat nykyaikana nopeita, ja yrityksille on haasteellista tietää millaista osaamista ne tarvitsevat tulevaisuudessa. (Tasala 2014, 110.)

Haasteita Team Tampereen vaikuttavuusarviointiin tuo se, että useimmat vaikuttavuuden arviointimallit koskevat perinteistä koulutusta. Team Tampereen toimenpiteet taas

eivät ole perinteistä koulutusta. Tässä työssä verrataan toteutunutta, konkreettista kehittymistä niihin odotuksiin, joita yrityksillä oli etukäteen ja keskitytään Team Tampere-hankkeen osallistujayritysten tai -yrittäjien näkemyksiin vaikuttavuudesta.

4.4 Kirkpatrickin vaikuttavuuden arvioinnin malli

Yhdysvaltalainen Donald Kirkpatrick (2005, 3) on luonut nelivaiheisen mallin koulutusohjelmien ja koulutuksen vaikuttavuuden arvioimiseksi. Taulukossa 1 esitellään Kirkpatrickin mallin neljä tasoa (Kirkpatrick, 2006, 21-26).

TAULUKKO 1. Kirkpatrickin nelivaiheinen vaikuttavuuden arviointimalli

| | |
|------------------------|--|
| Taso 1: Reaktiot | Mittaa osallistujien välittömiä reaktioita, mielipiteitä ja kokemuksia koulutuksesta |
| Taso 2: Oppiminen | Mittaa valmennuksen ansiosta tapahtuvaa oppimista, asenteiden muuttumista, tietojen tai taitojen lisääntymistä |
| Taso 3: Käyttäytyminen | Mittaa valmennuksen ansiosta tapahtunutta muutosta (työ) käyttäytymisessä |
| Taso 4: Tulokset | Mittaa valmennuksen ansiosta tapahtuneita tuloksia työyhteisössä ja organisaatiossa |

Mallin ajatuksena on, että arviointi aloitetaan ensimmäiseltä tasolta ja siirrytään järjestyksessä neljänteen tasoon asti. Tasolta toiselle siirryttäessä arviointi muuttuu haastavammaksi ja aikaa vievämmäksi. Jokaisella tasolla on aina vaikutusta seuraavaan, joten yhdenkään tason yli ei pitäisi hypätä tai tasoja ohittaa jotta päästäisiin arvioimaan vain haluttua tasoa. Erilaisia tiedonkeruumetodeja vaikuttavuuden arvioimiseksi voidaan käyttää jokaisella tasolla. (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006, 21-26.)

Kirkpatrickin malli on kehittely on alkanut jo 1950-luvun alussa ja se on julkaistu alunperin vuonna 1959. Donald Kirkpatrick kirjoitti tuolloin neljän artikkelin sarjan yhdysvaltalaiseen Training and Development -lehteen. (Kirkpatrick, 1996, 55; Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006, preface.) Donald Kirkpatrick teki pitkän ja merkittävän elä-

mäntyön koulutuksen arvioinnin parissa ja hänen poikansa Jim on jatkanut sitä. Vaikka neljän vaiheen mallin kehittamisestä on kulunut jo yli 50 vuotta, on se edelleen yksi käytetyimmistä ja tunnustetuimmista koulutuksen vaikuttavuuden arviointimalleista ja toiminut monien koulutuksen arvioijien työn taustana. (Frisk 2005, 9; Kirkpatrick & Kirkpatrick 2011, 13; Kirkpatrick 2007, 35.)

Team Tampere –hankkeen vaikuttavuuden arvioinnissa ja teemahaastatteluiden suunnittelussa on apuna käytetty mukailleen Kirkpatrickin mallia. Seuraavassa on esitelty lyhyesti mallin neljä tasoa sekä tapoja, miten arviointia voidaan eri tasoilla tehdä.

Taso 1 – Reaktiot

Ensimmäinen taso mittaa osallistujien välittömiä reaktioita, mielipiteitä ja kokemuksia koulutuksesta tai valmennuksesta. Tätä voidaan myös kutsua asiakastyytyväisyyden tasoksi. Osallistujilta kysytään mielipiteitä ja tunteita erilaisista osa-alueista, kuten sisällöstä, aiheista, luennoitsijoista ja aikatauluista. On tärkeää saada osallistujilta reaktioita, erityisesti positiivisia reaktioita. Vaikka se ei takaakaan oppimista, niin negatiiviset reaktiot melko varmasti vähentävät sen mahdollisuutta. Jotta koulutus voi olla vaikuttavaa, on tärkeää että koulutettavat suhtautuvat siihen myönteisesti. Reaktioiden mittaamisen taustalla on siis myös varmistuminen siitä, että osallistujat ovat motivoituneita ja kiinnostuneita oppimaan. (Kirkpatrick, 1996, 55-56; Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006, 21-22, 27.)

Reaktioita mitataan usein kyselylomakkeella, jonka osallistujat täyttävät heti valmennuksen jälkeen. Lomakkeita kutsutaan usein "hymynaamalomakkeiksi" ja ne voidaan täyttää paperilla tai sähköisesti. Näihin palautelomakkeisiin vastataan usein nimettömänä ja niissä olisi hyvä olla tilaa myös avoimille kommentteille. Reaktioiden mittaaminen on arvioinnin ensimmäinen askel ja usein se on helppo tehdä. Vähintään tämän ensimmäisen tason arviointia pitäisi tehdä jokaisessa koulutus- tai valmennusohjelmassa. (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006, 40; Kirkpatrick & Kirkpatrick 2007, 24-25.) Friskin (2008, 15-17) mukaan reaktioita voidaan arvioida myös havainnoimalla, keskustelemalla ja haastatteleamalla.

Taso 2 – Oppiminen

Toisen tason tarkoituksena on mitata osallistujille valmennuksen ansiosta tapahtunutta oppimista. Oppimisen tasoon kuuluu asenteiden muuttuminen, tiedon lisääntyminen ja taitojen parantuminen tai lisääntyminen. Usein valmennusohjelmat saavuttavatkin yhden tai useamman edellä mainituista kolmesta kohdasta. Oppimista onkin tärkeä mitata, koska muutosta käyttäytymisessä voi tapahtua vain kun yksi tai useampi tavoite saavutetaan: asenteiden muuttuminen, tiedon lisääntyminen ja taitojen parantuminen. Jotta oppimista voidaan mitata, täytyy valmennuksen tavoitteiden olla asetettuna. (Kirkpatrick 1996, 56; Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006, 22, 42; Kirkpatrick & Kirkpatrick 2007, 47.)

Oppimisen mittaaminen on vaikeampaa ja se vie enemmän aikaa kuin ensimmäisen tason reaktioiden mittaaminen. Toisella tasolla Kirkpatrick suosittelee käytettävän vertailuryhmää, eli koulutusta saaneen ryhmän tuloksia verrataan sellaisen ryhmän kanssa, joka ei ole osallistunut kyseiseen koulutukseen. Vertailuryhmän käyttäminen on ehkä kiistattomasti tapa selvittää millä tasolla oppimista on tapahtunut, mutta se edellyttää tietenkin, että ryhmien täytyy olla muuten keskenään samanlaiset. Vertailuryhmän lisäksi oppimista voidaan arvioida erilaisin kyselyin, testein ja tutkimuksin. Arviointia olisi myös hyvä tehdä ennen ja jälkeen valmennuksen, jotta voidaan nähdä muutokset. (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006, 43-51; Kirkpatrick & Kirkpatrick 2007, 48-49.)

Taso 3 – Käyttäytyminen

Kirkpatrickin mallin kolmannella tasolla mitataan muutosta käyttäytymisessä, erityisesti siis työkäyttäytymisessä. Usein käyttäytymisen muutos vaatii aikaa, sillä osallistujille pitää tulla työssään eteen mahdollisia tilanteita muuttaa käyttäytymistään ja soveltaa oppimaansa. On vaikea ennustaa koska oppimaansa voi soveltaa työssä. Joskus myös ihmisillä voi mennä hetki ennen kuin he alkavat soveltaa oppimaansa vaikka tilaisuuksia tulisikin eteen. Nämä tekijät asettavat haasteita käyttäytymisen muutosten arviointiin. Jotta muutoksia käyttäytymisessä voisi tapahtua, täytyy seuraavien ehtojen täytyä:

1. osallistujilla täytyy olla halu muuttua
2. heidän pitää tietää mitä ja miten sen pitää tapahtua

3. työpaikan ilmapiirin pitää olla suotuisa
4. muutoksesta täytyy palkita. Palkitseminen voi olla joko sisäistä tai ulkoista, aineetonta tai aineellista.

Kaksi ensimmäistä kohtaa ovat sellaisia, joihin pystytään vaikuttamaan itse koulutuksen kautta. Mutta erityisesti kolmas, työpaikan ilmapiiri suotuisuus, riippuu paljolti osallistujan työpaikasta, esimiehestä ja johdosta. (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006, 23, 52; Kirkpatrick & Kirkpatrick 2007, 83.)

Kirkpatrickien (2007, 83-84) mukaan käyttäytymisen muutosta voidaan arvioida neljällä tapaa:

1. Haastatteluin tai kyselylomakkein
2. Tarkkailemalla ja havainnoimalla
3. Työnäyttein
4. Käyttämällä vertailuryhmää

Mitä siis tapahtuu, kun valmennuksen jälkeen palataan työpaikalle? Kuinka paljon tietoa, taitoa ja asenteita siirtyy? Kolmannen tason arvioinnin tarkoituksena on selvittää, miten opittu on siirtynyt työhön.

Taso 4 – Tulokset

Neljäs taso mittaa valmennuksen ansiosta syntyneitä tuloksia yrityksessä tai organisaatiossa. Valmennuksen sisällöstä riippuen tulokset voivat olla konkreettisia ja suhteellisen helposti mitattavissa olevia, kuten parannukset tuottavuudessa tai laadussa, vähentyneet kustannukset, vähentyneet työtapaturmat, myynnin tai liikevaihdon kasvaminen sekä parantunut liikevoitto. Tulokset voivat olla myös aineettomia ja vaikeammin mitattavia kuten parannukset työhyvinvoinnissa, johtamisessa tai motivaatiossa. Niitä on vaikeampi mitata taloudellisin termein, mutta usein kuitenkin pidemmällä tähtäimellä niillä on myös taloudellisia vaikutuksia. Valmennukselle on hyvä asettaa tavoitteet ja miettiä millaisia tuloksia sillä halutaan saavuttaa. (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006, 25-26). Usein valmennusohjelmiin osallistumisen taustalla on se, että halutaan saavuttaa tiettyjä tuloksia.

Kirkpatrickien (2007, 107) mielestä neljännen tason arviointi on tärkeintä. Edeltäviä tasoja ei kuitenkaan saa ohittaa. Kun niiden arviointi on suoritettu huolellisesti, on neljännen tason arviointi helpompaa. Kirkpatrickit (2006, 65) ohjeistavat neljännen tason arviointia jälleen niin, että tulosten muuttumiselle on annettava aikaa. Arviointi tällä tasolla on hyvin samankaltaista kuin edeltävälläkin tasolla. Valmennuksen tavoitteista riippuen yritykset voivat hyödyntää taloudellisia lukuja ja raportteja, tilastoja ja tilinpäätöksiä. Riippuen valmennuksen sisällöstä ja tavoitteista, voidaan käyttää muita edeltävien tasojen arviointimetojeja, erityisesti siis aineettomien ja vaikeammin mitattavissa olevien tavoitteiden kohdalla. Vertailun mahdollistamiseksi tuloksia olisi myös hyvä verrata aikaan ennen valmennusta tai tehdä samat arvioinnit ennen ja jälkeen valmennuksen. (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006, 65-70.)

Frisk (2008, 42-43) lisää neljännen tason arviointimetojeihin esimerkiksi osaamiskartoitukset ja -näytöt, erilaiset selvitykset, toimintasuunnitelmien vertailut ja ulkopuoliset asiantuntija-arvioinnit.

Kirkpatrickin nelivaiheista mallia on myös kritisoitu ja esimerkiksi sanottu sen olevan liian yksinkertainen tai vain luokittelun väline. Mallin kehittäjä puolustaa mallia sanoamalla sen suosion piilevän juuri yksinkertaisuudessa ja helppoudessa. Se on ymmärrettävä ja helppokäyttöinen, eikä se sisällä yksityiskohtaisia ohjeita jokaisen tason implementointiin, vaan tarjoaa suuntaviivoja sekä selventää vaikuttavuuden arvioinnin tarkoitusta. (Kirkpatrick, 1996, 55.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen toteutusta. Tarkemmin tutustutaan tutkimukseen valittuun lähestymistapaan. Luvussa esitellään tutkimuksessa käytettävät menetelmät sekä aineiston hankinta. Viimeiseksi luvussa esitellään haastatteluihin osallistuneet yritykset.

5.1 Tutkimuksen lähestymistapa ja käytetyt menetelmät

Lähestymistavaksi kehittämistehtävään valittiin case- eli tapaustutkimus ensisijaisesti laadullisia tutkimusmenetelmiä käyttäen. Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2009, 52) mukaan tapaustutkimus sopii silloin, kun halutaan syvällisesti ymmärtää tutkimuksen kohteena olevaa tapausta ja saada siitä selville yksityiskohtaista tietoa. Tapaustutkimuksessa tutkitaan on usein vain yhtä tapausta, esimerkiksi yksilöä, ryhmää, organisaatiota, toimintoa tai tapahtumaa (Ojasalo ym. 2009, 53). Tässä opinnäytetyössä kohteena ovat Team Tampere KasvuCamp ja KasvuCampeille osallistuneet yritykset.

Tapaustutkimuksessa hyödynnetään usein monia eri tutkimusmenetelmiä, joista yksi on useimmiten teemahaastattelu (Kananen 2013, 56-58). Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelminä käytettiin teemahaastattelua ja havainnointia. Taustatyönä aiheeseen perehdyttiin tutustumalla hankeen erilaisiin sisäisiin aineistoihin, kuten ohjausryhmän pöytäkirjoihin sekä hankesuunnitelmaan. Ojasalon ym. (2009, 54) mukaan tapaustutkimuksessa usein ensimmäisenä vaiheena onkin tutkittavaan tapaukseen perehtyminen.

