

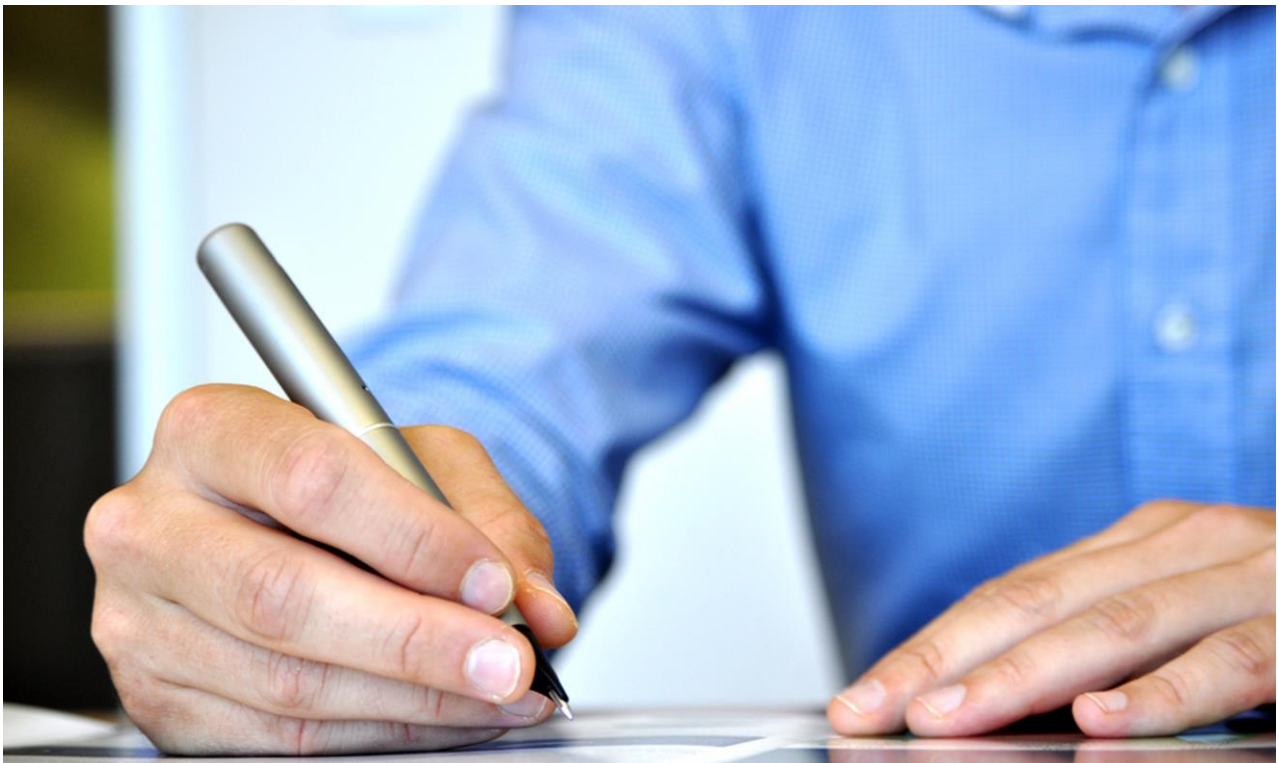


Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

Asiakirjatyyppi
Loppuraportti

Päivämäärä
7.10.2013

PK-YRITYSTEN AVAINHENKILÖKOULUTUSTEN VAIKUTTAVUUSARVIOINTI



RAMBOLL

Vipuvoimaa
EU:lta
2007-2013

PK-YRITYSTEN AVAINHENKILÖKOULUTUSTEN VAIKUTTAVUUSARVIOINTI

Päivämäärä **7.10.2013**

Laatija **Eeva Terävä, Henrik Pekkala, Vesa Salminen, Mari Ruuth**

Kuvaus **Pk-yritysten avainhenkilökoulutusten vaikuttavuusarviointi, loppuraportti**

SISÄLTÖ

1.	Arvioinnin tausta ja tavoite	1
2.	Arvioinnin toteutus	3
2.1	Teoreettinen viitekehys	3
2.2	Aineistot ja menetelmät	4
2.2.1	Sähköinen kysely	4
2.2.2	Syventävät haastattelut	4
3.	Havainnot	5
3.1	Vastanneiden määrät ja jakaumat	5
3.1.1	Kysely	5
3.1.2	Haastattelut	7
3.2	Lähtökohdat ja motivaatio osallistumiselle	7
3.2.1	Kysely	7
3.2.2	Haastattelut	9
3.3	Koulutuksen toteutus	10
3.3.1	Kysely	10
3.3.2	Haastattelut	12
3.4	Oppiminen	14
3.4.1	Kysely	14
3.4.2	Haastattelut	19
3.5	Koulutuksen hyödyt ja opitun vieminen käytäntöön	20
3.5.1	Kysely	20
3.5.2	Haastattelut	24
3.6	Yrityskohtainen lisäkonsultointi	25
3.6.1	Kysely	25
3.6.2	Haastattelut	27
3.7	Koulutuksen välilliset vaikutukset	28
3.7.1	Kysely	28
3.7.2	Haastattelut	34
3.8	Yritysten verkostoituminen ja yhteistyö	35
3.8.1	Kysely	35
3.8.2	Haastattelut	36
4.	Yhteenveto ja johtopäätökset	38

LIITTEET

Liite 1

Lista koulutuksista

Liite 2

Sähköinen kysely (ks. erillinen liitetiedosto)

Liite 3

Haastattelurunko

1. ARVIOINNIN TAUSTA JA TAVOITE

1.1 Tausta

Työ- ja elinkeinoministeriö suunnittelee ja uudistaa yritystoiminnan kehittämispalveluitaan. Raportoinnin kohteena oleva arviointitoimeksianto liittyy tähän uudistustyöhön. Tarkastelun kohteena ovat pk-yrityksille suunnatut avainhenkilökoulutukset, joita ovat kilpailuttaneet sekä työ- ja elinkeinoministeriö sekä ELY-keskukset.

Kilpailutettuja avainhenkilökoulutusteemoja ovat:

- Pk-yrityksen taloushallintokoulutus
- Pk-yrityksen vienti- ja kansainvälistymiskoulutus
- Pk-yritysten johtamiskoulutus
- Pk-yritysten myynti- ja markkinointikoulutus
- Pk-kasvuyritysten koulutus

Lisäksi ELY-keskukset ovat kilpailuttaneet alueellisia, pk-yrityksille suunnattuja kansainvälistymiskoulutuksia.

Avainhenkilökoulutuksia on toteuttanut yhteensä 14 palveluntarjoajaa ja niitä voidaan toteuttaa vuoden 2013 loppuun saakka. Koulutuksia järjestäneitä organisaatioita ovat olleet:

- Aava&Bang
- Balentor Mentoring Group
- Client's Finland Oy
- Educo Oy
- Excedea
- Finpro
- Hanken
- Intotalo
- MIF/Fintra
- Seppo Hoffrén Oy
- Toimitusjohtajakoulu
- Top Trainers Finland Oy

Avainhenkilökoulutusten tilattava määrä ja toteutusajankohdat ovat määräytyneet yksittäisten ELY-keskusten tarpeiden ja resurssien perusteella. Avainhenkilökoulutukset ovat osallistujille maksullisia ja niitä voidaan toteuttaa joko suomen tai ruotsin kielellä.

1.2 Tavoite

Arvioinnin tavoitteena on arvioida näiden pk-yritysten avainhenkilökoulutusten ja alueellisten kansainvälistymiskoulutusten vaikutuksia osallistuneiden yritysten liiketoimintaan ja osaamiseen. Arvioinnin kohteena olleisiin avainhenkilökoulutuksiin on osallistunut yhteensä 909 henkilöä, joiden jakauma ELY-alueittain ja koulutustyypeittäin on esitetty taulukossa 1.

Arviointi on ulotettu vuoden 2012 aikana ja vuoden 2013 alkupuoliskolla päättyneisiin avainhenkilökoulutuksiin, joiden määrät ja jakaumat teemoittain ja ELY-alueittain on esitetty alla olevassa taulukossa. Tarkempi lista koulutuksista on esitetty liitteessä 1.

Taulukko 1. Arvioinnin kohteena olleet pk-yritysten avainhenkilökoulutukset ELY-alueittain ja teemoittain.

ELY-alue	Osallistujia/koulutustyyppi					Yhteensä
	Johtaminen	Kasvu	Talous-hallinto	Myynti ja markkinointi	Vienti ja kv	
Etelä-Pohjanmaan ELY-keskus	14		14			28
Etelä-Savon ELY-keskus	39		38	11	16	104
Hämeen ELY-keskus			14	19		33
Kaakkois-Suomen ELY-keskus	36		16	8	8	68
Kainuun ELY-keskus		9	34	8		51
Keski-Suomen ELY-keskus	28	9	26	14	8	85
Lapin ELY-keskus	11		38	10	7	66
Pirkanmaan ELY-keskus		18		29		47
Pohjanmaan ELY-keskus	16		23	21	10	70
Pohjois-Karjalan ELY-keskus	27	12			9	48
Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskus	33	12	13		12	70
Pohjois-Savon ELY-keskus		11	25			36
Satakunnan ELY-keskus	8	18	26		15	67
Uudenmaan ELY-keskus	49	9			43	101
Varsinais-Suomen ELY-keskus	16	12			7	35
Yhteensä	277	110	267	135	120	909

Taulukko 2. Arvioinnin kohteena olleet pk-yritysten avainhenkilökoulutukset ELY-alueittain ja teemoittain.