Teemahaastattelut tehtiin kymmenelle Team Tampereen KasvuCampeille osallistuneelle yritykselle ja hieman suppeampina neljälle konkarille. Havainnointi suoritettiin olemalla mukana yhdellä KasvuCampillä helmikuussa 2015. Lisäksi lyhyt kysely tehtiin sähköpostitse neljälle asiantuntijalle, joista kaksi vastasi.

Yrityksille tehdyissä teemahaastatteluisissa oli mukana sekä strukturoitu osuus että avoimia kysymyksiä keskustelun pohjaksi. Kysymykset oli lajiteltu teemoittain viiteen eri osa-alueeseen:

- Odotukset ja tavoitteet
- Tulokset
- Oppiminen
- Verkostoituminen
- Tulevaisuuden näkymät

Strukturoidussa osuudessa yrityksiä pyydettiin etukäteen miettimään ja tarkastamaan hieman lukuja liittyen seuraavanlaisiin asioihin, erityisesti siitä näkökulmasta miten kyseinen asia on kehittynyt KasvuCampille osallistumista edeltävästä ajasta haastatteluhetkeen:

- Liikevaihto
- Vientimaat
- Viennin osuus myynnistä
- Toimipisteet ulkomailla
- Henkilöstömäärä
- Uusien tuotteiden määrä
- Muut asiat, mitkä ovat oleellisesti muuttuneet (eurot, prosentit, jne.)

Edellä mainitut asiat vaihtelivat hieman yrityksestä ja toimialasta riippuen ja käytiin suullisesti läpi haastattelussa.

Teemahaastattelua suunniteltaessa sovellettiin Kirkpatrickin (2006, 21-26) neliportaista koulutuksen vaikuttavuuden arviointimallia:

1. Reactions – osallistujien välittömät reaktiot valmennuksesta
2. Learning –valmennuksen ansiosta tapahtuva oppiminen
3. Behaviour - valmennuksen ansioista tapahtuva käyttäytymisen muuttuminen
4. Results - valmennuksen tulokset työyhteisön ja organisaation tasolla

Yrityksille tehtyjen teemahaastatteluiden runko on liitteenä (Liite 2).

Konkareiden teemahaastattelu pohjautui erityisesti heidän näkemyksilleen Team Tampereesta yritysten kasvun ja kansainvälistymisen tukijana ja sparraajana. Konkareiden haastattelukysymykset on liitteenä (Liite 3).

Asiantuntijoilta kysyttiin muutama ytimekäs kysymys sähköpostitse. Asiantuntijoiden haastattelukysymykset ovat myös liitteenä (Liite 4).

5.2 Tutkimusaineiston hankinta

Tutkimuksen pääosassa ovat KasvuCampille osallistuneet yritykset ja heidän näkemyksensä Team Tampereen toimenpiteiden vaikutuksista yrityksen kasvuun ja kansainvälistymiseen. Tutkimustyön alkuvaiheessa tehtiin havainnointityötä olemalla mukana järjestetyllä KasvuCampillä helmikuussa 2015. Havainnoijan rooli oli olla ulkopuolinen tarkkailija. Havainnointi auttoi perehtymään syvällisesti tutkimuksen kohteena olevaan aiheeseen ja ymmärtämään minkälaisen prosessin osallistujat käyvät läpi KasvuCampin aikana. Tämän tyyppinen tarkkaileva havainnointi sopii erityisen hyvin tutkimuksen alkuvaiheeseen (Ojasalo ym. 2009, 105).

Tutkimukseen haastateltiin teemahaastattelun keinoin kymmentä pirkanmaalaista yritystä. Kanasen (2013, 76) mukaan tapaustutkimuksen kohdalla termiä otanta ei tulisi käyttää, mutta mikäli näin halutaan tehdä, olisi sopivampi termi harkinnanvarainen otanta. Tapaustutkimuksessa tiedon keräämisen lähtökohtana on se, että sitä kerätään niiltä, joita tutkittava asia koskee.

Tutkittavat kymmenen yritystä valittiin Team Tampere -hankkeen KasvuCampeille osallistuneiden 52 yritysten joukosta. Team Tampereen ohjausryhmälle tehtiin ehdotuksia, joiden pohjalta haastateltavat yritykset, konkarit ja asiantuntijat valittiin. Tutkittavan yritysjoukon haluttiin edustavan erilaisia toimialoja ja erilaisia kasvun tai kansainvälistymisen vaiheita. Haastatellut yritykset ovat myös erikokoisia ja -ikäisiä, vaikka suurin osa niistä (9 kpl) on pk-yrityksiä. Tutkimukseen haluttiin mukaan myös sellaisia yrityksiä, jotka eivät olleet syystä tai toisesta lähteneet voimakkaaseen kasvuun tai kansainvälistymiseen KasvuCampin jälkeen. Haastattelun avulla haluttiin saada siihen johdaneita syitä selville, sekä erityisesti Team Tampereen mahdollisia vaikutuksia siihen.

Osa yrityksistä on osallistunut KasvuCampin lisäksi myös muihin Team Tampereen järjestämiin tilaisuuksiin tai tapahtumiin. KasvuCampille osallistumista pidettiin kuitenkin ehtona haastatteluun osallistumiselle, koska se keskittyy syvällisemmin yritys-kohtaisen kehittämisen ja sitä kautta lisää myös tulosten vertailtavuutta muiden Team Tampere -toimenpiteiden ollessa yleisluontoisempia tai tiettyyn, yksittäiseen aihealueeseen keskittyneitä.

Tutkimuksessa apuna olivat hakulomakkeet, joilla yritykset olivat hakeutuneet KasvuCampille. Hakulomakkeita hyödynnettiin ennen haastatteluita, niiden aikana sekä tulosten analysointivaiheessa. Niiden avulla pystyi peilaamaan yritysten ennen leiriä asettamia tavoitteita KasvuCampin toteutuneeseen antiin. Tämän lisäksi ennen haastatteluita yrityksistä etsittiin perustietoa yritysten omilta verkkosivuilta. Lisäksi yrityksiä pyydettiin ennen haastattelua miettimään ja tarkastelemaan tiettyjä asioita, kuten liikevaihdon ja viennin määrän kehitystä muutamien viime vuosien ajalta.

Haastattelut pidettiin yhtä lukuun ottamatta yritysten omissa tiloissa ja ne nauhoitettiin sekä litteroitiin. Yksi haastattelu pidettiin Skypen välityksellä. Haastateltavilta kysyttiin, voiko heidän nimet ja yrityksen perustiedot mainita. Kaikki suostuivat tähän, mutta tutkimuksessa ei kuitenkaan ole tarkoitus ruotia yhdenkään yrityksen liikesalaisuuksia tai muuta kovin tunnistettavaa tietoa. Tuloksia esitettäessä vastauksia ei ole eritelty yritys-kohtaisesti, vaan ennemminkin on pyritty löytämään yhteneviä teemoja. Kaikki eivät olleet halukkaita jakamaan julkisesti talous- tai kasvulukujaan, joten ne on päätetty jättää yritys-kohtaisesti eriteltynä pois. Teemahaastattelun aluksi yritykset saivat kertoa omin sanoin yrityksen taustoista, toiminnasta ja toimialasta. Näitä vastauksia ei ole erikseen analysoitu, paitsi kasvuun tai kansainvälistymiseen liittyvien asioiden, kuten liikevaihdon tai viennin määrän kehityksen osalta. Haastatteluista on myös poimittu muutamia sitaatteja, jotka täydentävät tulosten esittelyä.

KasvuCampeja on järjestetty kaikkiaan kahdeksan, joista yksi Pietarissa. Haastatellut yritykset ovat olleet eri leireillä. Joillakin yrityksillä KasvuCampiin osallistumisessa oli kulunut noin kaksi vuotta, yhdellä vain reilu neljä kuukautta. Muilla jotakin siltä väliltä. Pietarin KasvuCampille oli haastatelluista osallistunut kaksi yritystä, joista toinen sitä ennen käynyt myös KasvuCampin Suomessa.

Yritysten lisäksi haastateltiin myös KasvuCampeilla mukana olleita konkareita sekä asiantuntijoita. Neljälle konkarille pidettiin lyhyet teemahaastattelut, joissa kartoitettiin heidän näkemyksiään Team Tampereesta yritysten kasvun ja kansainvälistymisen tukijana ja sparraajana. Asiantuntijat vastasivat sähköpostitse muutamaan avoimeen kysymykseen omista näkemyksistään. Kysely lähetettiin neljälle asiantuntijalle, joista kaksi vastasi. Haastateltavat konkarit esitellään luvussa 6.6. ja asiantuntijat luvussa 6.7.

5.3 Haastateltavien yritysten esittely

Arela Oy

Tamperelainen vaate- ja asusteiden suunnittelualan perheyritys Arela Oy on luonut vaatteita ja asusteita hyvälaatuisista luonnonmateriaaleista. Arela on tunnettu erityisesti kashmirneuleistaan. Muutama vuosi sitten yritys toi kashmirtuotteiden rinnalle myös puuvillavaatemalliston. Vaatteet suunnitellaan Suomessa ja valmistutetaan Nepalissa ja Kiinassa (kashmirneuleet) sekä Latviassa (puuvillatuotteet). Vuonna 2006 perustetulla yrityksellä on omat myymälät Tampereella ja Helsingissä, muutamia jälleenmyyjiä Suomessa ja Euroopassa sekä maailmanlaajuisesti toimittava verkkokauppa. Kansainvälistymisessä Arelaa kiinnostaa Japanin markkinat sekä Pohjois- ja Keski-Eurooppa. Arela oli KasvuCampilla maaliskuussa 2014.

Arelaa haastateltiin 15.5.2015. Haastatteluun vastasi Viivi Arela, joka on yksi kolmesta omistajasta sekä Arelan viestintäpäällikkö.

Biancaneve Oy

Vuonna 2006 perustettu tamperelainen Biancaneve Oy suunnittelee ja valmistaa urheiluvaatteita sekä yksilöllisiä esiintymisasuja. Päälajit ovat fitness ja taitoluistelu. Biancanevellä on oma valmisvaatemallisto ja lisäksi yritys valmistaa mittatilaustyönä kilpailu- ja esiintymisasuja maailman parhaille taitoluistelijoille ja fitness-urheilijoille. Yrityksellä on jälleenmyyjiä Virossa ja Venäjällä, lisäksi tuotteita myydään Saksan Amazon-verkkokaupassa. Biancaneve on ollut KasvuCampilla kaksi kertaa: kesäkuussa 2013 ja Pietarin KasvuCampilla kesäkuussa 2014.

Bianceneven haastattelu pidettiin 20.3.2015.

*Mukana olivat Elina Loueranta, yrityksen perustaja ja toimitusjohtaja,
sekä Joonas Loueranta, Chief Digital Officer.*

Framery Oy

Framery Oy on tamperelainen, vuonna 2010 perustettu yritys, joka valmistaa äänieristäviä puhelinkoppeja avokonttoreihin. Tuotteet suunnitellaan ja valmistetaan Suomessa. Yritys on kansainvälistynyt nopeasti ja sillä on haastatteluhetkellä vientiä 16 maahan, josta suurimpana vientimaana USA, sitten Skandinavian maat sekä muu Eurooppa. Framery on muun muassa toimittanut puhelinkoppeja Twitterin avotoimistoihin USA:ssa. Yritys on ollut ensimmäisellä KasvuCampillä, huhtikuussa 2013.

Frameryä haastateltiin 17.3.2015. Vastaajana oli

Samu Hällfors, toinen yrityksen perustajista sekä Head of Design

Ha-tex Oy

Hämeenkyröläinen Ha-Tex Oy on perustettu 2005. Yrityksellä on kaksi liiketoimintaa-alueita. Ensimmäinen on kaupan palvelut, joihin liittyy pullonpalautuspisteiden ja ostoskärryjen huolto. Toinen on tekstiilipuoli, yritys pesee ja suojakäsittelee tekstiilejä, kuten elokuvateattereiden penkkejä. Asiakkaina on elokuvateattereiden lisäksi mm. Eduskuntatalo ja Tampere-talo. Ha-tex lähti KasvuCampille erityisesti tekstiilipuolen palveluiden kansainvälistymisen vuoksi, ja sillä on nyt vientiä Ruotsiin ja Saksaan. Yritys oli KasvuCampillä helmikuussa 2014.

Ha-texin haastattelu pidettiin 2.4.2015, haastatteluun vastasi

yrityksen perustaja ja toimitusjohtaja Harri Kivimäki.

Hetitec Oy

Hetitec sijaitsee Valkeakoskella ja on perustettu 2013. Yritys valmistaa kvartsihiekkasta 3D-tulosteita erilaisiin käyttötarkoituksiin, enimmäkseen valumuotteja metallivalimoille. Enenevässä määrin tuotteita menee myös muunlaisiin käyttötarkoituksiin. Yritys toimii pääosin kotimaan markkinoilla, mutta tähyää myös ulkomaille, lähinnä Pohjoismaihin ja Venäjälle. Hetitec oli Pietarin KasvuCampillä kesäkuussa 2014.

Hetitec haastateltiin 17.4.2015. Vastaajana oli Ville Moilanen, yrityksen perustaja ja toimitusjohtaja.

Insta DefSec Oy

Insta DefSec Oy on osa Insta Group Oy –konsernia. Insta Group on tamperelainen perheyritys, joka on perustettu 1960. Insta DefSec Oy kehittää ja tarjoaa ratkaisuja ja palveluita kolmelle liiketoiminta-alueelle, jotka ovat puolustus, turvallisuus ja tietoturva. Insta DefSec on tarjoamat ratkaisut ja palvelut liittyvät pitkälti tietoturvaan, kriittiseen tilannetietoisuuteen, verkkokeskeisiin johtamis-, tietoliikenne- ja koulutusjärjestelmiin sekä integrointi- ja ylläpitopalveluihin. Yritys oli KasvuCampillä syyskuussa 2013.

Insta DefSeciä haastateltiin 8.5.2015, ja vastaajana oli Business Development Director Matti Ristimäki.

Kuitukuu Oy / More Joy

Parkanolainen perheyritys Kuitukuu Oy on keskittynyt luonnonkuituisen kappaletavaran silkkipainamiseen ja markkinointiin. Yritys on toiminut vuodesta 1997 lähtien. Kuitukuu suunnittelee More Joy-nimellä käyttötavaraa ja tekstiilejä jotka tuovat iloa arkeen, kuten kuvallisia tiskirättejä, saunatuotteita, keittiöpyyhkeitä ja tyynyliinoja. Kansainvälistyminen on aloitettu erityisesti tiskirättien kanssa, joka on arkinen ja moniin kulttuureihin sopiva tuote. Yrityksellä on vientiä kolmeentoista maahan ympäri maailman: Euroopan lisäksi muun muassa Japaniin, Etelä-Koreaan, Uuteen-Seelantiin sekä Pohjois-Amerikkaan. Kuitukuu oli KasvuCampillä maaliskuussa 2014.

Kuitukuun haastattelu pidettiin 19.3.2015 ja haastateltavana oli toimitusjohtaja Susanna Myllymäki

Optofidelity Oy

Tamperelainen, vuonna 2005 perustettu Optofidelity Oy on testaus- ja mittausautomaatioon, konenäköjärjestelmiin ja insinöörisuunnittelupalveluihin keskittynyt teknologiayritys. Yritys on kansainvälistynyt paljon viime vuosina. Merkittävimpänä vientimaana on USA, mutta myös esimerkiksi Aasia on tärkeä ja Euroopastakin löytyy potentiaalia. Yritys on ollut ensimmäisellä KasvuCampillä huhtikuussa 2013.

*Optofidelityn haastattelu pidettiin 6.5.2015,
vastaajana Tapio Koskinen, myyntijohtaja ja yksi perustajista.*

Piceasoft Oy

Ohjelmistoyritys Piceasoft Oy on perustettu vuonna 2012 Nokian spin-offina. Piceasoftin päätuotteet liittyvät mobiililaitteen ja matkapuhelimen elinkaareen: tietojen siirto matkapuhelimesta toiseen, puhelimen kunnon arviointi sekä puhelimen muistin tyhjennys. Kovasti kasvaneen Piceasoftin liikevaihdosta iso osa tulee viennistä. Haastatteluhetkellä vientiä on eniten Eurooppaan, mutta myös muun muassa Lähi-Itään ja Aasiaan. KasvuCampillä Piceasoft oli maaliskuussa 2014.

*Piceasoftin haastattelu pidettiin 9.4.2015,
paikalla oli Risto Kivipuro, VP Business Development
ja yksi yrityksen perustajista*

Varaani Works Oy

Varaani Works Oy on 5 vuotta vanha tamperelainen startup-yritys. Varaanin tuote on Varaani Cloud Hub –tallennuspalvelutuote, joka yhdistää paikallisen tallentimen ja online-varmuuskopion. Tällä hetkellä tuote on suunnattu pk-yrityksille, seuraavana askeleena on kuluttajatuotteen lanseeraaminen. Varaani Works on tehnyt ensimmäiset ulkomaanavaukset jo hieman ennen KasvuCampia. Erityisesti Euroopan maat ovat kansainvälistymisen kohteena, mutta potentiaalia ja kiinnostusta löytyy lähes ympäri maailman. Varaani oli KasvuCampillä marraskuussa 2014.

*Varaani Worksia haastateltiin 20.3.2015. Haastatteluun vastasi Juha Kaario,
liiketoimintajohtaja ja yksi yrityksen perustajista.*

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimuksen tulokset kuvataan tässä luvussa. Tutkimuksen pääosassa ovat osallistujayritykset ja heidän näkemyksensä Team Tampereen toimenpiteiden vaikutuksista yrityksen kasvuun ja kansainvälistymiseen. Tässä osiossa aluksi kerrotaankin yrityshaastatteluiden tulokset, sen jälkeen konkareiden näkemykset ja viimeisenä vuorossa ovat haastatellut asiantuntijat. Luvussa 6.1. kuvataan yritysten odotuksia ja tavoitteita Team Tampere KasvuCampille. Luvussa 6.2 yritykset kertovat konkreettisia tuloksia ja millaista vaikutusta Team Tampereella on ollut yrityksen kasvuun ja kansainvälistymiseen. Luvun 6.3. näkökulmana on yritysten oppiminen ja ymmärryksen lisääntyminen KasvuCampin myötä. Luvussa 6.4. käsitellään verkostoitumisen merkitystä ja verkostojen hyödyntämistä Team Tampereen avulla. Yritysten omia tulevaisuuden näkymiä käsitellään luvussa 6.5. Osallistujayritysten haastattelutulosten jälkeen konkareiden näkemykset käsitellään luvussa 6.6. ja asiantuntijoiden näkemykset luvussa 6.7. Viimeiseksi käsitellään kaikkien haastateltujen toiveet Team Tampereen tulevaisuutta ja jatkokehitystä varten luvussa 6.8. Lisäksi yritykset kertovat siinä yleisesti siitä, minkälaista apua ne toivoisivat kasvun ja kansainvälistymisen vauhdittamiseen.

6.1 Odotukset ja tavoitteet

Koulutuksen kohdalla vaikuttavuudesta puhuttaessa tarkoitetaan sitä, että koulutus on saanut aikaan sellaisia tuloksia ja vaikutuksia, joita oli asetettu koulutuksen tavoitteeksi (Laukkanen, 2014, 64). KasvuCampille hakeuduttaessa yritykset täyttävät sähköisen hakulomakkeen, jossa kysytään tavoitteita KasvuCampille. Nämä lomakkeet olivat apuna haastatteluihin valmistauduttaessa. Tässä tutkimuksessa peilattiin toteutunutta niihin odotuksiin ja tavoitteisiin, joita kukin yritys oli KasvuCampille asettanut.

Yrityksen tavoitteisiin ja toimialaan liittyen jokaiselle yritykselle etsitään ja valitaan KasvuCampille oma kasvukonkari, jonka yritykset hyväksyvät etukäteen. KasvuCampille myös etsitään ja valmennetaan kulloistenkin osallistujayritysten haasteisiin vastaava asiantuntijajoukko.

Perustietoa, osaamista ja ymmärrystä

Pääosin yritykset lähtivät hakemaan KasvuCampiltä perustason tietoa, osaamista ja ymmärrystä kansainvälisestä kaupasta ja viennistä. Enemmistöllä vastanneista yrityksistä vientiosaaminen tai kokemukset viennistä ennen KasvuCampia olivat melko vähäiset tai niitä ei ollut lainkaan. Osa yrityksistä oli KasvuCampin kynnyksellä ottamassa ensimmäisiä askeleita kansainvälistymisen suuntaan ja lähtivätkin hakemaan KasvuCampiltä apua siihen.

Perusosaamista ja perusymmärrystä kv-kaupasta lähdettiin hakemaan ja sitä myös saatiin. ---. Lähdettiin oppimaan aihepiiriä, vaikka se on koulun penkiltä tuttu juttu niin se on aika kaukana todellisuudesta se mitä koulussa puhutaan kv-liiketoiminnasta. Lähdettiin oppimaan muiden kokemuksista ja konkareiden kokemuksista.

Samu Hällfors, Framery Oy

Välineitä, tapoja ja näkemyksiä

Yritykset hakivat välineitä, tapoja, reittejä, käytänteitä sekä näkemyksiä vientiin ja sen rakentamiseen. Esimerkkeinä mainittiin ihan konkreettiset viennin muodot ja niistä oppiminen, kuten käytetäänkö agentteja tai jakelijoita, vai viedäänkö suoraan. Monet halusivat tietää, mitä kaikkea olisi hyvä tehdä ja ottaa huomioon kansainvälistymistä käynnistettäessä. Tässä käytettiin apuna konkareiden ja toisten yritysten kokemuksia, haluttiin saada tietää mitä ovat tehneet aloitellessaan vientiä. Muutamat yritykset sanoivat, etteivät ole kansainvälisen kaupan asiantuntijoita kokemukseltaan tai taustaltaan, joten tulivat siksi KasvuCampille.

Konkreettisia, yrityskohtaisia tavoitteita

Muutamalla yrityksellä oli hyvin konkreettisia tavoitteita KasvuCampille. Yhdellä yrityksellä kipupisteenä oli myynnin järjesteleminen ulkomailla ja myyntiprosessin kuntoon laittaminen. Eräs yritys mainitsi kansainvälisten referenssien saamisen, rahoituksen järjestelemisen sekä uusien liiketoimintojen ja mallien rakentamisen tavoitteekseen. Vain yhdellä yrityksellä ei ollut etukäteen minkäänlaisia suunnitelmia kansainvälistymisen suhteen, kuten ajatusta vientimaista.

Vahvistusta, varmistusta ja strategian kirkastamista

Ne yritykset, joilla oli jo kansainvälistä toimintaa tai suunnitelmia sen aloittamiseksi lähtivät hakemaan vahvistusta ja varmistusta omien ideoidensa tueksi ja näkemysten

kehittämiseksi asiantuntijoiden ja konkareiden sparrauksen avulla. Strategian rakentaminen tai kirkastaminen näkyi myös joidenkin yritysten tavoitteissa.

Team Tampere oikeastaan vahvisti sitä näkemystä että me ollaan valmiita kansainvälisille markkinoille. Sen näki siellä moni muukin. Vahvistusta haettiin ja se antoi lisää intoa. Campilla toisten kokemusten kuuleminen vahvisti sitä että oikeita juttuja ollaan tehty, ja vahvisti kyllä itsetuntoa.

Harri Kivimäki, Ha-Text Oy

Tietynlainen uskonvahvistus, jos on joku ajatus tullut ja sitten joku sanoo siihen että heillä on ihan samat kokemukset, niin sitten sitä ajattelee että jes! Sitten voi olla melko varma että nyt ollaan oikeilla jäljillä.

Risto Kivipuro, Piceasoft Oy

Asiantuntija-avun hyödyntäminen ilman konkreettisia tavoitteita

Kaikilla yrityksillä ei ollut KasvuCampille niin konkreettisia tavoitteita, vaan he lähtivät mukaan uteliaisuudesta katsomaan, mitä voisivat saada. Taustalla näkyi siis halukkuus kehittää omaa liiketoimintaa, ja saada siihen sparraus- ja suunnitteluapua asiantuntevilta henkilöiltä. Muutama yrittäjä mainitsi, ettei ole kokemuksensa tai taustansa puolesta kansainvälisen kaupan ammattilainen ja lähti sen takia hakemaan apua Team Tampereesta. Yritykset halusivat oppia lisää kansainvälistymisestä ja viennistä, ja tietää mitä muut tekevät alkaessa kansainvälistymään. Haastatteluissa nousikin esille mahdollisuus vertaistukeen ja toisten yritysten, konkareiden ja asiantuntijoiden kokemusten kuuleminen ja niistä oppiminen. Vertaistuen ja toisilta oppimisen merkityksestä lisää myöhemmin luvussa 6.4.

Lähes kaikilla yrityksillä pääasiallinen kasvutavoite oli kansainvälisen kasvun lisääminen. Muutama totesi, että kasvua on vielä kotimaassakin saatavilla, mutta kansainvälistymistä ja sen tuomia mahdollisuuksia ei siitä huolimatta haluta sivuuttaa.

Meille se oli sellainen ulkomaankauppa for dummies.

Samu Hällfors, Framery Oy

6.2 Tulokset

Vaikka monilla yrityksillä ei ollut yksilöityjä tavoitteita KasvuCampille, nousi sieltä kuitenkin useimmille esiin hyvin konkreettisiakin tuloksia. Teemahaastattelussa pyrittiin saamaan selville, minkälaista kehitystä yritykselle on tapahtunut KasvuCampia edeltävältä ajalta haastattelupäivään mennessä.

Ajansäästö

Yrityskasvu tai kansainvälistyminen saattaa olla osa liiketoiminnan normaalia kehityskaarta ja yritykset muistuttivatkin, että on hyvin vaikea yksilöidä mikä yrityksen kehityksessä on ollut KasvuCampien tai muiden Team Tampere -toimenpiteiden ansiota. Vähintäänkin ajattelun herättäjänä ja ymmärryksen rakentajana sen kuitenkin todettiin olleen merkittävä. KasvuCampin mainittiin myös säästäneen aikaa ja nopeuttaneen kansainvälistymisprosessia. Pieniäkin asioita on osattu laittaa kuntoon, jotka olisivat voineet olla isoja potentiaalisia riskejä jos ne eivät olisi olleet kunnossa.

(Team Tampereen) merkitys ei ole ollut älyttömän suuri yksittäisenä asiana, mutta kyllä se on ollut tärkeä pointti ja siinä varmaan säästettiin aikaa kun saatiin aika tiiviissä paketissa paljon informaatioo ja juttuja sparrattua samalla kertaa.

Samu Hällfors, Framery Oy

Markkinaymmärryksen lisääntyminen

Monet pystyivät myös yksilöimään asioita, joissa KasvuCamp on edesauttanut. Moni yritys oli KasvuCampin jälkeen saanut isoja, kansainvälisiä sopimuksia tai projekteja tai uusia vientikumppaneita ja näin kasvattanut vientiään sekä liikevaihtoaan voimakkaasti. KasvuCampin sanottiin tukeneen markkinaymmärryksen ja liiketoimintaymmärryksen kehittymistä joko suoraan tai ainakin vaikuttaneen niihin välillisesti.

Muutama yritys kertoi KasvuCampin jälkeen keskittyneensä brändinkehitykseen, ja saaneen KasvuCampilta ymmärrystä miten pitää näkyä kansainvälisesti. Monet kertoivat lisänneensä kansainvälisillä messuilla ja muissa alansa tapahtumissa käymistä tai osallistumista, ja oma aktiivisuus on kasvanut kansainvälistymisen askelten suhteen. Toisaalta edelleen hyvin tarkkaan mietitään mihin kannattaa osallistua, mutta ymmärretään että tunnettuuden kasvamisen edellytyksenä on usein näkyvyys alan tapahtumissa.

Yritykset kertoivat myös saaneensa KasvuCampilla oivalluksia, jotka ovat merkittävästi edesauttaneet viennin tai kasvun rakentamisessa. Konkareiden sparraamana ja haastamana yritykset ovat saattaneet miettiä täysin uudella tavalla esimerkiksi alihankinnan mahdollisuudet, hinnoitteluperusteet, ansaintalogiikan, vientimuodot, myyjien profiilit tai kohdemarkkina-alueet. Nämä ovat monilta osilta avanneet täysin uudenlaisia mahdollisuuksia kansainvälistymiseen tai mahdollistaneet kasvua kotimaassa.