Koulutusorganisaatio	Osallistujia/koulutustyyppi					Yhteensä
	Johtaminen	Kasvu	Talous-hallinto	Myynti ja markkinointi	Vienti ja kv	
Aava & Bang		36		29		65
Balentor Mentoring Group	45			33		78
Client's Finland Oy				11		11
Educo Oy	8		42			50
Excedea					15	15
Finpro					35	35
Hanken				12		12
Intotalo	26			8		34
MIF/Fintra					34	34
Seppo Hoffrén Oy	168	42	186	17	35	448
Toimitusjohtajakoulu	30	32	39	10		111
Top Trainers Finland Oy					16	16
Yhteensä	277	110	267	135	120	909

2. ARVIOINNIN TOTEUTUS

2.1 Teorettinen viitekehys

Arvioinnin tavoitteena on ollut tarkastella avainhenkilökoulutusten vaikutuksia yksittäisissä yrityksissä. Arviointi on tehty pohjautuen Kirkpatrickin perinteiseen neljän tason osaamisen kehittymisen malliin¹, jota on sovellettu tässä arvioinnissa liiketoiminnan kehittymiseen. Pitkän ajan vaikutuksia henkilöiden osaamisen ja liiketoiminnan kehittymiseen ei voida mitata heti koulutuksen päättymisen jälkeen, mutta tämän arviointimallin kautta voidaan tarkastella, millaisia ovat muutoksen ensimmäiset askeleet, eli miten osallistujien valmiudet liiketoiminnan kehittämistä kohtaan ovat parantuneet koulutuksen ansiosta ja miten opittua on viety käytäntöön. Mallin mukaiset oppimisen askeleet, ja näiden perusteella laaditut arviointikysymykset on esitetty taulukossa kaksi.

Taulukossa esitettyjen arviointikysymysten lisäksi on tulosten tulkinnan kannalta ollut tärkeätä selvittää, mikä osallistuneiden yritysten lähtötilanne oli, miten motivoituneita osallistujat olivat sekä mitä tarpeita ja tavoitteita koulutuksiin osallistumiseen liittyi.

Lisäksi osallistujilta on pyydetty arvioita siitä, miten liiketoiminta on kehittynyt tai tulee kehittymään koulutuksen ansiosta, vaikka aikaulottuvuus on asettanut arvioinnille omat rajoitteensa. Koska tiedonkeruu toteutettiin melko pian koulutusten päättymisen jälkeen, lähtöoletuksena oli, että välillisiä vaikutuksia ei vielä ole kovin runsaasti havaittavissa.

Taulukko 3. Kirkpatrickin mallin mukaiset oppimisen askeleet ja näihin pohjautuvat arviointikysymykset.

KEHITYKSEN TASOT	Kirkpatrickin mallin mukainen määrittely	Arviointikysymysten ryhmittely
1. TASO: REAKTIO	Tarkastellaan opiskelijoiden välittömiä tuntemuksia ja kokemuksia koulutuksesta. Tällöin mitataan opiskelijoiden tyytyväisyyttä koulutukseen eivätkä vastaukset tarjoa vielä tietoa oppimisesta tai vaikutuksista liiketoimintaan.	<ul style="list-style-type: none"> Kuinka tyytyväisiä osallistujat olivat avainhenkilökoulutusten käytännön järjestelyihin? Kuinka hyödyllisiä avainhenkilökoulutukset olivat yritysten edustajien mielestä? Minkälaisia kehitysehdotuksia yritysten edustajilla on avainhenkilökoulutuksiin liittyen?
2. TASO: OPPIMINEN	Toisessa tasossa tarkastellaan ovatko osallistujat sisäistäneet koulutuksen sisällöt. Erona edellisessä on, että vastaajat vastaavat objektiivisemmin, keskiössä on oppiminen, tietämyksen lisääntyminen tai asenteiden muuttuminen. Oppiminen ei kuitenkaan vielä sisällä soveltamista käytäntöön.	<ul style="list-style-type: none"> Minkälaista osaamista avainhenkilökoulutukset ovat tuoneet osallistujille? Kuinka hyödyllisiä avainhenkilökoulutukset olivat yritysten edustajien mielestä osaamisen kehittämisen kannalta?
3. TASO: TOIMINTA	Tässä tasossa tarkastellaan missä määrin koulutus on muuttanut osallistujien työkäyttäytymistä eli millä tavoin ja missä määrin opittuja asioita sovelletaan käytäntöön.	<ul style="list-style-type: none"> Minkälaisia välittömiä tuloksia avainhenkilökoulutuksilla on ollut liiketoiminnan suunnitteluun ja toteutukseen yrityksissä? Miten avainhenkilökoulutuksissa opittu uusi tieto on viety käytäntöön yrityksissä? Miksi koulutuksilla on ollut tuloksia ja vaikutuksia joidenkin yritysten osaamisen kehittämiseen, mutta ei toisten? Minkälaista tukea yritykset olisivat kaivanneet lisäksi?

¹ Kirkpatrick, D. 1999. Evaluating Training Programs, The Four Levels. Second edition. San Francisco: Berrett-Koehler Publisher, Inc.

4. TASO: VAIKUTUS	Tarkastellaan koulutuksen lopullisia tuloksia, kuten liiketoiminnan laajentunut, parempi tuottavuus tai liikevaihdon kasvu.	<ul style="list-style-type: none">• Onko avainhenkilökoulutuksilla havaittavissa jo välillisiä vaikutuksia liiketoiminnan kehittymiseen liittyen?• Ovatko avainhenkilökoulutukset verkostoineet yrityksiä keskenään?
----------------------	---	---

2.2 Aineistot ja menetelmät

Arviointiaineistoa on kerätty kahdella eri menetelmällä; avainhenkilökoulutuksiin osallistuneiden survey-kyselyllä ja täydentävillä haastatteluilla. Yllä esitetyt arviointikysymykset on muokattu tiedonkeruun yhteydessä soveltuviksi kysely- ja haastattelukysymyksiksi.

2.2.1 Sähköinen kysely

Sähköisen kyselyn tarkoituksena on kerätä mahdollisimman laajalta joukolta osallistuneita yrityksiä tietoa eri avainhenkilökoulutusten vaikutuksista yritysten liiketoiminnan ja osaamisen kehittämiseen. Sähköinen survey-kysely suunnattiin kaikille avainhenkilökoulutuksiin sekä alueellisiin kv-koulutuksiin osallistuneille yrityksille noin kaksi kuukautta koulutuksen päättymisen jälkeen.

Alun perin kohderyhmäksi oli tarkoitus ottaa ne yritysten edustajat, joiden koulutus on päättynyt aikaisintaan lokakuussa 2012, mutta otosta päätettiin laajentaa myös aiemmin vuonna 2012 koulutuksensa päättäneisiin, jotta myös välillisistä vaikutuksista saataisiin pidemmän aikavälin tietoa. Kysely lähetettiin yhteensä 790 eri alueiden ja teemojen koulutuksiin osallistuneelle henkilölle.

Kysely toteutettiin verkkopohjaisen Surveypal-kyselyjärjestelmän kautta, jossa jokaiselle osallistujalle toimitettiin henkilökohtainen linkki kyselyyn. Osallistuneiden yritysten sähköpostiosoitteet saatiin ELY-keskuksilta.

Kaikkiin kyselyihin sisällytettiin kaikille yhteiset kysymykset koskien osallistumisen lähtökohtia, tyytyväisyyttä toteutukseen, omien tavoitteiden saavuttamiseen sekä liiketoiminnan kehittämiseen liittyen. Koulutusten teemojen ollessa luonteeltaan erilaisia, räätälöitiin kyselyihin myös teemakohtaiset osiot. [Kyselylomake on esitetty liitteessä kaksi.](#)

Kyselyn tulokset on esitetty tässä raportissa [sinisin kuvioin ja taulukoin](#).

2.2.2 Syventävät haastattelut

Kyselyn tuloksia syvennettiin avainhenkilökoulutuksiin osallistuneiden puhelinhaastatteluin. Alkuperäisen työsuunnitelman mukaan tarkoituksena oli haastatella kyselyssä jatko-haastattelusuostumuksen antaneita. Osallistumishalukkuuden osoittautuessa niukaksi, päätettiin haastattelut suunnata osallistujiin, jotka olivat jättäneet vastaamatta sähköiseen kyselyyn.

Puhelinhaastatteluja tehtiin yhteensä 80 ja ne toteutettiin maaliskuussa 2013 n. 1-2 viikkoa kunkin koulutusryhmän sähköisen kyselyn päätyttyä. Haastateltavilta pyydettiin suostumus haastatteluun etukäteen sähköpostitse.

Puhelinhaastatteluja varten laadittiin puolistrukturoitu haastattelurunko, joka vastasi rakenteeltaan sähköistä kyselyä keskittyen kuitenkin keräämään kyselyyn verrattuna syvällisempää ja laadullisempaa tietoa koulutusten hyödyistä ja vaikutuksista.