Liiketoiminta ja koko yritys on oikeastaan muuttunut ihan täysin, eli ollaan ihan uudenlainen yritys verrattuna siihen mitä oltiin silloin. Vienti on varmaan monikymmenkertaistunut sen jälkeen.

Samu Hällfors, Framery Oy

Muutamalle yritykselle kirkastunut ymmärrys siitä, että osaa ottaa aikaa yrityksen kehittämiselle päivittäisen suorittamisen lisäksi. KasvuCamp jopa edesauttoi yhden yrittäjän itsensä muokkautumista "ammattinharjoittajasta toimitusjohtajaksi":

On pitänyt huomata että nyt tehdään bisnestä. Tavallaan edelleenkin käyn sitä muutosta siinä, että en ole enää elinkeinonharjoittaja, joka tekee sitä omin kätösin, vaan olen toimitusjohtaja joka sitten delegoi, luo suhteita ja kehittää sitä liiketoimintaa. Leirillä on ollut iso osuus siihen.

Elina Loueranta, Biancaneve Oy

Viennin tai liikevaihdon kasvaminen ja muut numeeriset muutokset

Kymmenestä haastatellusta yrityksestä kahdeksalla on joko viennin määrä tai kotimaan liikevaihto kasvanut KasvuCampin jälkeen. Seitsemälle yritykselle on tullut lisää viennimaita. Ainakin kahdeksan yrityksen liikevaihto on kasvanut ja yli puolet on kasvattanut henkilöstömääräänsä, loppuilla se on pysynyt aikalailla samana.

Taulukossa 2 on poimittuna esimerkkejä yrityksille tapahtuneista konkreettisista muutoksista KasvuCampin ajasta haastatteluhetkeen verrattuna. Kaikki yritykset eivät halunneet kasvulukujaan erikseen mainittavan. On hyvä huomioida myös että osalla yrityksistä KasvuCampista on vierähtänyt yli kaksi vuotta, osalla taas huomattavasti lyhyempi aika.

TAULUKKO 2. Yrityksille tapahtunutta konkreettista kehitystä KasvuCampin jälkeen

| 80% haastatelluista joko viennin määrä tai kotimaan liikevaihto kasvanut | 70% haastatelluista yrityksistä on saanut lisää vientimaita | Yli puolet on kasvattanut henkilöstömääräänsä |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Viennin määrä: <ul style="list-style-type: none"> • Alle 10% -> lähes 40% • 30% -> 80% • 35%-> 70% • Liikevaihto <ul style="list-style-type: none"> • 3,5, milj € -> lähes 10 milj€ • 570t€ -> yli 2 milj. € • Tavoitteena lv:n tuplaaminen tai triplaaminen | <ul style="list-style-type: none"> • 3->16 • 0->7 • Ennen hyvin vähäistä, nyt 13 vientimaata ympäri maailman | <ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstön määrä lisääntynyt: <ul style="list-style-type: none"> • 30 -> 50 • 6->16 |

Muutamalla yrityksellä ei ennen leiriä ollut juurikaan kansainvälistymistä, mutta sen jälkeen ovat saaneet ulkomaisten asiakkaiden lisäksi useita liidejä tai prospekteja useissa eri maissa. Yksi yritys on saanut kahteen maahan valtakunnalliset sopimukset, joiden ansiosta vienti nousee ylivoimaisesti kotimaan myynnin ohi.

Jo kansainvälistyneet tai muuten pidemmällä suunnitelmissaan olevat yritykset hakivat ja saivatkin uskonluontia ja näkemystä ideoilleen. Kuitenkin yksittäisiä, konkreettisia vinkkejä tuli erityisesti konkareilta ja heidän kokemustustaan, kuten lainopillisia tai sopimusvinkkejä.

Myös rohkeus työntekijöiden palkkaamiseen, kun aina lasketaan ja pelätään niin kyllä siellä sai varmuuden olla rohkea ja ottaa resursseja nopeammin kuin on ajateltu.

Susanna Myllymäki, Kuitukuu Oy

KasvuCampin työskentelytavat, toimenpidelistaukset ja materiaalit

KasvuCampin työskentelytapoihin kuuluu se, että osallistujat työstävät yhdessä konkariin ja asiantuntijoiden kanssa lähitulevaisuuden toimenpidelistausta. Siinä näkyy konkreettisesti mitä tehdään, kuka tekee, milloin ja miksi se tehdään. Näitä toimenpidelistaaja sanoi jokainen yritys hyödyntäneensä, ja kaikki olivat ainakin osittain tehneet listan toimenpiteitä. Listalla saattoi olla tärkeimpiä ensimmäisiä askeleita, jotka täytyy tehdä ja laittaa kuntoon ennen ulkomaankaupan aloittamista. Esimerkkejä toteutetuista toi-

menpiteistä on sopimusten ja toimituslausekkeiden kuntoon laittaminen, nettisivujen tekeminen, brändin kehittäminen tai kirkastaminen, referenssiasiakkaiden hankkiminen, myyntiprosessin kuntoon laittaminen, potentiaalisten jälleenmyyjien listaus ja kontaktointi.

Se oli hyvä kun tehtiin konkreettiset stepit, vaikka se on tosi yksinkertainen asia niin ne asiat jää usein muuten tekemättä. Sitä ollaan koitettu soveltaa ihan kaikkeen tekemiseen arjessakin.

Viivi Arela, Arela Oy

Konkareiden rooli ja merkitys KasvuCampilla koettiin merkittäväksi. Useat mainitsivat saaneensa konkarilta hyödyllisiä kontakteja.

Konkarilta saatiin paljon konkreettisia kontakteja ja siellä on ihan selkeitä liidejä.

Juha Kaario, Varaani Works Oy

KasvuCampilla yhdessä tuotettuun toimenpidesuunnitelmaan sekä asiantuntijoiden materiaaliin oltiin erittäin tyytyväisiä. Useimmat ovat palanneet materiaalipakettiin ja arvioivat palaavansa siihen vielä myöhemminkin. Osa piti edelleen KasvuCampilta saatua materiaaleja seinällään tai työpöydällään käytettävissä.

Se leiri oli tosi hyvä valmistava juttu. Nyt niihin oppeihin on helppo palata kun ne tulevat ajankohtaisiksi ja konkreettisiksi meille.

Viivi Arela, Arela Oy

Sytä miksi yritys ei ole kasvanut tai kansainvälistynyt voimakkaammin

Haastatelluista yrityksistä kolmen viisi ei ollut kasvanut erityisen paljoa KasvuCampin jälkeen. Yritykset osasivat identifioida siihen johtaneet syyt, eikä yhdenkään mielestä KasvuCamp ollut vaikuttanut siihen millään lailla. Haastattelujen mukaan KasvuCampille osallistuminen ei ollut näille kolmelle yritykselle hyödytöntä. Kaikki arvioivat kansainvälistymisen alkavan voimakkaammin tai viennin kasvavan tulevaisuudessa. Yritykset ovat saattaneet havaita, että kotimaassakin löytyy vielä markkinoita. Yksi yritys mainitsi olleensa KasvuCampilla etupainotteisesti, jolloin kansainvälistyminen on ajankohtaista ja tuotteen maturiteetti vasta myöhemmin sillä tasolla että sitä voidaan lähteä myymään. KasvuCampilla saatettiin vasta tehdä kansainvälistymisen liiketoimintasuunnitelmaa hallitukselle esitettäväksi. Muutamalla yrityksellä oli kasvusuunnitelmia

Venäjän suhteen, mutta nyt Venäjän tilanne arveluttaa kovasti sinne vientiä aloittelevia yrityksiä. Saattoi olla myös niin, että KasvuCampin aikaan ei vielä oltu valmiita kansainvälistymiseen, tai ei ollut tarpeeksi resursseja, aikaa tai rahaa. Voimakkaampi kansainvälistyminen alkaa olla ajankohtaista puolen vuoden sisään kun kotitehtävät on tehty. Silloin KasvuCampin opeista ja materiaaleista on varmasti paljon hyötyä.

6.3 Oppiminen

Keskittyminen ja fokusointi

Keskittyminen ja fokuksen lisääminen nousivat haastatteluissa voimakkaasti esille. Lähes kaikkien vastanneiden mielestä keskittyminen ja fokusointi olivat lisääntyneet KasvuCampin jälkeen.

Fokusointiin ja toisaalta myös markkinaymmärryksen lisääntymiseen liittyen yrityksestä ja toimialasta riippuen jotkut yritykset olivat supistaneet tuotevalikoimaa tai tiputtaneet kannattamattomia tuotteita pois, kun toiset taas olivat laajentaneet tuotevalikoimaa tai miettivät miten voisivat lisätä palveluliiketoiminnan avulla kasvattaa yritystään ja luoda uudenlaisia mahdollisuuksia. Nämä tietoiset, strategiset valinnat ovat osin olleet KasvuCampin aikaansaamia muutoksia. Myös tuotantoprosessia, tuote- tai palveluvalikoimaa on saatettu muokata KasvuCampin jälkeen.

Ja kun on kuunneltu muiden tarinoita niin on tajunnu että pitää yksinkertaistaa ja keskittyä ja fokusoida.

Joonas Loueranta, Biancaneve Oy

Systemaattisuuden lisääntyminen

Sen lisäksi moni vastaaja mainitsi systemaattisuuden ja organisoinnin lisääntymisen KasvuCampin myötä. Toimintaa on järkeistetty ja turhia rönsyjä katkottu pois, ja keskitytty enemmän ja yrittäminen on ollut paremmin johdettua. Se on tuonut esimerkiksi taloudellista parannusta:

Eli selkeästi semmoinen taloudellinen parannus on saatu aikaan että ei rönsyillä sinne tänne vaan keskitytään. Keskittyminen kirkastui siellä (leirillä) hyvin.

Susanna Myllymäki, Kuitukuu Oy

Systemaattisuuden oppi näkyi siinä, että KasvuCampin ansioista huomattiin että pienisäkin yrityksissä on tärkeä pitää kokouksia, pysähtyä välillä ottamaan aikaa sisäiselle keskustelulle ja kirjata myös ylös tehdyt päätökset, aikataulut sekä vastuuhenkilöt.

Substanssioppiminen

Konkreettisista opeista erityisesti mainittiin laki- ja sopimusasiat sekä rahoitukseen liittyvät asiat. Toisaalta isommille ja kokeneemmille yrityksille rahoitusasiat olivat jo entuudestaan hyvin tuttuja. Yksityiskohtina mainittiin lisäksi aloittavan pk-yrityksen elinkaaren ymmärtäminen, erilaiset myyntiporaat, erilaisista käytännön vientimuodoista oppiminen (agentit, jakelijat, kulttuurista riippuvat tavat) sekä ulkomaankaupan maksutapoihin liittyvät asiat kuten remburssit ja vientitakaukset.

Johtamisen prosessit ja toimintatavat

Monia oppeja yritykset sanoivat myös alkaneensa soveltamaan arjessa. Osalla KasvuCamp on vaikuttanut kehittäväällä tavalla johtamisen prosesseihin tai toimintatapojen muuttumiseen. Osa yrityksistä on osannut hakea ulkopuolista apua tiettyihin asioihin. Joistakin osallistujayrityksistä oli omistajan lisäksi työntekijöitä mukana, jolloin KasvuCampin läpikäyminen auttoi heitä ymmärtämään yrityksen tilannetta, kehittämistä paremmin sekä ottamaan vastuuta enemmän.

Kyllä uskon että me opittiin nuorena yrityksenä ihan nää yrityksen perusasiat, joita oikeesti täytyy lähteä viemään eteenpäin. Sitten me opittiin paljon siitä että tällainen tää tilanne nyt vaan on, muissakin yrityksissä.

Risto Kivipuro, Piceasoft Oy

Arvokas mahdollisuus keskittyä yrityksen kehittämiseen

Toi KasvuCamp oli todella hyvä, se oli hyvä formaatti yrityskehitykselle.

Juha Kaario, Varaani Works Oy

KasvuCampia koettiin hyvin innostavaksi kokemukseksi. Kaikki yritykset olivat tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä siihen, että olivat olleet mukana KasvuCampilla. Yrityksillä kasvoi usko omaan tekemiseen. KasvuCamp auttoi monia yrityksiä saamaan todellisen potentiaalin ja tavoitteiden mittakaavan kohdilleen. Kaikkien vastanneiden mielestä erittäin arvokasta ja hyödyllistä ottaa parin päivän irtiotto työstä ja arjen rutiineista ja

pystyä keskittymään kehittämiseen ja suunnitteluun ammattilaisten sparraamina. Tämä oli monien mielestä KasvuCampin parasta antia.

Suurin anti oli mielestäni se että meillä oli keskenään aikaa keskustella, kun ei oltu siinä normaalityökuviassa mukana. Suuntaviivoja, niiden miettimistä ja fläpille kirjoittamista.

Tapio Koskinen, Optofidelity Oy

Ensin se kyllä kolahti kovaa ja alkoi vähän ahdistamaan mutta sen kautta alettiin miettiä että vitsit, mitä me tehdään että päästään eteenpäin.

Elina Loueranta, Biancaneve Oy

6.4 Verkostoituminen

Verkostoituminen on keskeinen osa Team Tampereen kaikkia toimenpiteitä. KasvuCamp tarjoaa siihen hyvät mahdollisuudet. Virallisen osuuden lisäksi myös yhteiset illanvietot ja kahvitauot tukevat sitä. Verkostoitumisen lisäksi KasvuCampilta on täysin mahdollista löytää yhteistyökumppaneita tai vaikkapa rahoitusta tai hallituksen jäseniä.

Paljon on ollut hyötyä, erityisesti nää ihmiset ja niiden kautta tulleet jutut, ne on tosi tärkeitä.

Risto Kivipuro, Piceasoft Oy

Verkostoitumisen tärkeyden ymmärtäminen

Kaikki pitivät verkostoitumista hyvin tärkeänä ja iso osa on jollakin tavalla hyödyntänyt Team Tampereen kautta saamiaan verkostoja ja kontakteja. Muutama on hyödyntänyt Team Tampereen tapahtumia ja sitä kautta saamiaan kontakteja, niin että yritys on lähtenyt aivan uudelleenlaiseen vauhtiin ja kasvuun KasvuCampin käymisen jälkeen. Verkoston kautta on esimerkiksi käyty benchmarking-käynnillä toisessa yrityksessä. Yritykset saivat myös konkareilta erittäin tärkeitä, konkreettisia bisneskontakteja ulkomaille. Yksi yritys on myös Team Tampereen innostamana hankkinut itselleen yrityskummin. Yritykset tuntevat, että apua on saatavilla ja koska vaan voi ottaa yhteyttä KasvuCampilla tavattuihin ihmisiin.

KasvuCampilla viimeistään ymmärrettiin, että kontaktit ja verkostoituminen on varsinkin aloittelevalla tai kasvavalle yritykselle elintärkeää.

Kun näkee että Tampereella on kansainvälistymistä ja yrittäjähenkä, niin antaahan se uskoa. Ei se verkostoituminen koskaan huono asia ole.

Tapio Koskinen, Optofidelity Oy

Verkostoitumisen tärkeys ollaan nyt huomattu oikein kunnolla. Nykyinen ja tuleva yrittäjyys tarvii tosiaankin verkostoja.

Susanna Myllymäki, Kuitukuu Oy

Toisilta oppiminen ja kokemusten jakaminen

Yhdeksi KasvuCampin tärkeimmäksi anniksi mainittiin toisten kokemusten kuuleminen ja niistä oppiminen. Konkareiden, asiantuntijoiden ja muiden yritysten kokemukset ja vertaistuki koettiin erittäin arvokkaiksi ja ne ovat hyvin jääneet mieleen. On eri asia kuunnella sellaisen konsultin neuvoja, joka yrittää myydä jotakin, kuin sellaisen henkilön, joka on itse kokenut ja tehnyt saman.

Kyllä se varmasti oli parasta antia, siellä (KasvuCampillä) ne heidän (konkareiden) kokemukset, kun he on menny ja tehnyt sen, niin se on eri asia kun joku joka sanoo että mä oon täällä ollut konsulttina 5 vuotta tai jotain vastaavaa. Kannattaa kyllä kuunnella konkareiden kokemusta.

Ville Moilanen, Hetitec Oy

Yritysten onnistumisten ja tietysti myös epäonnistumisten kuuleminen on aina opettavaista. Aidot caset ja tarinat on hyviä ja niistä voi oppia.

Tapio Koskinen, Optofidelity Oy

Team Tampereessa on parasta kun siellä kuulee paljon kokemuksia, siellä on vahvoja vaikuttajia ja kokemuksen omaavia henkilöitä.

Susanna Myllymäki, Kuitukuu Oy

Toisaalta se myös loi uskoa kun huomasi että muut KasvuCampilla olevat yritykset painiskelivat samanlaisten asioiden ja ongelmien kanssa. Se antoi uskoa omaan yrittäjyyteen, ja vahvistusta sille "että kyllä mekin pystymme tähän".

Toisaalta siellä (leirillä) näki, ettei ne muutkaan firmat sen kummoisempia ole.

Joonas Loueranta, Biancaneve Oy

Tietysti kiva kuulla muiden yritysten tarinoita, niistä aina voi ottaa pikkusen vinkkiä, ja näkee miten pienellä monet kanssa lähtee maailmalle. Se antaa uskoa että kyllä tässä mahdollisuuksia on.

Tapio Koskinen, Optofidelity Oy

Omaa osaamistaan ollaan myös valmiita jakamaan. KasvuCampillä keskustelut ovat monesti olleet hyvin avoimia. Lisäksi osallistujat ovat saattaneet olla myöhemmillä leireillä konkarin roolissa tai kertomassa kokemuksistaan jossakin muussa Team Tampereen tapahtumassa.

Nyt kun saadaan Saksa tosta haltuun niin kyllä voin tulla kertomaan muillekin Team Tampereen tilaisuuksiin että kuinka viedään palvelua hyvin suoraviivaisesti.

Harri Kivimäki, Ha-TeX Oy

Suhteiden ja ulkopuolisen näkemyksen hyödyntäminen

Jotkut yritykset myös KasvuCampin myötä ymmärsivät suhteiden luomisen tärkeyden ja merkityksen liiketoiminnan kehittämiseksi. Huomattiin, että myös toisen alan yrityksiltä voi oppia paljonkin ja samoja lainalaisuuksia pätee eri toimialoista huolimatta. Ulkopuolinen näkemys on hyvin arvokasta yrityksen kehittämiseksi. Ennen leiriä kaikilla ei ollut valmista verkostoa pirkanmaalaisessa liiketoimintakentässä, mutta KasvuCampille osallistuminen on luonut arvokkaan verkoston, jota yritykset haluavat hyödyntää.

Vaikka siellä (KasvuCampillä) on tosi eri alan toimijoita niin niistä voi oppia, kuitenkin tietyissä jutuissa pätee samoja lainalaisuuksia. On myös tosi arvokasta jos saa ulkopuolisen näkemystä.

Viivi Arela, Arela Oy

KasvuCampin kautta on avautunut monia muitakin yrityksen kehittämiseksi hyödyllisiä tilaisuuksia ja tapahtumia esimerkiksi Team Tampereen, Team Finlandin ja kauppakamarin järjestäminä. Monet ovat myös hyödyntäneet KasvuCampillä luomiaan suhteita eri asiantuntijoiden kanssa ja jatkaneet kaupallista yhteistyötä heidän kanssaan. Vastajat näkivät, että niin yritysten, konkareiden kuin asiantuntijoiden on mahdollisuus hyötyä Team Tampere -tyyppisestä toiminnasta. Team Tampereen kautta on mahdollisuus laajentaa oma henkilökohtaista verkostoaan sekä myös laajentaa potentiaalista asiakaskuntaa.

Ollaan käyty muissakin Team Tampereen tilaisuuksissa ja hyödynnetty niitä. Ne on tosi hyviä ja tehokkaita. Se on semmoinen arvokas verkosto mitä halutaan käyttää.

Susanna Myllymäki, Kuitukuu Oy

Vain yksi yritys on jatkanut säännöllistä, hiukan epävirallisen mentorointisuhteeseen verrattavaa yhteydenpitoa konkarin kanssa. Muut ovat saattaneet olla jossakin tekemisissä konkarin kanssa, mutta pääosin vain tavattu ohimennen. Vaikka yhteistyötä ei olisi jatkettukaan, koetaan että suhteet ovat kuitenkin hyvät ja tarvittaessa yhteyttä voi ottaa.

Kyllä sieltä (Team Tampereesta) aina jotain kontakteja tulee, eikä sitä koskaan tiedä mitä niistä voi tulla tai mihin ne voi johtaa, vaikka äkkiseltään tuntuisikin ettei meillä ole heille mitään tarjottavaa ja toisinpäin.

Ville Moilanen, Hetitec Oy

6.5 Tulevaisuuden näkymät

Haastatteluun osallistuneet yritykset ovat kaikki edelleen kasvuhaluista. Suuri osa hakee voimakasta kasvua tulevaisuudessa. Muutamilla kasvua löytyy ensisijaisesti kotimaasta, suurimmalla osalla odotukset ovat keskittyneet vientiin päin. Osa hakee vahvempaa jalansijaa tietyissä maissa, osa keskittyy myyntiin, osa hakee lisää jälleenmyyjiä ja koittaa saada potentiaaliset asiakkaat haltuun, osa koittaa saada ulkomaan sopimukset hoidettua mahdollisimman hyvin jotta saisivat referenssien kautta laajennettua yhä enemmän. Osa hakee tuotteilleen uusia sovelluskohteita tai kehittää palveluliiketoiminnan kautta yrityksensä tuotevalikoimaa. Muutamia ulkomaisia toimipisteitä ollaan myös perustamassa.

Selkeät odotukset ja tavoitteet kasvun sekä yrityksen kehittymisen suhteen ovat löytyneet. On tehty selkeitä rajauksia ja keskitytty tiettyihin maantieteellisiin alueisiin, tai saatettu löytää aivan uusia potentiaalisia vientimaita.

Keväällä 2015 haastatelluilta yrityksiltä löytyy vientiä Euroopan maiden lisäksi Pohjois-Amerikkaan sekä Aasiaan: Kiinaan, Taiwaniin, Etelä-Koreaan, Japaniin, Intiaan. Myös Lähi-idän maihin, Australiaan ja Uuteen-Seelantiin. Viennin aloittaminen Venäjälle ei

juuri nyt tunnu houkuttelevalta, mutta useilla yrityksillä on odotuksia myös sinne suuntaan myöhemmin tulevaisuudessa.

6.6 Konkareiden näkemykset

Konkareiden rooli

Kasvun ja kansainvälistymisen polulla mukana yrityksiä ovat tukemassa paikalliset konkarit ja asiantuntijat. He haastavat ja sparraavat yrityksiä, ja auttavat löytämään ratkaisuja kasvun sekä kansainvälistymisen haasteisiin ja kipupisteisiin. (Löppönen 2015, 10.)

Jokaiselle osallistuvalla yritykselle valitaan oma kasvukonkari, joka sparraa yritystä ja toimii neuvonantajana KasvuCampin ajan. Yritykset ja konkarit ovat yhteydessä jo ennen leiriä. Konkareilla on vahva omakohtainen ja konkreettinen kokemus liiketoiminnan kasvattamisesta kansainväliseksi, lisäksi he ovat myös halukkaita jakamaan osaamistaan, kokemustaan ja kontaktejaan. (Löppönen 2015, 10).

Kahdeksalle järjestetyille KasvuCampille on osallistunut kaikkiaan 39 konkaria (Team Tampere 2015b).

KasvuCampilla mukana olleiden konkareiden haastatteluilla oli tarkoitus selvittää, miksi he ovat lähteneet mukaan toimintaan, miten he ovat kokeneet yritysten kehittyvän KasvuCampin ansoista sekä millainen kokemus se on heidän näkökulmastaan ollut. Haastatellut konkarit olivat "konkaroineet" 1-3 yritystä.

Haastatellut konkarit

Timo Salli

toimitusjohtaja, Katsa Oy. Toiminut konkarina kahdelle yritykselle

Sari Kanti-Paul

toimitusjohtaja, TekMil Oy. Toiminut konkarina yhdelle yritykselle

Veijo Vartiainen

eläkeläinen, teollisuusneuvos. Toiminut konkarina kolmelle yritykselle

Jukka Lintusaari

projektipäällikkö, Tampereen yliopiston informaatiotieteiden yksikkö.

Toiminut konkarina yhdelle yritykselle.

Jokaisella haastatellulla konkarilla oli vahva kokemus ja osaaminen taustalla. He olivat lähteneet mukaan pirkanmaalainen elinkeinoelämän kehittäminen mielessä. Konkarit kokivat haluavansa jakaa osaamistaan ja kokemuksiaan myös muillekin. Konkareiden haastattelussa tuli ilmi huoli pirkanmaalaisten yritysten kansainvälisyydestä ja kasvusta. Konkareita oli joko pyydetty mukaan Team Tampereen toimesta tai sitten he olivat jo jollakin tavalla mukana Team Tampereen kehittämisessä.

Konkarin tehtävä onkin tukea yritysten omaa kehittämisprosessia, oivaltamista, antaa herätteitä ja haastaa pohtimaan. Konkareiden mielestä yritysten tulisi itse keksiä vastauksia sen sijaan että niitä annettaisiin heille suoraan. Konkarit kokivat, että keskusteluissa yritysten kanssa oli päästy syvälliselle tasolle ja yritysten oli mahdollista kysellä niin yksinkertaisempia kuin monimutkaisempia asioita. Konkarit olivat myös antaneet konkreettisia vinkkejä osallistujille ja auttaneet yrityksiä luomaan toimenpidelista. Konkarit uskoivat pystyneensä antamaan konkretian lisäksi yrityksille myös neuvoja, vinkkejä ja oivalluksia jakamalla omaa osaamistaan, kokemustaan sekä verkostojaan. Osa uskoi KasvuCampin avulla antaneensa apuja yritykselle, jotta ne voisivat esimerkiksi lisätä systemaattisuuttaan, priorisoida enemmän tai alkaa ajatella omaa strategista lähestymistä uudella tavalla. On myös hyvä jos ajatuksia jää kytemään päähän KasvuCampin ansiosta.

Vaikka aluksi tuntuu että kaikki on niin yleisellä tasolla, niin kysymysten avulla löytää sen mitä yritys tarvitsee ja missä voin auttaa.

Timo Salli, Katsa Oy

Yksi konkareista on jatkanut säännöllistä yhteydenpitoa ja yhteistyötä yrityksen kanssa. Muissa tapauksissa on saatettu soitella muutaman kerran tai tavattu satunnaisesti. Haastateltujen mielestä oli hieman yllättävää, ettei yrityksistä ole kovin paljoa kuulunut KasvuCampin jälkeen. Kaikki olivat valmiita vielä auttamaan sparrattavia yrityksiä, ja osa

oli leirin jälkeen varautunut antamaan aikaansa heille. Koettiin kuitenkin, että on yrityksen asia ottaa konkariin yhteyttä halutessaan. Usein saattaa olla niin, että arkirytmie vie mennessään ja yhteydenotto vain jää.

Yritysten kehittymisestä kysyttäessä todettiin että yritykset ovat tietysti itse parhaita vastaajia siihen. Kehittyminen myös tarkoittaa sitä, että jotakin pitää tapahtua ja saada aikaiseksi. Mitä tapahtuu, kun KasvuCampin jälkeen palataan työpaikalle maanantai-aamuna? Muutama konkareista oli kuitenkin seurannut sparrattavia yrityksiään ja olivat tietoisia yritysten tilanteesta ja totesivat niiden kehittyneen KasvuCampin jälkeen. Osa yrityksistä oli jo KasvuCampin aikaan pidemmällä tai valmiimpia kansainvälistymään, ja osasta pystyi jo KasvuCampin aikana huomaamaan että kehittymistä alkoi tapahtua. Jotkut yritykset ovat myös proaktiivisesti käyttäneet Team Tampereen palveluita, ja konkarit uskoivat heidän kaiken kaikkiaan saaneen sitä kautta hyvin konkreettista apua.