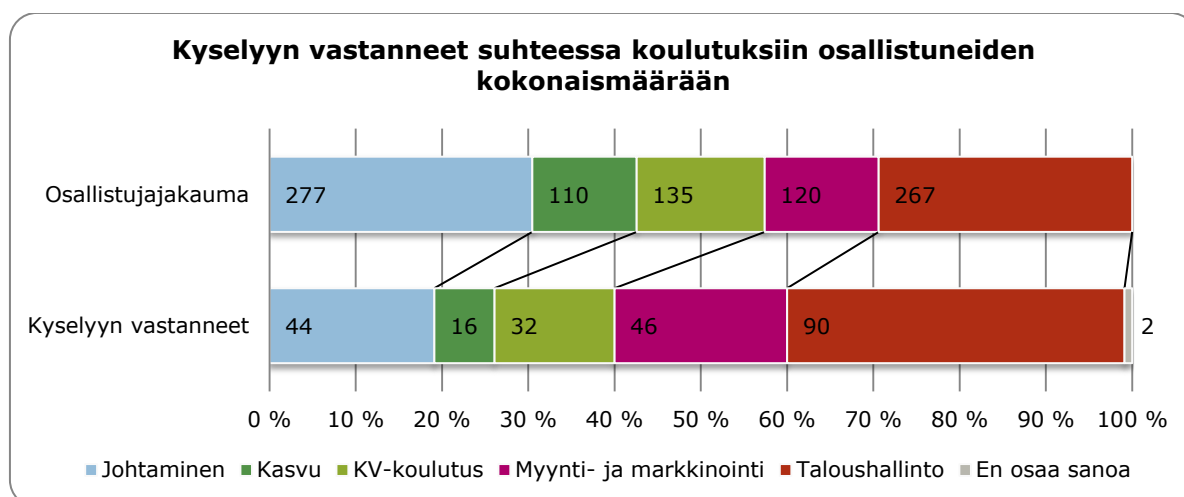
Haastattelulomake on esitetty liitteessä kolme. Haastattelujen tulokset on esitetty tässä raportissa **vihrein kuvioin ja taulukoin.**

3. HAVAINNOT

3.1 Vastanneiden määrät ja jakaumat

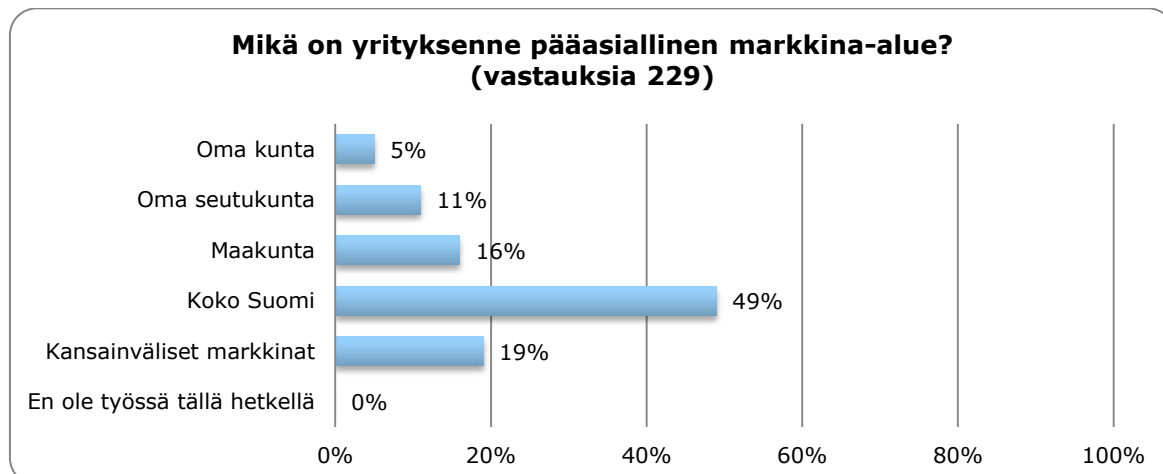
3.1.1 Kysely

Sähköinen survey-kysely suunnattiin vuonna 2012 tai kesäkuuhun 2013 mennessä päättyneisiin avainhenkilökoulutuksiin sekä alueellisiin kv-koulutuksiin osallistuneille yrityksille. Kysely lähetettiin yhteensä 790 vastaanottajalle, joista kyselyyn vastasi 230. Kyselyn edustavuus suhteessa koulutuksiin osallistuneiden määriin on esitetty kuvassa 1. Yliedustetuimmaksi vastaajaryhmäksi muodostui johtamiskoulutuksiin osallistuneet, joita oli koko osallistujajoukossa 277 ja joista kyselyyn vastasi 44. Myös myynti- ja markkinointikoulutuksiin osallistuneita vastaajia oli suhteellisesti hiukan osallistujia enemmän. Aliedustetuiksi ryhmiksi muodostuivat johtamis- ja kasvuyrityskoulutuksiin osallistuneet. Jakauma on kuitenkin kaiken kaikkiaan melko tasainen.



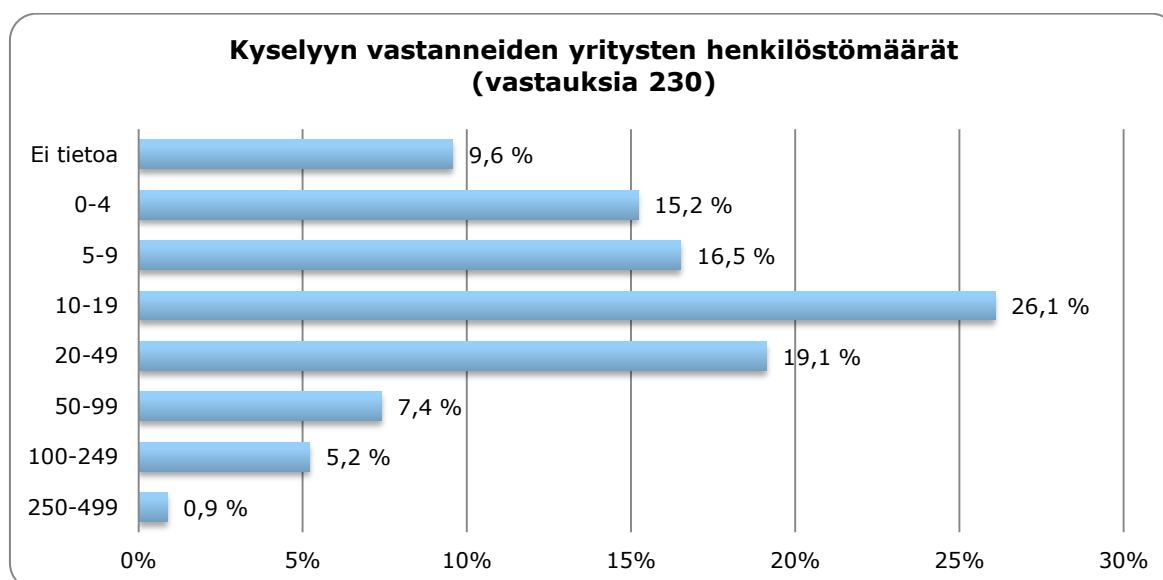
Kuva 1. Kyselyyn vastanneet suhteessa koulutuksiin osallistuneiden määriin.

Yrityksiltä kysyttiin myös taustatietona heidän markkina-alueensa laajuutta. Lähes puolet yrityksistä ilmoitti toimivansa koko maan laajuisesti ja joka viiden kansainvälisillä markkinoilla. Loput yrityksistä, yhteensä noin kolmannes, ilmoitti toimivansa oman maakunnan, seutukunnan tai kunnan alueella.



Kuva 2. Kyselyyn vastanneiden yritysten markkina-alueiden laajuus.

Kyselyyn vastanneiden yritysten henkilöstömäärät on esitetty alla olevassa kuviossa. Suurin osa vastanneista oli pienistä, alle 50 henkilön yrityksistä ja loput keskisuurista yrityksistä.



Kuva 3. Kyselyyn vastanneiden yritysten henkilöstömäärät.

Kyselyyn vastanneiden ja koulutuksiin kaiken kaikkiaan osallistuneiden henkilöiden työmarkkina-asema on esitetty alla olevassa taulukossa. Yrittäjinä toimivien osuus koulutuksiin osallistuneiden kokonaismäärästä on varsin merkittävä.

Taulukko 4. Koulutuksiin osallistuneiden henkilöiden ja sähköiseen kyselyyn vastanneiden jakauma työmarkkina-aseman mukaan

	Koulutuksiin osallistuneiden jakauma	%-osuus osallistuneiden jakaumasta	Kyselyyn vastanneiden jakauma	%-osuus kyselyyn vastanneiden jakaumasta
Työssä avoimilla työmarkkinoilla	441	48,5 %	128	55,7 %
Työssä olevista yrittäjinä	366	40,3 %	75	32,6 %
Työttömänä	3	0,3 %	2	0,9 %
Muut	18	2,0 %	3	1,3 %

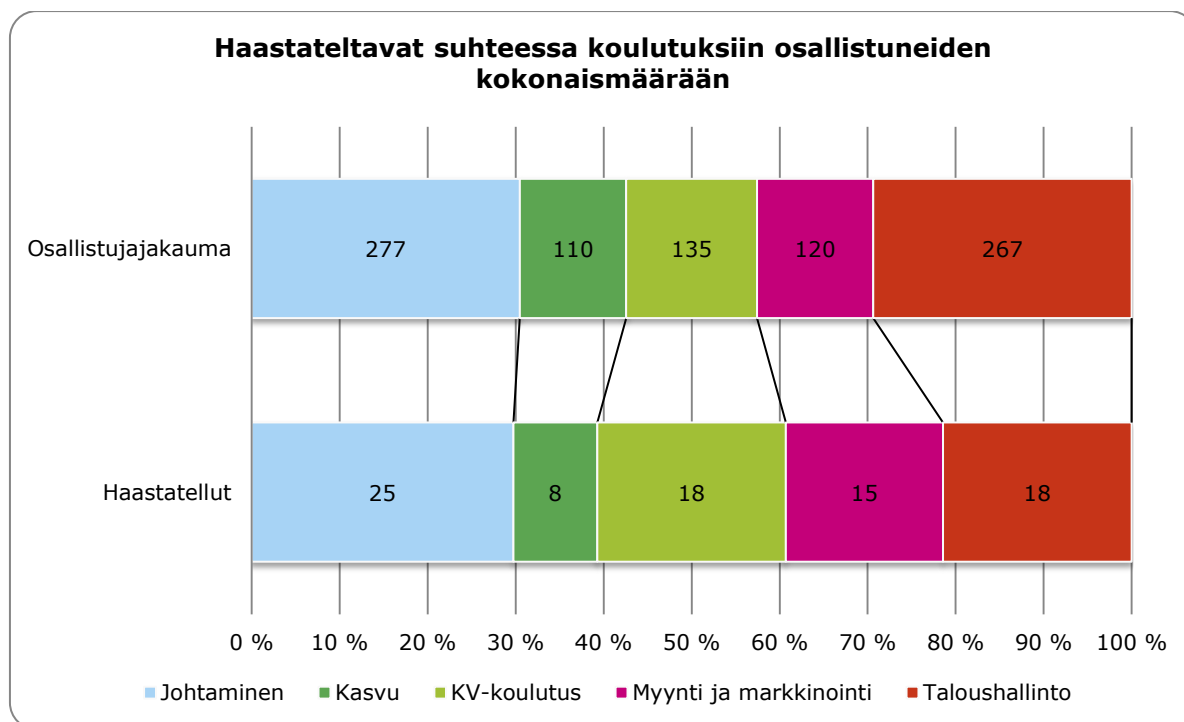
Vastaava tarkastelu koulutuksiin osallistuneiden ja kyselyyn vastanneiden työnimikkeen mukaan osoittaa, että koulutukset ovat kohdentuneet valtaosin joko yritysten toimitusjohtajiin tai ylempiin toimihenkilöihin.

Taulukko 5. Koulutuksiin osallistuneiden henkilöiden ja sähköiseen kyselyyn vastanneiden jakauma työnimikkeen mukaan

	Koulutuksiin osallistuneiden jakauma	%-osuus osallistuneiden jakaumasta	Kyselyyn vastanneiden jakauma	%-osuus kyselyyn vastanneiden jakaumasta
Toimitusjohtaja	456	50,2 %	91	39,6 %
Ylempi toimihenkilö	207	22,8 %	65	28,3 %
Alempi toimihenkilö	56	6,2 %	23	10,0 %
Työntekijä	58	6,4 %	15	6,5 %

3.1.2 Haastattelut

Syventävät puhelinhaastattelut suunnattiin samalle joukolle kuin kyselykin. Alun perin tarkoitus oli haastatella kyselyyn vastanneita, mutta koska näistä ei löytynyt riittävästi halukkaita, ulotettiin haastattelupyynnöt niihin, jotka olivat jättäneet vastaamatta kyselyyn. Haastatteluja tehtiin yhteensä 84, ja niiden jakauma koulutustyypeittäin on esitetty kuvassa 3. Haastateltavista 14 oli vastannut kyselyyn ja 70 sellaisia, jotka olivat jättäneet vastaamatta. Haastatteluiden edustavuus oli hyvä. Taloushallinto- ja kasvukoulutuksiin osallistuneiden kohdalla on vähän aliedustavuutta. Vienti- ja kansainvälistymis- sekä myynti- ja markkinointikoulutuksiin osallistuneiden osalta muodostui pieni yliedustavuus.



Kuva 4. Haastateltavat suhteessa koulutuksiin osallistuneiden määriin.

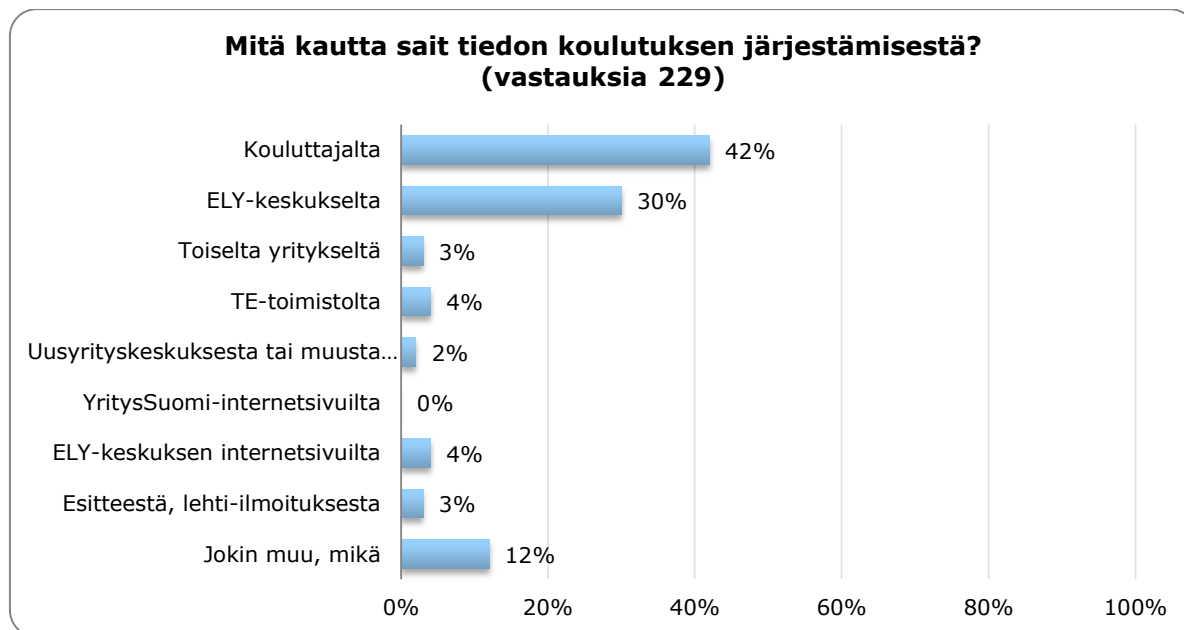
3.2 Lähtökohdat ja motivaatio osallistumiselle

3.2.1 Kysely

Ennen siirtymistä varsinaisiin koulutusten vaikutusten käsittelyyn, selvitettiin kyselyssä yritysten avainhenkilöiden lähtökohtia ja motivaatiota koulutukseen osallistumiselle.

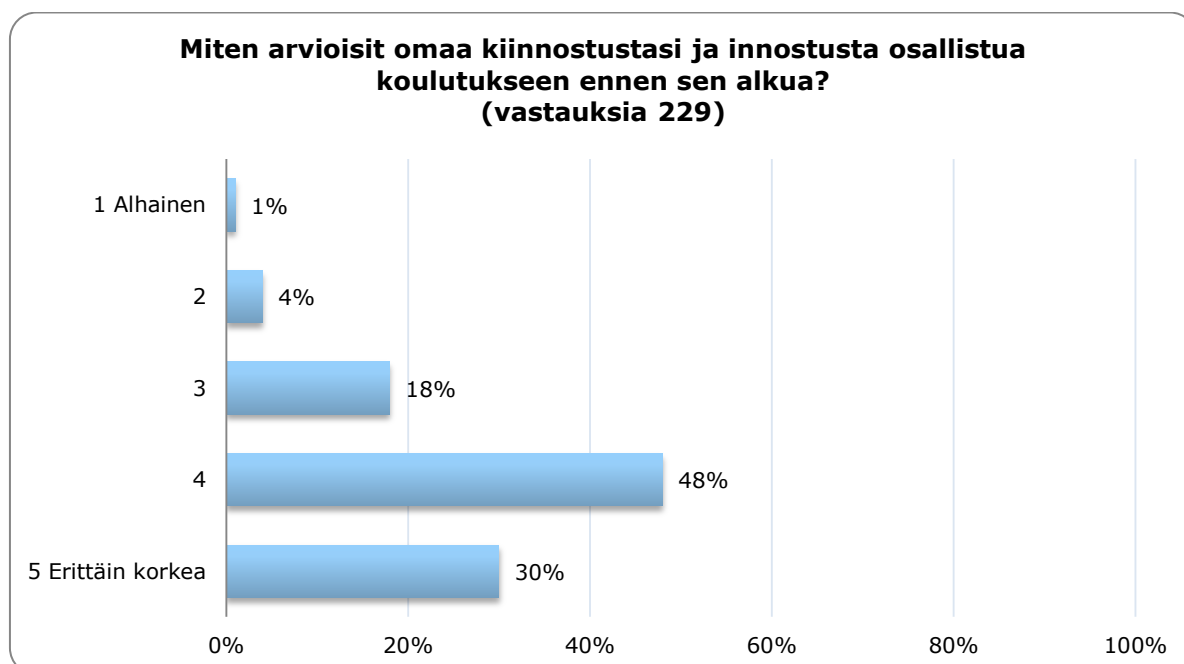
Koulutusten järjestäjien oma markkinointi osoittautui tärkeimmäksi viestintäkanavaksi, sillä suurin osa yrityksistä sai tiedon koulutuksesta suoraan kouluttajalta. Toiseksi merkittävin tiedottaja on ollut ELY-keskus. Muut tiedotuskanavat eivät nouse merkityksellisiksi tässä yhteydessä.

Jokin muu -vaihtoehdon valinneista puolet (14 vastaajaa 28:sta) ilmoitti tarkentavassa avovastauksessa saaneensa tiedon koulutuksesta omalta kollegaltaan, esimieheltään tai yrityksen johdolta.