Konkarit kokivat hyvin palkitsevaksi sen että olivat päässeet mukaan tukemaan tämän-tyyppistä toimintaa. Prosessin koettiin olevan molemminpuolinen oppimisen paikka. Konkariinkin on mahdollisuus oppia niin yrityksiltä kuin toisilta konkareilta tai asiantuntijoilta ja saada mahdollisuuksia tai innovaatioita, verkostoitumista väheksymättä. On hienoa oppia tuntemaan erilaisia toimialoja, yrityksiä ja ihmisiä niiden takana. On huomattu kuinka paljon yhtäläisyyksiä voi olla pienten ja isojen yritysten kanssa. Konseptissa koettiin hienoksi se, että kiireiset ihmiset ovat valmiita jakamaan asiantuntemustaan ja antamaan pyyteettömästi apuaan niin koko pirkanmaalaisen elinkeinoelämän hyväksi mutta ennen kaikkea tietysti yksittäisen yrityksen tukemiseen.

Konkareiden mielestä kansainvälistymisen tukeminen laajemmalla sektorilla on Pirkanmaan elinkeinoelämän kanalta erittäin tärkeätä. Team Tampereen vahvuuksina nähtiin se, että tietystä sabluunasta huolimatta toimintamuoto on aika vapaamuotoista ja järkevällä tavalla epäformaalia. Tyhmiä kysymyksiä ei ole. Konkarin kanssa voi käydä mitä erilaisempia keskusteluita omasta tilanteesta riippuen. Team Tampereesta ollaan ylpeitä ja sen konkreettisen, organisoidun toiminnan myötä ollaan toimittu hienona esimerkkinä koko Suomelle.

6.7 Asiantuntijoiden näkemykset

Asiantuntijoiden rooli

Konkareiden lisäksi yrityksiä on tukemassa joukko asiantuntijoita. Kasvuasiantuntijat ovat oman alansa erityisosaajia ja heillä on vahva käytännön kokemus. KasvuCampeilla he pitävät lyhyitä tietoisuuksia omasta asiantuntemusalueistaan. Lisäksi he laativat osallistuville yrityksille kysymys- ja tehtäväpatteristoja sekä auttavat niitä löytämään vastauksia kysymyksiin. (Löppönen 2015, 10).

Kaikkiaan 35 asiantuntijaa on osallistunut kahdeksalle järjestetylle KasvuCampille (Team Tampere 2015b)

Haastatellut asiantuntijat

Karoliina Lehtonen toimitusjohtaja, Radikal Marketing Group

Lassi Kettula asianajaja, osakas, Asianajotoimisto Merilampi Oy

Molemmat haastatelluista asiantuntijoista ovat olleet mukana usealla KasvuCampillä. Heille on tätä kautta muodostunut selkeä kuva Team Tampereen tavasta auttaa pirkanmaalaisia yrityksiä. Heidän mielestään peruskonsepti on ollut hyvä ja tarkkaan mietitty, ja siitä on saatu kevyesti toteutettava. Rakenne on tukennut osallistujien aktiivisuutta. Osallistajat ovat vaikuttaneet motivoituneilta ja innostuneisuus on välittynyt myös asiantuntijoille päin. Keskustelu esitysten jälkeen on ollut hyödyllistä. Asiantuntijatkin ovat kokeneet hyödylliseksi sen, että yhdestä yrityksestä on ollut paikalla useampi osallistuja, jolloin he ovat keskenään päässeet linjaamaan yrityksensä haasteita ja mahdollisuuksia poissa arjen pyöryksestä. Asiantuntijat mainitsivat, että KasvuCampeille on onnistuttu saamaan hyviä kasvukonkareita ja mätsäys on onnistunut hyvin, mikä on ensiarvoisen tärkeää. Yritysten mahdollisuus hyötyä KasvuCampista lisääntyy, kun he kertovat asiantuntijoille suoraan konkreettisista haasteistaan ja tarpeistaan. He uskovat, että yritysten on mahdollisuus saada KasvuCampistä todellista hyötyä.

Asiantuntijoilta kysyttiin myös mitä he ovat itse saaneet toiminnassa mukana olemisesta. Heidän mielestään on ollut mukavaa ja motivoivaa olla mukana tällaisessa toiminnassa ja edes jollakin tapaa myötävaikuttaa uuden kasvun syntymiseen. Tarinoiden kuuleminen on ollut mielenkiintoista. Mukana oleminen on lisäksi antanut ymmärrystä kas-

vuyrityksen liiketoimintahaasteisiin sekä ymmärrystä ja ideoita kehittää myös omia palveluita. Asiantuntijat ovat myös itse päässet verkostoitumaan, niin muiden asiantuntijoiden kuin konkareiden sekä yritysten kanssa. Asiantuntijat ovat myös saaneet potentiaalisia sekä lisänneet omaa tunnettuuttaan. KasvuCampille osallistuminen voi toimia osana asiantuntijoiden omaa markkinointia ja siitä näkökulmasta sen voi nähdä markkinointipanostuksena.

6.8 Toiveet Team Tampereelle

Yritysten toiveet

KasvuCamp -formaattia pidettiin erinomaisena konseptina liiketoiminnan kehittämiseksi. Sen läpikäyneet osallistujat suosittelisivat sitä muillekin kasvu- ja kehittymishaluille yrityksille ja toivovat että KasvuCampit jatkuvat. Muutamia toiveita esitettiin sen suhteen että vielä tarkemmin etsittäisiin täsmäkontakteja, maakohtaista tietoa tai muita toimialakohtaisia oivalluksia siinä vaiheessa kun tiedetään KasvuCampille osallistuvat yritykset. KasvuCampille esitettiin myös jatko-osaa tai jonkinlaista seuranta. Todettiin kuitenkin, että jo nyt KasvuCampille osallistuvat yritykset ovat erilaisissa vaiheissa kasvun tai kansainvälistymisen suhteen.

Muihinkin Team Tampereen järjestämiin tilaisuuksiin ja tapahtumiin oltiin tyytyväisiä siltä osin kun niistä kokemuksia oli, ja monet toivoivatkin niiden jatkuvan "samaa malliin". Aina tilaisuuksiin ei ole mahdollista päästä mukaan tai aiheet eivät ole osuneet kohdalle.

Yritykset toivoisivat Team Tampere -toiminnan mahdollistavan todellista verkostoitumista ja toisilta oppimista.. Aidon tutustumisen ja verkostoitumisen mahdollistamiseksi tilaisuuksiin ehdotettiin esittelykierroksia, ryhmätöitä kuten workshopeja tai mahdollisuutta päästä keskustelemaan seminaarin puhujien kanssa. Toiveita esitettiin benchmarking-tilaisuuksien fasilitoinnista ja matchmaking -verkostoistumistilaisuuksista. Fasilitoidut prosessit voisivat rohkaista siihen, että asioita ja tapaamisia saisi aikaan eivätkä ne jäisi arjen kiireissä toteutumatta. Tapahtumissa voisi törmäyttää rahoittajia, potentiaalisia asiakkaita tai yhteistyökumppaneita. Koska kaikki olivat jo käyneet KasvuCampin, liittyivät omat tulevat toiveet lyhyempiin sparraustilaisuuksiin, pyöreän pöydän keskustelutilaisuuksiin tai lyhyempiin seminaareihin.

Täällä on varmasti paljon yrityksiä joilla vois olla (verkostoitumiseen) annettavaa ja tajuttais että voitais tehdä yhdessä jotain ihan uutta.

Juha Kaario, Varaani Works Oy

Edelleen yritykset ovat erittäin kiinnostuneita kuulemaan toisten tarinoita ja kokemuksia. Muiden tarinat ovat mielenkiintoisia, niistä voi oppia ja saada innostusta oman toiminnan kehittämiseen. Kokemukset sekä vertaistuki auttaa ja kannustaa. Ne koettiin yhdeksi Team Tampereen tärkeimmistä anneista. Tarvittaessa omia kokemuksia ollaan valmiita tulla jakamaankin. Yritykset näkevät Team Tampere -tyyppisen toiminnan hyödyllisenä. Team Tampereen todettiin olevan matalan kynnyksen paikka, jonne on helppo soittaa ja pyytää apua.

Täällä vois enemmän jakaa kokemuksia siitä yrittämisestä. Se olis mun mielestä tärkeämpää kuin se että kerrotaan mitä kirjoissa on kirjoitettu, sen yrittäjähengen luomiseksi siis. Ja tuetaan ja kannustetaan toinen toisiamme.

Risto Kivipuro, Piceasoft Oy

Konkareiden toiveet

Konkareiden mielestä Team Tampere -toiminnan ja KasvuCampien jatkuminen olisi tärkeää, ja he toivovat että toimintaa jatkuu jollakin tapaa myös hankkeen päättymisen jälkeen. Volyyymia toimintaan pitää saada. Potentiaalisia yrityksiä Pirkanmaalta löytynee paljonkin. Toisaalta laatukin nähdään tärkeänä, että yrityksille on todella hyötyä osallistumisesta. Toiminnasta olisi hyvä saada referenssejä hyödynnettäväksi. Luonnollista jatkumoa yrityksen kehittämiseen voisi tarjota KasvuCampin jatko-osa. Kun systematiikka ja selkeämmät suunnitelmat kasvun tai viennin suhteen lisääntyvät, voisi Tampereen kauppakamarin tarjoama Hyväksytty hallituksen jäsen (HHJ) -koulutuskokonaisuus tarjota myös yhden väylän yritysten kehittymisen tueksi.

Asiantuntijoiden toiveet

Asiantuntijatkin toivoisivat KasvuCampille jatko-osaa. Siellä voitaisiin vielä enemmän käsitellä räätälöityjä, yritysten esille nostamia aiheita. Asiantuntijoiden mielestä voisi myös olla hyödyllistä että yrityksille tarjottaisiin mahdollisuus kertoa omista onnistumisistaan ja siitä avusta jota he ovat KasvuCampiltä saaneet. Yritysten mahdollisuus hyötyä KasvuCampista tai sen mahdollisesta jatko-osasta, lisääntyy kun he kertovat

asiantuntijoille suoraan konkreettisista haasteistaan ja tarpeistaan. Asiantuntijat toivat esille myös osallistuvien yritysten ryhmittelemisen, esimerkiksi toimialan tai kohde-
maan mukaan. Silloin olisi helpompi hiukan enemmän kohdentaa omaa esitystään kuu-
lijoiden mukaan. Yhtenä kehittämisehdotuksena asiantuntijat toivat esille ohjatun seu-
rannan tai yhteydenpidon KasvuCampin jälkeen. Konkarit voisivat tavata yrityksiä sys-
temaattisesti KasvuCampien jälkeen ja miettiä mahdollista jatkoa sparraukselle. Yrityk-
set voisivat kertoa miten he ovat edenneet KasvuCampin jälkeen ja yhdessä voitaisiin
miettiä vielä jatkotoimenpiteitä. Myös osa asiantuntijoista olisi halukkaita tapaamaan
yritysten edustajia vaikka aamukahvien merkeissä.

6.9 Tarpeet yritysten kansainvälistymisen tukemiseen

Yrityksiltä kysyttiin miten heidän mielestään yrityksiä voi parhaalla tavalla tukea kan-
sainvälistymisponnisteluissa. Tähän oli vaikea saada yksiselitteistä vastausta, koska
kaikki yritykset tulevat hyvin erilaisista lähtökohdista. Jokaisen toiveet avulle olivat
siten hyvin erilaisia. Kaikki yritykset ovat niin yksilöllisessä tilanteessa kansainvälisty-
misen suhteen ja niiden haasteet sekä tarpeet niin spesifejä. Kaiken kaikkiaan yritykset
olivat sitä mieltä että apua on melko hyvin saatavilla. KasvuCampilta monet yritykset
olivat saaneet lisää tietoa eri tahoista, mistä apua voi saada esimerkiksi rahoituksen suh-
teen.

*Ja Team Tamperekin on yks sellainen matalan kynnyksen paikka johon voi
soittaa ja kysyä että onko ketään joka vois neuvoa, kenen kanssa vois ju-
tella, eikä maksais heti mitään.*

Harri Kivimäki, Ha-TeX Oy

Yritysten vastauksista ei voinut vetää yleistävää johtopäätöstä siitä, minkälaista tukea he
kaipaisivat kansainvälistymiseen. Alla on lueteltuna vastauksia:

- Myyntiin tukea
- Konkreettiset neuvot ja toimintamallit
- Vientikonsultti, jonka voisi ostaa päiväksi tai pariaksi yritykseen
- Yrityskohtaiset sparraukset ja tilanteiden kartoitukset
- Yhteisvientihankkeet kansainvälisille messuille
- Järjestetään yhteistyössä matkoja ulkomaille, missä voi tavata asiakkaita tai yhteistyö-
kumppaneita TAI tuodaan niitä Suomeen.

Yritykset ovat hyödyntäneet yhteiskunnan eri tahojen palveluja ja tehneet yhteistyötä mm. ELY-keskusten, kauppakamarien, Finpron ja Tekesin kanssa. Taulukossa 3 näkyy lisäksi yritysten esittämiä yksittäisiä toiveita siitä, minkälaista tukea he kaipaisivat kansainvälistymiseen.

Sen opin myös että yleensä joka maasta löytyy joku taho joka osaa suomalaisia auttaa. Siinä mielessä silmät avautui, ettei mihinkään tarvi yksin lähteä, ellei nyt kovin eksoottisiin paikkoihin ole menossa. Yleensä jonnäköistä verkostoa löytyy mitä voi käyttää.

Ville Moilanen, Hetitec Oy

7 POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Team Tampere –hankkeen vaikuttavuutta osallistujayritysten näkökulmasta. Koska hanke tähtää yritysten kasvun ja kansainvälistymisen tukemiseen, oli erityisenä näkökulmana Team Tampere –hankkeen vaikutukset yritysten kasvuun ja kansainvälistymiseen. Tutkimuskysymyksenä oli ”Mitkä ovat osallistujayritysten näkemykset Team Tampere –hankkeen vaikuttavuudesta yritysten kasvuun ja kansainvälistymiseen?”