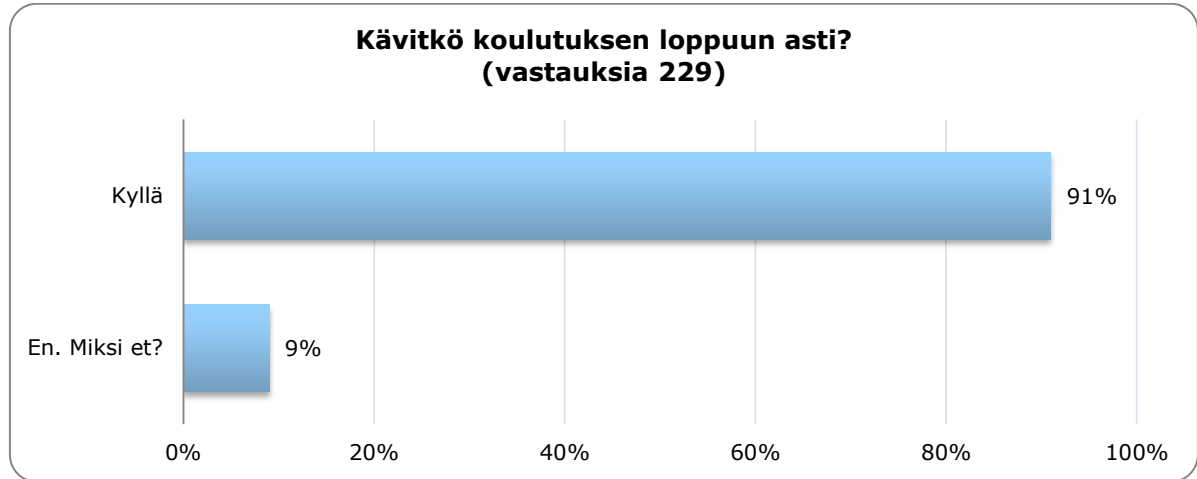
Kuva 5. Koulutuksen tiedotuskanavat.

Osallistujien motivaatio osallistua avainhenkilökoulutukseen oli korkeaa. Yhteensä lähes 80 prosenttia vastaajista arvioi kiinnostuksensa ja innostuksensa korkeaksi. Vähäistä motivaatio oli ollut yhteensä vain 5 prosentilla vastaajista.



Kuva 6. Osallistujien motivaatio osallistua koulutukseen.

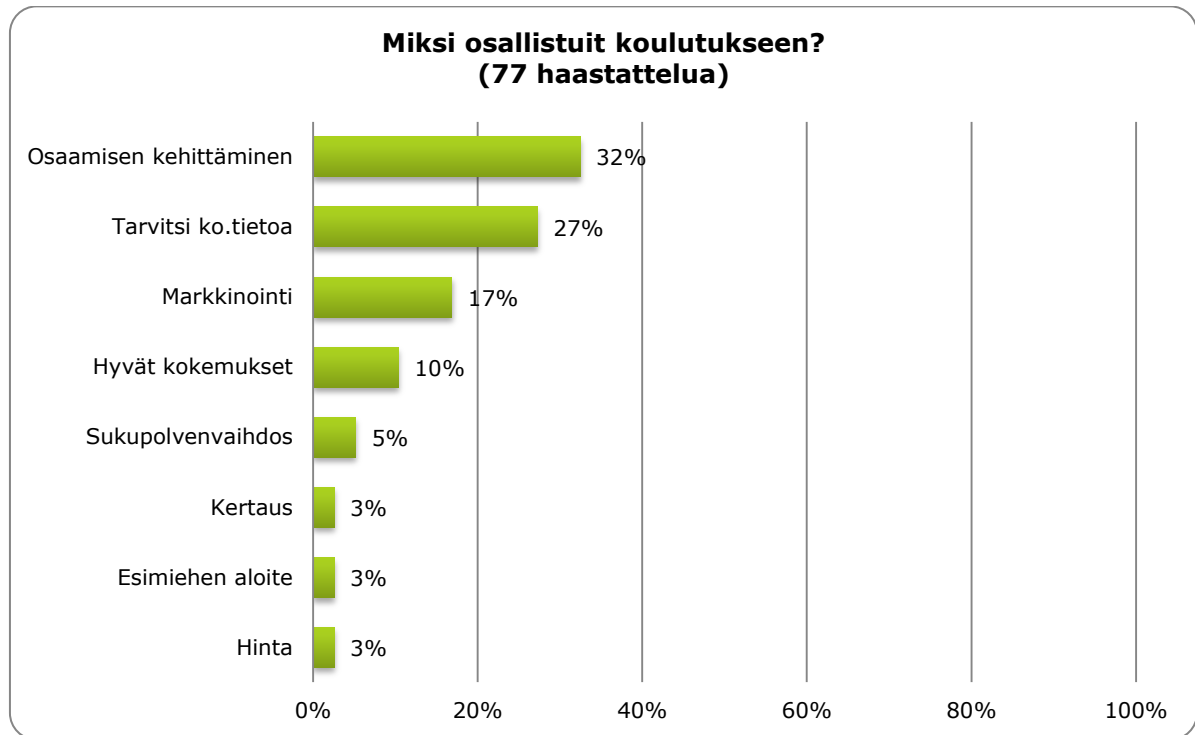
Korkea osallistumismotivaatio heijastui myös siihen, että suurin osa vastaajista (91 %) kävi koulutuksen loppuun saakka. Suurin osa niistä 9 prosentista, jotka jättivät koulutuksen kesken, ilmoittivat perusteluiksi työkiireet tai muut ylitsepääsemättömät esteet, kuten perhesyyt. Vain kaksi kahdestakymmenestä ilmoitti lopettaneensa koulutuksen, koska se ei vastannut odotuksia.



Kuva 7. Avainhenkilökoulutuksen suorittaminen loppuun.

3.2.2 Haastattelut

Tarkentavissa puhelinhaastatteluissa kysyttiin osallistujilta avainhenkilökoulutukseen osallistumisen syitä. Noin kolmannes vastaajista (32 %) kertoi, että lähtökohtana oli yleisesti oman osaamisen ja tietoisuuden lisääminen koulutuksen aihepiiriin liittyvissä asioissa. Lähes yhtä suuri osa (27 %) haastatelluista kertoi hakeutuneensa koulutukseen jonkin tietyn tietotarpeen vuoksi. Esimerkiksi monet kansainvälistymiskoulutuksen käyneistä oli suunnitellut liiketoiminnan laajentamista tai oli muuten tunnistanut toiminnassaan jonkun tietyn osaamispuutteen. Lähes viidennes (17 %) vastaajista kertoi päätyneensä koulutukseen ensisijaisesti markkinoinnin perusteella. Myös melko merkittävä osa vastaajista, joka kymmenes, kertoi menneensä koulutukseen aiempien hyvin kokemusten tai tuttavien suositusten perusteella vastaavista koulutuksista. Myös asioiden kertaus, esimiehen aloite ja edullinen hinta mainittiin syyksi muutamissa haastatteluissa.



Kuva 8. Haastateltavien lähtökohdat avainhenkilökoulutukseen osallistumiseen.

3.3 Koulutuksen toteutus

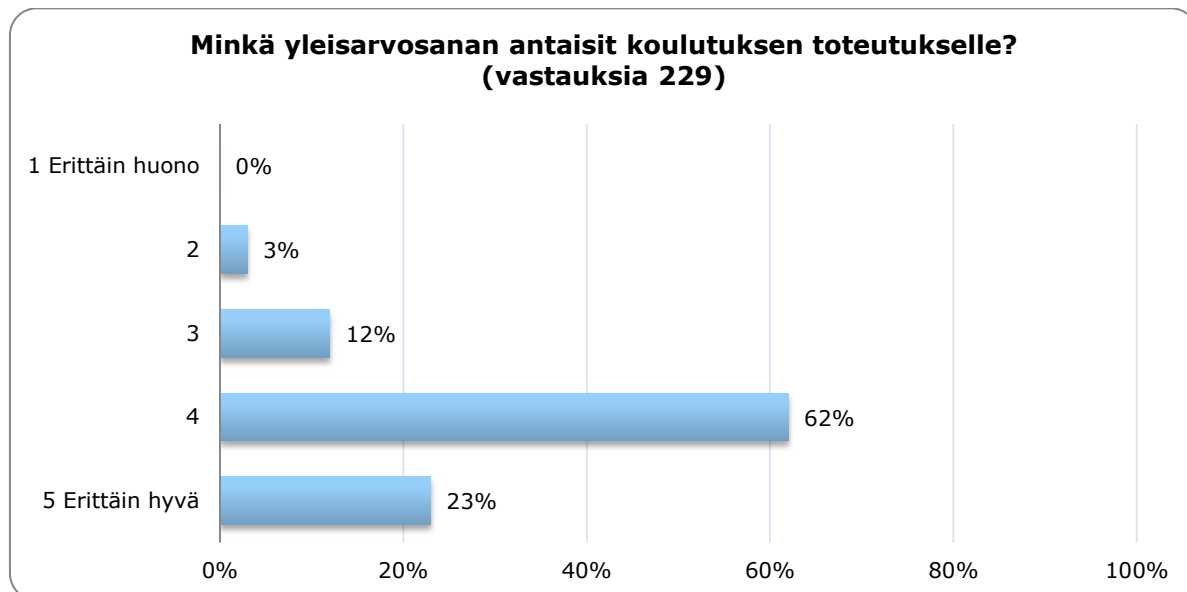
Arvioinnissa käytetyn Kirkpatrickin oppimisen askeleiden mukaisesti kyselyssä kartoitettiin ensin osallistujien reaktiota koulutuksiin sekä välittömiä tuntemuksia ja kokemuksia koulutuksesta. Reaktiota mittaavilla kysymyksillä kartoitettiin opiskelijoiden tyytyväisyyttä koulutuksen käytännön toteutukseen eivätkä vastaukset tarjoa vielä tietoa oppimisesta tai vaikutuksista liiketoimintaan.

Arviointikysymyksiä olivat:

- Kuinka tyytyväisiä osallistujat olivat avainhenkilökoulutusten käytännön järjestelyihin?
- Kuinka hyödyllisiä koulutukset olivat yritysten edustajien mielestä?
- Minkälaisia kehitysehdotuksia yritysten edustajilla on koulutuksiin liittyen?

3.3.1 Kysely

Avainhenkilökoulutuksiin osallistuneet pitivät koulutusten toteutusta hyvänä. 62 prosenttia vastaajista antoi yleisarvosanaksi toteutuksesta neljä ja 23 prosenttia täydet viisi pistettä. Vain 12 prosenttia antoi arvosanaksi kolme ja 3 prosenttia kaksi.



Kuva 9. Yleisarvosana koulutuksen toteutuksesta.

Kyselyn tulokset avainhenkilökoulutusten toteutuksen suhteen olivat hyviä. Koulutustilojen toimivuudesta, koulutuksissa käytetystä esitysmateriaalin asiantuntevuudesta ja koulutuksissa tehtyjen tehtävien hyödyllisyydestä kysyttäessä vastaajat olivat selvästi enemmän samaa kuin eri mieltä.



Kuva 10. Koulutusten käytännön toteutukseen liittyvät väittämät.

Myös kouluttajien ammattitaitoon oltiin yleisesti tyytyväisiä. Vastaajista noin 90 prosenttia oli joko melko tai täysin samaa mieltä siitä, että koulutuksen teemaan ja yleinen yritystentoimintaan liittyvä asiantuntijuus oli riittävää. Samoin kouluttajien kykyä motivoida pidettiin hyvänä.

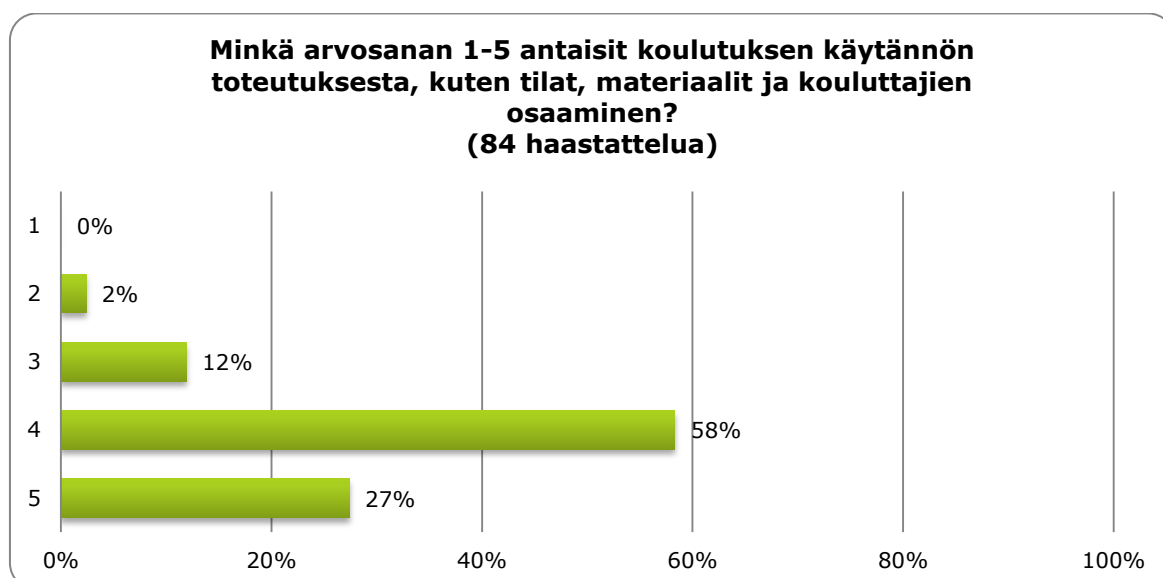
Suhteellisesti heikoimmaksi kohdaksi kouluttajien ammattitaidossa osoittautui yritysten toimialaan liittyvä erityisosaaminen, mutta tämänkin osalta oli yli puolet vastaajista (yhteensä 55 %) piti osaamista riittävänä.



Kuva 11. Kouluttajien ammattitaitoon liittyvät väittämät.

3.3.2 Haastattelut

Haastateltavista 58 prosenttia arvioi avainhenkilökoulutuksen käytännön toteutuksen hyväksi, antaen toimitilojen toimivuudesta, kouluttajan osaamisesta ja opetusmenetelmistä arvosanan 4. Erinomaisen arvosanan 5 antoi 27 prosenttia haastateltavista. Vain kaksi haastateltavaa oli tyytymättömiä koulutusten käytännön järjestelyihin.



Kuva 12. Haastateltavien arvioit koulutuksen käytännön toteutuksesta.

Eniten palautetta – niin hyvää kuin huonakin – käytännön järjestelyistä annettiin koulututtajien ammattitaitoon liittyen. Monet osallistujat pitivät tärkeänä kouluttajien omaa kokemusta yritysmaailmasta koulutettavissa aihealueissa. Myös käytännönläheinen esitystapa nousi tärkeäksi asiaksi.

Taulukko 6. Haastateltavien perusteluja avainhenkilökoulutuksen käytännön toteutuksesta antamilleen arvioille.

Arvo- sana	Perustelut
5 tai 4	<p>”Vahvuutena koulutuksessa hyvät tyypit ja asianosaavat kouluttajat; toivat uutta näkökulmaa asioihin, kokoustilatkin olivat pääosin toimivat”.</p> <p style="text-align: right;"><i>Myynti- ja markkinointikoulutuksen osallistuja</i></p>
	<p>”Erityisen hyvää koulutuksessa oli se, että jokaisen aihealueen käsittelyn yhteydessä tuotiin esiin käytännön esimerkkejä, joita pystyi peilaamaan omaan toimintaan, eikä pelkästään teoriaa. Erityisesti kokemukset Venäjän markkinoilta oli tärkeitä.”</p> <p style="text-align: right;"><i>Vienti- ja kansainvälistymiskoulutuksen osallistuja</i></p>
	<p>”Kouluttaja vaihtui aina osa-alueiden mukaan, mikä oli hyvä asia, sillä siten kouluttaja oli aina juuri sopiva aiheeseen, aina todella perehtynyt ja todella hyvä. Hyviä käytännön esimerkkejä ja kaikilla oli hyvä työtausta ja paljon omaa kokemusta. Karisma tekee myös oman osansa.”</p> <p style="text-align: right;"><i>Johtamiskoulutuksen osallistuja</i></p>
	<p>”Paikka toimi ihan ok, hiukan rennompaa ympäristöä olisi voinut ollut mukavampi.”</p> <p style="text-align: right;"><i>Myynti- ja markkinointikoulutuksen osallistuja</i></p>
	<p>”Taloushallintokouluttajat oli tosi hyviä, maallikolle sopi erittäin hyvin ja meni perille.”</p> <p style="text-align: right;"><i>Taloushallintokoulutuksen osallistuja</i></p>
3	<p>”Kouluttajat oli äärimmäisen hyviä ja koulutuksen ilmapiiri oli rento ja avoin. Hyvä juttu, että oli yrityksiä eri toimialoilta, koska siitä sai vertaistietoa mitä muualla tehdään.”</p> <p style="text-align: right;"><i>Myynti- ja markkinointikoulutuksen osallistuja</i></p>
	<p>”Kouluttajien ammattitaito vaihteli suuresti. Muutama tosi hyvä ja innostava ja sitten muutama sellainen, jolle voisi antaa potkut - aika lailla Gaussin käyrän mukaan menttiin.”</p> <p style="text-align: right;"><i>Kasvuyrityskoulutuksen osallistuja</i></p>
	<p>”Taloushallinnosta sai hyvän läpileikkauksen, kaikkea oli vähän. Mutta minulla ei ollut mitään spesifiä eksaktia tarvetta koulutukselle. Oli myös paljon tuttua ja turhaa asiaa ja siksi en varsinaisesti kokenut kuuluvani kohderyhmään. Lähinnä paikalla oli taloushallinnon ihmisiä ja numeronpyörittäjiä.”</p> <p style="text-align: right;"><i>Taloushallintokoulutuksen osallistuja</i></p>
2	<p>”Organisointi toimi, paikat oli ok ja niin edelleen. Asiaosaaminen sen sijaan oli teoriapainotteista, eikä ollut tarpeeksi käytännön esimerkkejä. Enemmän oli sellaista massaluentotyyppistä.”</p> <p style="text-align: right;"><i>Vienti- ja kansainvälistymiskoulutuksen osallistuja</i></p>
	<p>”Koulutuksen taso riippuu siitä mihin vertaa. Käyn välillä jenkeissä koulutuksissa, ja siellä kaikki toimii täydellisesti ja kouluttajat on aina huippuasiantuntijoita. Suomen oloissa ei sinänsä ole mitään vikaa, ehkä hiukan kalvosulkeis-tyyppistä ja liika istuminen alkoi tuntua turhalta. Pienryhmätyöskentelyä olisi voinut olla enemmän. Välillä tuntui että aika paljon joutui uhraamaan omaa aikaa pelkkään istumiseen.”</p> <p style="text-align: right;"><i>Johtamiskoulutuksen osallistuja</i></p>
	<p>”Sisältö osunut ihan täydellisesti meidän tarpeeseen. Se oli hyvin vahvasti ihan aloittelevalle yrittäjille. Iso osa osanottajista näitä ja osa oli vasta ideatasolla. Oma yrityksemme haki puhtaasti tietoa viennin aloitukseen eikä yrityksen aloitukseen, mikä tuntui olevan koulutuksen painotus.”</p> <p style="text-align: right;"><i>Vienti- ja kansainvälistymiskoulutuksen osallistuja</i></p>
2	<p>”Muutaman kouluttajan osaaminen oli hyvää. Oma osaamisen lähtötaso oli kuitenkin sen verran korkea, että joidenkin kouluttajien osalta osaamistaso vaikutti aika köykäiseltä.”</p> <p style="text-align: right;"><i>Vienti- ja kansainvälistymiskoulutuksen osallistuja</i></p>
2	<p>Mielestäni koko koulutus oli huono. Tämä oli kouluttajille hyvä diili ja he sai siitä rahat. Koulutuspaikka oli kaamea enkä löytänyt sinne. Ei ollut ikinä mitään aineistoa etukäteen, kaikki toimitettiin jälkikäteen, eikä ollut mitään mihin tukeutua koulutuksen aikana. Koulutuksen sisältö oli ”mukavien juttelua”.</p> <p style="text-align: right;"><i>Myynti- ja markkinointikoulutuksen osallistuja</i></p>