Tutkimukseen haastateltiin noin 20% leirin käyneistä yrityksistä, joten voidaan sanoa että otanta on ollut riittävän kattava kuvaamaan KasvuCampin osallistuneiden näkemyksiä vaikuttavuudesta ja näin ollen ollaan saatu vastaus tutkimuskysymykseen. Koska kaikki yritykset ovat erilaisia, on haastavaa vetää yleistettäviä johtopäätöksiä, joka sopisi kaikille yrityksille kaikkiin tilanteisiin. Yritysten tilanteet myös muuttuvat nopeasti, joten tänään tehtäviin haastatteluihin saattaisi tulla erilaiset vastaukset. Tapaustutkimuksen luonteeseen kuuluu se, että tutkitaan tiettyä ilmiötä tai tapahtumaa, tietyllä hetkellä. Lisäksi teemahaastatteluiden luonteeseen kuuluu se, että toiset haastateltavista puhuvat enemmän ja toiset ovat niukkasanisempia, mikä saattaa vaikuttaa keskustelun syvyyteen ja sisältöihin.

Team Tampere –hankkeen vaikuttavuusarvioinnin haasteena on se, että useimmat vaikuttavuuden arviointimallit koskevat perinteistä koulutusta. Team Tampereen toimenpiteet taas eivät ole perinteistä koulutusta. Tässä työssä verrattiinkin toteutunutta kehittymistä ja konkreettisia muutoksia niihin odotuksiin, joita yrityksillä oli etukäteen ja keskityttiin Team Tampere- hankkeen osallistujayritysten tai -yrittäjien näkemyksiin vaikuttavuudesta. Yritysten tavoitteet vaihtelivat hieman, osalla oli hyvin konkreettisia tavoitteita, mutta kaikilla ei suinkaan. Tavoitteet ja odotukset olivat hyvin realistisia, ja ne olivat kaikilla täyttyneet enemmän tai vähemmän. Useat yritykset saivat myös uusia oivalluksia leirin ansiosta. Kaikki olivat tyytyväisiä, että olivat läpikäyneet leirin. Vaikuttavuuden teoreettisen viitekehyksen mukaan koulutuksen kohdalla vaikuttavuudesta puhuttaessa tarkoitetaan sitä, että koulutus on saanut aikaan sellaisia tuloksia ja vaikutuksia, joita oli asetettu koulutuksen tavoitteeksi (Laukkanen, 2014, 64).

Teoreettisen viitekehyksen puitteissa työn tavoitteena oli kuvailla yritysten erityisesti pk-yritysten kasvuun ja kansainvälistymiseen vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi paneuduttiin verkostoitumisen ja mentoroinnin merkitykseen yrityskehittämistoiminnassa, niiden ollessa läheisesti yhteydessä Team Tampere –hankkeen toimintatapoihin.

Haastatelluista yrityksistä 80%:lla oli joko viennin määrä ja/tai kotimaan liikevaihto kasvanut Team Tampere KasvuCampille osallistumisen jälkeen. Yli puolet yrityksistä oli myös lisännyt henkilöstömääräänsä. Myös toiminnallista kasvua löytyi: laajentumista uusille markkinoille, muutoksia tuotteissa, kohdemarkkinoissa tai ansaintalogiikassa. Teoreettisessa tutkimuksessa huomattiin, ettei yrityskasvulle ole vain yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Tästä voidaan päätellä että, lähes kaikki haastatellut yritykset olivat kasvuyrityksiä, sillä ne olivat kasvaneet ainakin jollain mittarilla arvioituna.

Suurimmalla osalla oli KasvuCampille osallistumisen jälkeen ehtinyt tapahtua konkreettisia muutoksia kasvussa ja kansainvälistymisessä. Siitä huolimatta jotkut haastatelluista kuitenkin arvioivat, että on hyvin vaikea yksilöidä mikä yrityksen kehityksessä on ollut KasvuCampien tai muiden Team Tampere -toimenpiteiden ansiota. Ylipäättään syysseuraussuhteiden miettiminen koettiin aavistuksen hankalaksi, koska monesti on oikeasti vaikea sanoa mikä asia on mihinkin johtanut. Vähintäänkin ajattelun herättäjänä ja ymmärryksen rakentajana KasvuCampin kuitenkin todettiin olleen merkittävä.

Yrityksen kasvun taustalla todettiin oleva useimmiten kasvuhalu ja kasvukyky (Toivonen ym. 2005, 119-121; Tornikoski ym. 2011, 13-15). Haastatelluista yrityksistä kaikki olivat kasvuhalukkaita ja monet lähtivätkin KasvuCampille joko vahvistamaan tai oppimaan kasvukykyä. Kaikki haastatellut yritykset myös hakevat kasvua edelleen tulevaisuudessa.

Suurin osa haastatelluista yrityksistä on lähtenyt hakemaan kasvua kansainvälisiltä markkinoilta, koska kasvumahdollisuudet kotimaassa ovat rajalliset markkinoiden pienen vuoksi. Tätä tukee myös teorialtutkimuksen havainto siitä, että se on yksi yleisimmistä syistä suomalaisten yritysten kansainvälistymisen taustalla. Haastattelujen perusteella 70%:lla kansainvälistymisen aste on lisääntynyt KasvuCampin jälkeen, esimerkiksi viennin lisääntyminen tai uusien vientimaiden määrän lisääntyminen. Ne kolme yritystä, jotka eivät merkittävästi olleet lähteneet kansainvälistymään KasvuCampin jälkeen, totesivat kotimaasta löytyvän vielä kasvua tai kansainvälistymisen

alkavan voimakkaammin tulevaisuudessa, jolloin KasvuCampin opeista odotetaan olevan edelleen hyötyä. Hyödyttömäksi he eivät leirin antia kokeneet.

Verkostoitumisen osalta teoreettisessa viitekehyksessä havaittiin, että hyvät kontaktiverkostot ovat auttaneet monien yritysten kasvussa ja kansainvälistymisessä. Verkostojen avulla voi saada suosituksia, neuvoja ja vinkkejä. Yritysten kyvyn toimia verkostoissa ja rakentaa niitä arvioitiin myös olevan keskeisiä menestymisen edellytyksiä tulevaisuudessa. Haastatelluista yrityksistä kaikki pitivät verkostoitumista hyvin tärkeänä ja iso osa on jollakin tavalla hyödyntänyt Team Tampereen kautta saamiaan verkostoja ja kontakteja. Muutama yritys on niiden ansiosta lähtenyt aivan uudenlaiseen vauhtiin ja kasvuun KasvuCampin käymisen jälkeen.

Kirjallisuuskatsauksen mukaan yrityksen kasvun taustalla on usein yrittäjän tai omistajan kasvupaluu. Haastattelujen empiiriset havainnot tukevat tätä olettamusta, sillä suurin osa haastatelluista oli yrittäjiä ja kaikki olivat erittäin kasvupaluuta. Osa haki ensisijaisesti kasvua ulkomailta, osa taas kotimaasta.

Ajatus KasvuCampin kautta tapahtuvan oppimisen taustalla on kokemukseni mukaan melko samankaltainen mentoroinnin kanssa: konkareiden halu jakaa kokemuksia ja osaamistaan sitä haluaville. Erityisesti pk-yrityksiä ja -yrittäjiä voisi auttaa kehittymään ja kehittämään valmentavan mentoroinnin avulla. Mentoroinnin avulla voidaan auttaa tunnistamaan ne asiat, joihin pitää puuttua ja voidaan haastaa yrittäjien toimintaa, oletuksia ja käytänteitä. (Ristikangas ym. 2014, 174.) Tämä tukee hyvin KasvuCampin toimintatapojen tavoitetta, jossa konkarit ja myös asiantuntijat sparraavat ja haastavat yrityksiä löytämään itse vastauksia, sen sijaan että ne annettaisiin valmiina. Toisten kokemuksista kuuleminen ja niistä oppiminen koettiin yhdeksi KasvuCampin tärkeimmäksi anniksi. Konkareiden, asiantuntijoiden ja muiden yritysten kokemukset ja vertaistuki koettiin erittäin arvokkaiksi.

KasvuCampilla konkarit, asiantuntijat ja toiset yritykset tarjoavat hyvän mahdollisuuden kokemusten, esimerkkien ja tarinoiden kautta oppimiseen. Niitä on helppo peilata oman yrityksen toimintaan ja miettiä, miten niistä voisi ottaa oppia.

Erityisiä jatkoheittämissuhteita Team Tampereella tai KasvuCampille ei tullut haastatelluissa juurikaan esille. KasvuCamp -formaattia pidettiin erinomaisena konseptina liike-

toiminnan kehittämiseksi. Osallistujat suosittelisivat sitä muillekin kasvu- ja kehityshaluisille yrityksille ja toivovat että KasvuCampit jatkuvat. Myös konkarit ja asiantuntijat toivoivat KasvuCamp –toiminnan jatkumista. Yritykset toivoisivat Team Tampere-toiminnan edelleen mahdollistavan todellisen verkostoitumisen ja toisilta oppimisen. Muutamia toiveita esitettiin sen suhteen, että vielä tarkemmin etsittäisiin täsmäkontakteja, maakohtaista tietoa tai muita toimialakohtaisia oivalluksia siinä vaiheessa kun tiedetään osallistuvat yritykset. KasvuCampille esitettiin myös jatko-osaa tai jonkinlaista seuranta-yritysten, konkareiden kuin asiantuntijoiden tahoilta.

Kaiken kaikkiaan voidaan vetää yhteen, että Team Tampere KasvuCampin vaikuttavuus on ollut hyvää. Konkreettista muutosta kasvun tai kansainvälistymisen suhteen on tapahtunut lähes kaikilla osallistuneilla yrityksillä. Myös konkarit ja asiantuntijat näkivät osallistumisen hyödyllisenä, sekä oman että yritysten oppimisen ja kehittymisen näkökulmasta, mutta myös laajemmin pirkanmaalaisen elinkeinoelämän tukemisen muotona.

Team Tampere-hankkeen toimintatavoissa kiehtoo se, ettei valmiiksi pureskeltuja vastauksia anneta, vaan yrityksiä autetaan, tuetaan ja sparrataan löytämään vastauksia itse. Kansainvälistymisen teoriaa tutkittaessa kävi ilmi, että globaalissa toimintaympäristössä toiminen luo tarvetta kansainvälistymisen suunnittelulle. Sen ei kuitenkaan tarvitse olla monimutkaista tai raskasta, ja KasvuCamp tarjoaakin siihen erinomaisen lähtöalustan.

Team Tampere, erityisesti KasvuCamp –leiri on mielestäni loistava esimerkki siitä miten voidaan hyödyntää ja siirtää konkareilla olevaa tietoa, osaamista ja kokemusta sitä tarvitseviin yrityksiin. Team Tampere toimii hienona tapana edesauttaa verkostoitumista ja saattaa yhteen enemmän ja vähemmän kokemusta omaavia henkilöitä. On myös hienoa, että Pirkanmaan alueella on sellaisia osaajia eli konkareita, jotka ovat valmiita tukemaan alueen elinkeinoelämän kehittymistä jakamalla osaamistaan, kokemustaan ja kontaktejaan kehitys- ja kasvuhaluisille yrityksille.

LÄHTEET

- Balance Consulting. Menestyjäluokitus. Luettu 14.7.2015
http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/balance_consultingin_menestyjaluokitus
- Bedingham, K. 1997. Proving the effectiveness of training. *Industrial and Commercial Training*. 29 (3), 88–91.
- EK. 2015. Pk-yritysten toimintaympäristö. Kasvu ja uudistuminen. Helsinki: Elinkeinoelämän keskusliitto EK. Luettu 12.10.2015. http://ek.fi/wp-content/uploads/PKyritysten_toimintaymparisto_kesakuu2015.pdf
- EK ja Ernst & Young. 2010. Kasvun ajurit 6. Kansainvälistymisen menestystekijät ja esteet – Kasvuyritysten ja PK- yritysten vertailu. Helsinki: Elinkeinoelämän keskusliitto. Luettu 12.10.2015.
http://pda.ek.fi/www/fi/tutkimukset_julkaisut/2010/4_huhti/Kasvun_ajurit_6.pdf
- EK ja Nordea. 2013. Selvitys omistaja- ja kasvuyrittäjyyden olemuksesta Suomessa. Helsinki: Elinkeinoelämän keskusliitto EK. Luettu 14.7.2015.
http://ek.fi/wp-content/uploads/EK_Nordea_netiversio_2.pdf
- Frisk, T. 2005. Koulutuksen arviointi kouluttajan ja henkilöstön kehittäjän työssä. Helsinki: Educa-Instituutti Oy.
- Frisk, T. 2008. Opas arvioinnista kouluttajalle. Helsinki: Edita-Prima Oy
- Gabrielsson, M. 2007. Born Globals – käyntiinsaannin ja kasvun haasteet. Teoksessa Kasvuyritys, toim. Mauri Laukkanen. Helsinki: Talentum Oy
- Graham, P. 2012. Startup = Growth Luettu 12.10.2015.
<http://www.paulgraham.com/growth.html>
- Hart, E. W. 2009. Seven Keys to Successful Mentoring. Greensboro, N.C.: Center for Creative Leadership.
- Helander, N., Kujala, J., Lainema, K. & Pennanen, M. 2013. Avaimia asiakasläheisyyteen. Uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta. Tampere: Tampere University Press.
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2010. Pk-yritysten kansainvälistyminen. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- KasvuCamp nro 8. 2015. KasvuCamp 8 –leiri 5.-6.2.2015, Murikka-opisto, Tampere.
- KasvuCamp 2015. Team Tampere KasvuCampin esittely 11.6.2015. Ssäinen Power-Point-esitys.
- Kauppakamarilaki 1.11.2002/878.

Kauppalehti. Menestyneet. Eniten kasvaneet. Luettu 14.7.2015.
<http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/menestyjat/lista.jsp?id=2>

Kirjonen, J., Mutka, U., Filander, K. & Valkeavaara, T. 2000. Oppiminen työssä ja pääoman uudet muodot. Teoksessa Raivola, R. (toim.) 2000. Vaikuttavuutta koulutukseen. Suomen akatemian julkaisuja 2/2000. 141–168.

Kirkpatrick, D. 1996. Great Ideas Revisited. *Training and Development*. 50 (1), 54–59

Kirkpatrick, D. & Kirkpatrick, J. 2005. *Transferring Learning to Behavior: Using the Four Levels to Improve Performance*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Kirkpatrick, D. & Kirkpatrick, J. 2006. *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Kirkpatrick, D. & Kirkpatrick, J. 2007. *Implementing the Four Levels: A Practical Guide for Effective Evaluation of Training Programs*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Kirkpatrick, J. 2007. The Hidden Power of Kirkpatrick's Four Levels. *T+ D* 61 (8), 34–37.