"Koulutuksen toteutustapa tuntui aika aloittelevan toimijan tekemältä. Kutsut tulivat aika myöhään, materiaaleja piti pyydellä jälkeensä. Kurssisihteeri kyllä hoiti tehtävät, mutta tuli sellainen tunne että hommaa ei kukaan johtanut. Vaikutti toteutukseen ja siitä tuli amatöörimäinen kuva. Ryhmä vei keskustelua, ja se olisi kaivannut tiukempaa otetta kouluttajalta. "

Kasvuyrityskoulutuksen osallistuja

3.4 Oppiminen

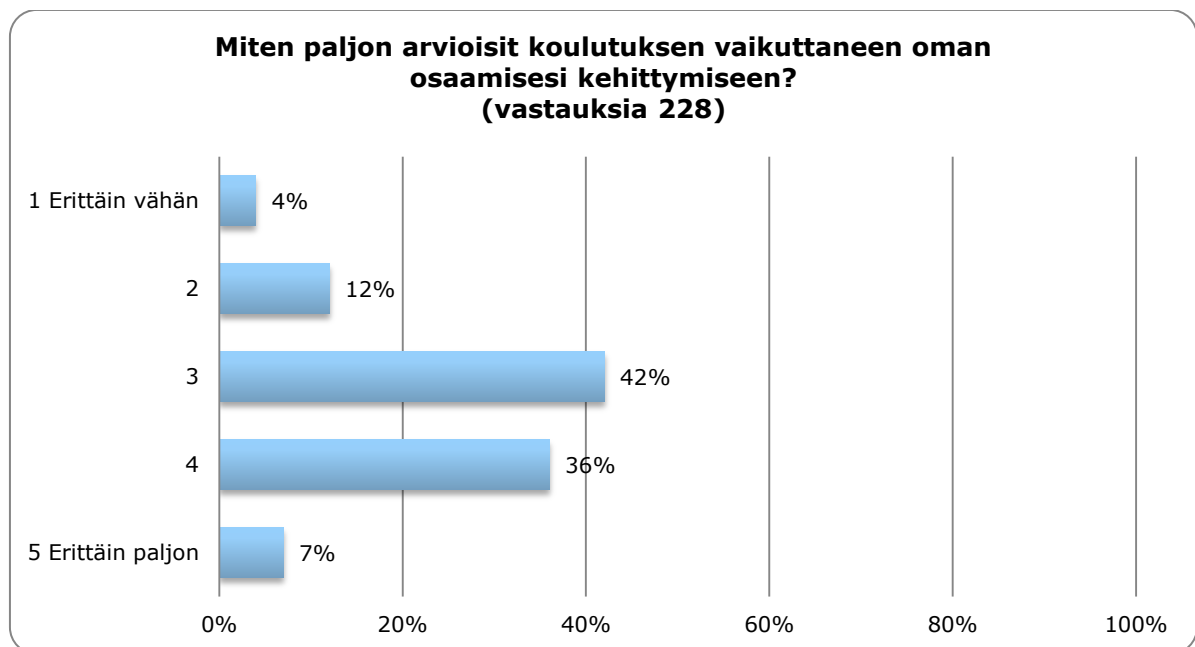
Oppimisen askeleiden toisessa tasossa tarkastellaan ovatko osallistujat sisäistäneet koulutuksen sisällöt. Erona edellisessä on, että vastaajat vastaavat objektiivisemmin, keskiössä on oppiminen, tietämyksen lisääntyminen tai asenteiden muuttuminen. Oppiminen ei kuitenkaan vielä sisällä soveltamista käytäntöön.

Tässä osiossa vastataan seuraaviin arviointikysymyksiin:

- Kuinka hyödyllisiä avainhenkilökoulutukset olivat yritysten edustajien mielestä osaamisen kehittämisen kannalta?
- Minkälaista osaamista koulutukset ovat tuoneet osallistujille?

3.4.1 Kysely

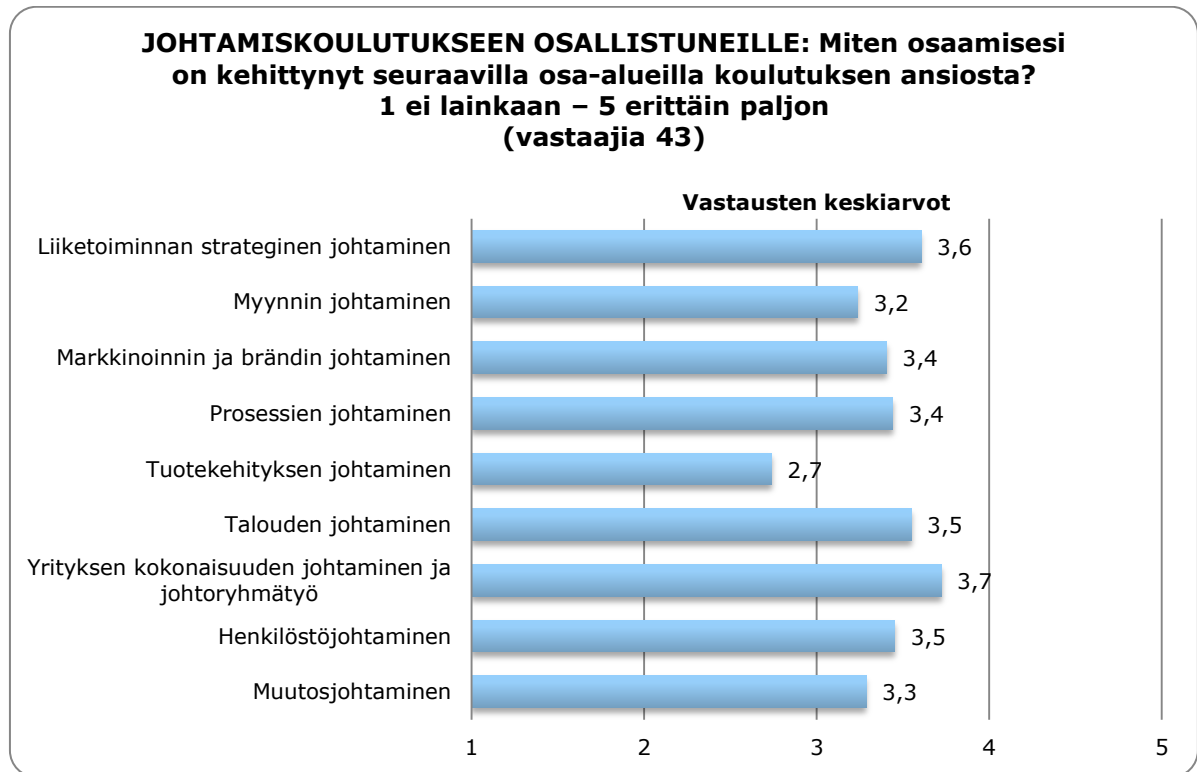
Avainhenkilökoulutukseen osallistuneita pyydettiin kyselyssä arvioimaan koulutuksen vaikutuksia ensin yleisesti oman osaamisen kehittämiseen asteikolla 1 erittäin vähän – 5 erittäin paljon. Suurin osa vastaajista, 42 prosenttia, arvioi oman osaamisen kehittämisen olevan keskitasoa (3/5).



Kuva 13. Koulutusten vaikutukset osaamisen kehittämiseen.

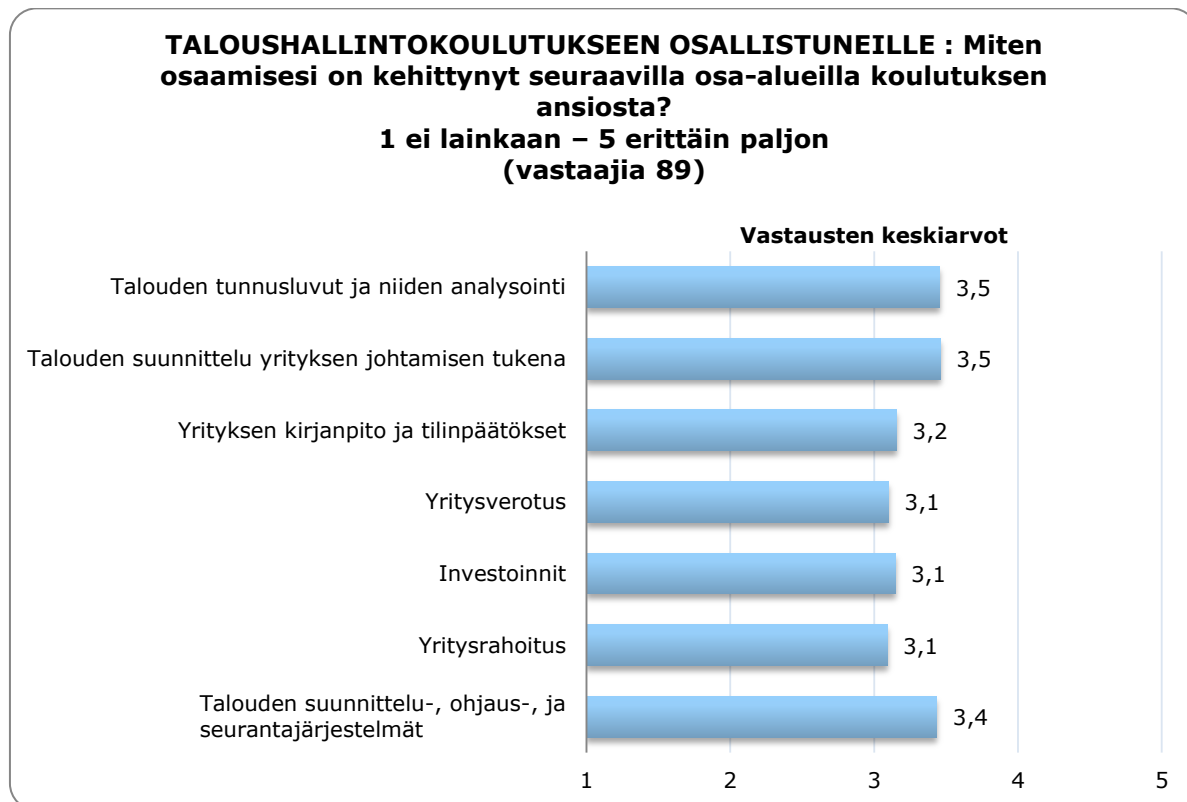
Koska eri teemojen käsittelevien avainhenkilökoulutusten sisällöissä oli suuria eroja, kysyttiin vastaajilta myös teemakohtaisia kysymyksiä osaamisen kehittymisestä. Eri alueilla ja eri koulutuksen järjestäjien välisissä koulutusten sisällöissä saattaa olla eroja, ja arvioitavat osa-alueet perustuvatkin yhteenvetoihin eri alueilla järjestetyistä koulutuksista, minkä johdosta vastaajalla oli mahdollisuus jättää vastaamatta osa-alueisiin, jotka eivät sisällyneet omaan koulutukseen.