Kirkpatrick, J. & Kirkpatrick, W. 2011. Close Ties: Jim and Wendy on Don Kirkpatrick. *T+ D* 65 (4), 13

Koponen, E-L. ja Räisänen, H. 2013. Minne ja miten uudet työpaikat syntyvät? TEM-analyysyjä 51/2013. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

Kupias, P. & Salo, M. 2014. *Mentorointi 4.0*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kuusela, S. 2013. *Hupparihörhö ja bisnesmies. Opas startup-kulttuurin ymmärtämiseen*. Helsinki: Taloustieto Oy.

Larimo, J. & Kontkanen, M. 2007. PK-yritysten kansainvälistymisen menestysstrategiat. Teoksessa *Kasvuyritys*, toim. Mauri Laukkanen. Helsinki: Talentum Oy

Laukkanen, M. 2007. *Kasvuyritys*. Helsinki: Talentum Media Oy

Laukkanen, R. 2014. Näkökulmia koulutuksen vaikuttavuuden aikaansaamisen haasteeseen. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* 16 (2), 64–73.

Länsisalmi, H. 2013. *Uudista liiketoimintaa*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Löppönen, K. 2015. *KasvuCamp järjestämishoje*. 2015. Sisäinen ohjeistus. Team Tampere.

Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2004. *Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Johtaminen ja arvонуonti*. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: WSOYpro Oy.

- Poulet, R. 1997. Designing effective development programmes. *Journal of Management Development*. 16 (3), 428–437.
- Pukkinen, T., Stenholm, P. & Malinen, P. 2005. Kasvuyritysten määrän mittaaminen. Teoksessa Heinonen, J. (toim.) 2005. Kasvun olemus ja reitit. Fokuksessa suomalaiset pk-yritykset. Turku: Turun kauppakorkeakoulu, PK-instituutti. 25–49.
- Puttonen, V ja Kähönen, H. 2010. Julkisen kasvurahoituksen ja yritystukijärjestelmän kehittäminen. Selvitysmiehen raportti. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Innovaatio 29/2010. https://www.tem.fi/files/26825/29_2010_web.pdf
- Rahikainen, R. toimitusjohtaja & Ruotsalainen, H-R. kehittämispäällikkö. 2015a. Toeutustoimisto Osaamo Oy ja Tampereen kauppakamari. Henkilökohtainen tiedonanto 14.1.2015.
- Rahikainen, R. toimitusjohtaja & Ruotsalainen, H-R. kehittämispäällikkö. 2015b. Toeutustoimisto Osaamo Oy ja Tampereen kauppakamari. Henkilökohtainen tiedonanto 30.6.2015.
- Raivola, R., Valtonen, P. & Vuorensyrjä, M. 2000. Käsitteet, mallit ja indikaattorit koulutuksen tehokkuutta ja vaikuttavuutta arvioitaessa. Teoksessa Raivola, R. (toim.) 2000. Vaikuttavuutta koulutukseen. Suomen akatemian julkaisuja 2/2000. 11–28.
- Rajavaara, M. 2007. Vaikuttavuusyhteiskunta. Sosiaalisten olojen arvostelusta vaikutusten todentamiseen. Helsinki: Kela, Tutkimusosasto, Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia.
- Rajavaara, M. 2010. Tutkia vai tarkastaa? Arviointitutkimus ja tarkastustoiminta hyvinvointipolitiikan välineinä. Viitattu 11.2.2015.
- Rasmussen, C.C. 2014. Intangible Resources as Drivers of High Growth. *International Journal of Innovation Management*. 18 (4).
- Ratkaisujen Suomi. 2015. Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma 29.5.2015. Hallituksen julkaisusarja 10/2015. Valtioneuvoston kanslia. Edita Prima.
- Ristikangas, V., Clutterbuck, D. & Manner, J. 2014. Jokainen tarvitsee mentorin. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy.
- Räkköläinen, M. & Meriläinen, R. 2014. Koulutuksen vaikuttavuus – mitä se oikein on? *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* 16 (2), 4–11.
- Saarinen, J. 2013. Kasvuyrityksiin syntyy vauhdilla uusia työpaikkoja. *Helsingin Sanomat*, 24.5.2013. Luettu 14.7.2015. <http://www.hs.fi/talous/a1369281146099>
- Salonen, V. 2015. Suomen startup –kentällä riittää kirittävää. *Aamulehti* 134 (284), A26.
- Sipilä, M. 2013. Kasvun sydän. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.
- Suojanen, S. 2015 Kosketusnäytöistä tuli huima kasvu. *Aamulehti* 134 (288), A4–5.

Tampereen kauppakamari. 2015. Vaikuttamissuunnitelma 2015. Luettu 30.7.2015.
http://www.tampere.chamber.fi/@Bin/3474383/VaikSu_2015.pdf

Tampereen kauppakamari. 2014. Toimintasuunnitelma 2014. Luettu 9.10.2015.
http://www.tampere.chamber.fi/@Bin/28907/Tampereen+kauppakamari_Toimintasuunnitelma+2014.pdf

Tampereen Kaupunki. 2013. Yhteinen Tampere – näköalojen kaupunki. Tampereen kaupunkistrategia 2025.

Tasala, M. (toim.) 2014. Mika Tammilehdon haastattelu: Hyödyt työelämässä ovat vaikuttavuutta. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 16, (2) 109–113.

Team Tampere. 2015a. Team Tampere –hankkeen verkkosivut. Luettu 9.10.2015.
<http://www.team tampere.fi>

Team Tampere 2015b. Team Tampere –hankkeen ohjausryhmän kokous 11.8.2015 ja esitysmateriaali. Sisäinen.

Team Tampere. 2012. Hankesuunnitelma 19.10.2012.

TEM. 2012. Kasvuyrityskatsaus. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. *Innovaatio 20/2012*. Edita Publishing Oy.
http://www.tem.fi/files/32926/TEMjul_20_2012_web.pdf

TEM. 2013. Yrityskatsaus. Näkökulmia elinkeinopolitiikkaan, yrityksiin ja yrittäjyyteen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. *Kilpailukyky 25/2013*. Edita Publishing Oy. https://www.tem.fi/files/37613/TEMjul_25_2013_web_07102013.pdf

Toivonen, J. Stenholm, P. & Heinonen, J. 2005. Kasvun erilaiset ehdot. Teoksessa Heinonen, J. (toim.) 2005. Kasvun olemus ja reitit. Fokuksessa suomalaiset pk-yritykset. Turku: Turun kauppakorkeakoulu, PK-instituutti. 119–133.

Tilastokeskus. 2012. Suomen virallinen tilasto (SVT): Yritysrekisterin vuositilasto. Helsinki: Tilastokeskus. Luettu 21.7.2015. http://www.stat.fi/til/syr/2012/syr_2012_2013-11-28_tie_001_fi.html

Tilastokeskus. 2013. Tilasto: Alueellinen yritystoimintatilasto. Helsinki: Tilastokeskus. Luettu 21.7.2015. http://www.stat.fi/til/alyr/2013/alyr_2013_2014-12-18_tie_001_fi.html

Tornikoski, E., Saarakkala, M., Varamäki, E. & Kohtamäki, M. 2011. Pk-yrityksen kasvutekijät ja kasvun hallinta: viitekehys kasvun haasteiden tunnistamiseksi. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*. 1/2011, 11–32.

Tsupari, P., Sisto, J., Godenhjelm, P., Oksanen, O-P. & Urrila, P. 2004 Yritysten liiketoimintasuhteet. Selvitys liiketoimintasuhteista ja verkostoitumisesta Suomessa. *Katsauksia 2004/6*. Helsinki: Tilastokeskus ja Elinkeinoelämän keskusliitto.

Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen, J. Toim. 2009. *Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä*. Helsinki: WSOYpro.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Äijö, Toivo. 2008. Kilpailukyky huippukuntoon. Suomalaisyritys kansainvälistyy. Helsinki: WSOYpro.

LIITTEET

Liite 1 KasvuCampin esimerkkiohjelma

Team Tampere 2015. Mukailleen KasvuCamp 8:n ohjelmasta.

1 (2)



OHJELMA XX.-XX.XX.201X

TEAM TAMPERE KASVUCAMP XX

AIKA: Torstai ja perjantai XX.-XX.XX.201X

PAIKKA:

LEIRIOHJELMA TORSTAINA XX.XX.

- 8.00-8.30 Ilmoittautuminen leirille ja aamupala
- 8.30-8.50 Team Tampere toivottaa tervetulleeksi
- 8.50-9.30 Osallistujajärytykset esittäytyvät
- 9.30-10.15 Kansainvälistymisen strategiset askelmerkit
- 10.15-12.15 I TYÖLEIRI – Strategiasta
- 12.15-12.30 I TYÖLEIRI Seuraavat stepit –miten tästä eteenpäin?
- 12.30-13.15 Lounas
- 13.15-13.40 Kiteytä, fokusoi, priorisoi – konkreettiset seuraavat askeleet?
- 13.40-15.10 Kansainvälisen kaupan sopimusriskit
- 15.10-15.30 Kahvitauko
- 15.30-16.30 II TYÖLEIRI – Kansainvälisen kaupan sopimusriskit
- 16.30-16.45 II TYÖLEIRI: Seuraavat stepit –miten tästä eteenpäin?
- 16.45-17.15 Kiteytä, fokusoi, priorisoi – konkreettiset seuraavat askeleet?
- 17.15-18.30 Työpäivän päätöspäivällinen
- 20.00-> Yhteinen illanvietto verkostoitumisen ja tutustumisen merkeissä



OHJELMA XX.-XX.XX.201X

LEIRIOHJELMA PERJANTAINA XX.XX.

- 7.30- 8.30 Aamiainen
- 8.30-10.00 Myynti ja erottautuminen
- 10.00-11.00 III TYÖLEIRI – Myynnistä ja erottautumisesta
- 11.00-11.15 III TYÖLEIRI: Seuraavat stepit, miten tästä eteenpäin?
- 11.15-11.45 Kiteytä, fokusoi, priorisoi – konkreettiset seuraavat askeleet?
- 11.45-12.30 Lounas
- 12.30-13.45 Viennin ja kansainvälistymisen rahoitusratkaisut
- 13.45-14.15 IV TYÖLEIRI – Rahoitusratkaisuista
- 14.15-14.30 IV TYÖLEIRI: Seuraavat stepit, miten tästä eteenpäin?
- 14.30-14.45 Kahvitauko
- 14.45-15.00 Kiteytä, fokusoi, priorisoi – konkreettiset seuraavat askeleet?
- 15.00-15.45 Miten tästä eteenpäin? Leirin yhteenveto ja päätössanat
- 15.45 -> LEIRI PÄÄTTYY – KASVU JATKUU!

Liite 2. Teemahaastattelun runko yrityksille

| Odotukset ja tavoitteet | Tulokset | Oppiminen | Verkostoituminen | Tulevaisuuden näkymät |
|---|--|---|---|---|
| <p>-yrityksen lähtötilanne</p> <p>-Mitkä olivat odotukset ja tavoitteet Team Tampereelle? (Käydään läpi hakulomakkeelle kirjattuja asioita)</p> | <p>-Mikä on muuttunut konkreettisesti Team Tampereen toimenpiteiden myötä?</p> <p>-Onko yrityksellenne syntynyt uutta merkittävää liiketoimintaa Team Tampereen jälkeen? (millaista, minne? Euroja, prosentteja, tuloksia, vaikutuksia)</p> <p>-Onko Team Tampereella ollut vaikutusta yrityksen kasvuun tai kansainvälistymiseen?</p> <p>-Toteutitteko leirin aikana suunnitellut toimenpiteet?</p> | <p>-Mitä opitte Team Tampereen myötä yrityksenä/yksilöinä?</p> <p>-Onko joku muuttunut? Miksi, miksi ei?</p> <p>-Miten Team Tampere lisäsi ymmärrystä omista kasvun ja kansainvälistymisen mahdollisuuksista?</p> <p>-Miten Team Tampere on vaikuttanut yrityksen johtamisen prosesseihin tai toimintatapojen muuttumiseen? Millaisiin tuloksiin/euroihin/lukuihin se on johtanut?)</p> <p>-yrityksen tilanne tänään, miten Team Tampere on vaikuttanut siihen?</p> | <p>-Mikä merkitys on ollut verkostoitumisella?</p> <p>-Oletteko hyödyntäneet tätä kautta saamianne verkostoja? Miten?</p> <p>- yhteistyö konkarin kanssa KasvuCampin jälkeen?</p> | <p>-yrityksen tulevaisuuden suunnitelmat? (odotukset, tavoitteet, mikä on Team Tampereen vaikutus siihen)</p> <p>-Team Tampereen tulevaisuus? Millaista toimintaa toivoisitte Team Tampereelta jatkossa?</p> <p>-Miten parhaalla tavalla pk-yrityksiä voi tukea kansainvälistymis-ponnisteluissa?</p> |

Liite 3. Teemahaastattelun runko konkareille

Haastattelukysymykset konkareille

1. Miksi lähdit mukaan Team Tampere -konkariksi?
2. Koitko että sait annettua yritykselle uusia näkökulmia, konkreettisia neuvoja, ymmärryksen lisäämistä? Millaista, mihin asioihin?
3. Oman asiantuntijuutesi näkökulmasta, miten koit yritysten siinä asiassa kehittyneen Team Tampere –hankkeen toimenpiteiden myötä?
4. Jatkuiko yhteistyö sparrattavan yrityksen kanssa leirin jälkeen? Miten?
5. Mikä on paras muistosi tai oma oivalluksesi Team Tampere KasvuCampilta?
6. Onko Team Tampere -toiminnalla mielestäsi merkitystä kun mietitään pk-yritysten kansainvälistymisen tukemista?
 - Mitä toivoisit Team Tampereelta jatkossa?

Liite 4. Kysely asiantuntijoille

Haastattelukysymykset asiantuntijoille

1. Kertoisitko näkemyksesi Team Tampereen tavasta auttaa yrityksiä kasvun ja kansainvälistymisen tukemisessa?
2. Mitä olet itse saanut mukana olemisesta?
3. Miten kehittäisit Team Tampere-konseptia jatkossa?