Pk-yritysten johtamiskoulutuksiin osallistuneiden kesken eniten osaamisen arvioitiin kehittyvän yrityksen kokonaisuuden ja johtoryhmätyön osalta sekä liiketoiminnan strategian, talouden ja henkilöstön johtamisessa. Vähiten osaamista nähtiin kertyneen tuotekehityksen johtamisesta.



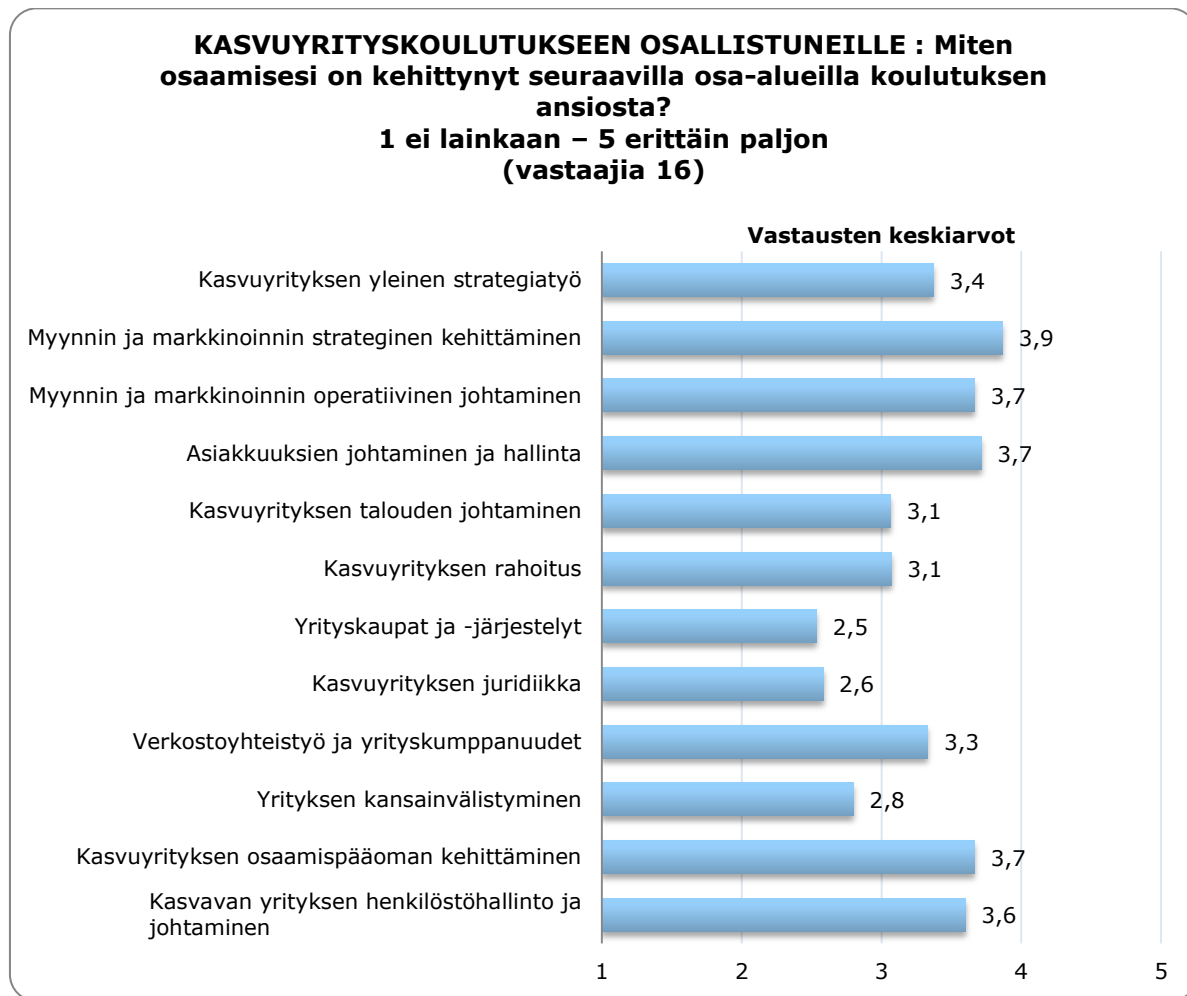
Kuva 14. Keskiarvot johtamisosaamisen kehitymisestä.

Pk-yritysten taloushallintokoulutuksiin osallistuneet arvioivat oman osaamisensa kehittyneen melko tasaisesti eri osa-alueilla - eniten talouden tunnuslukujen ja niiden analysoinnin osalta (ka 3,5/5) sekä talouden suunnittelussa osana johtamista (ka 3,5/5). Vähiten kehitystä koettiin tapahtuneen yritysverotus-, investointi- ja rahoitusasioissa (ka 3,1 kaikissa).



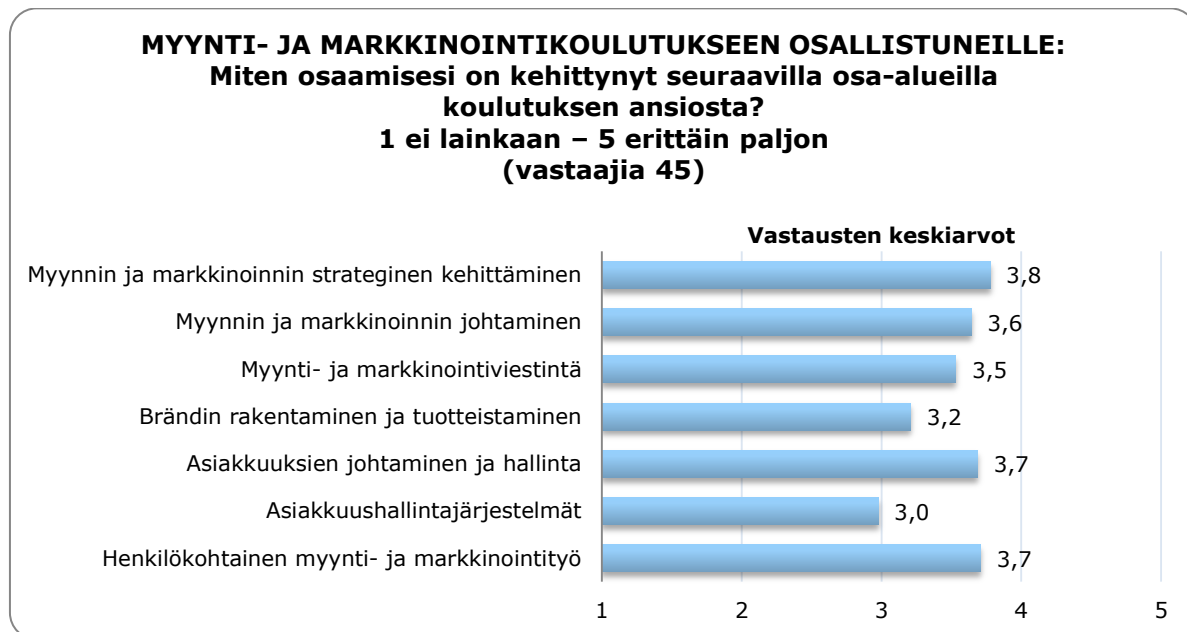
Kuva 15. Keskiarvot taloushallinto-osaamisen kehittymisestä.

Kasvuyrityskoulutuksiin osallistuneiden osaamisen kehittämisessä eri osa-alueiden välillä on melko suuria vaihteluita, mikä johtunee osittain siitä että käsiteltäviä osa-alueita oli paljon ja ne ovat keskenään hyvin erilaisia. Myös eri alueiden koulutusten sisällöissä oli melko suuria keskinäisiä vaihteluita. Myynnin ja markkinoinnin strategiseen kehittämiseen ja johtamisessa sekä osaamisen ja henkilöstön kehittämisessä koetaan eniten oppimista, kun taas juridiikkaan ja kansainvälistymiseen liittyvä osaamisen kehittyminen on jäänyt vähemmälle.



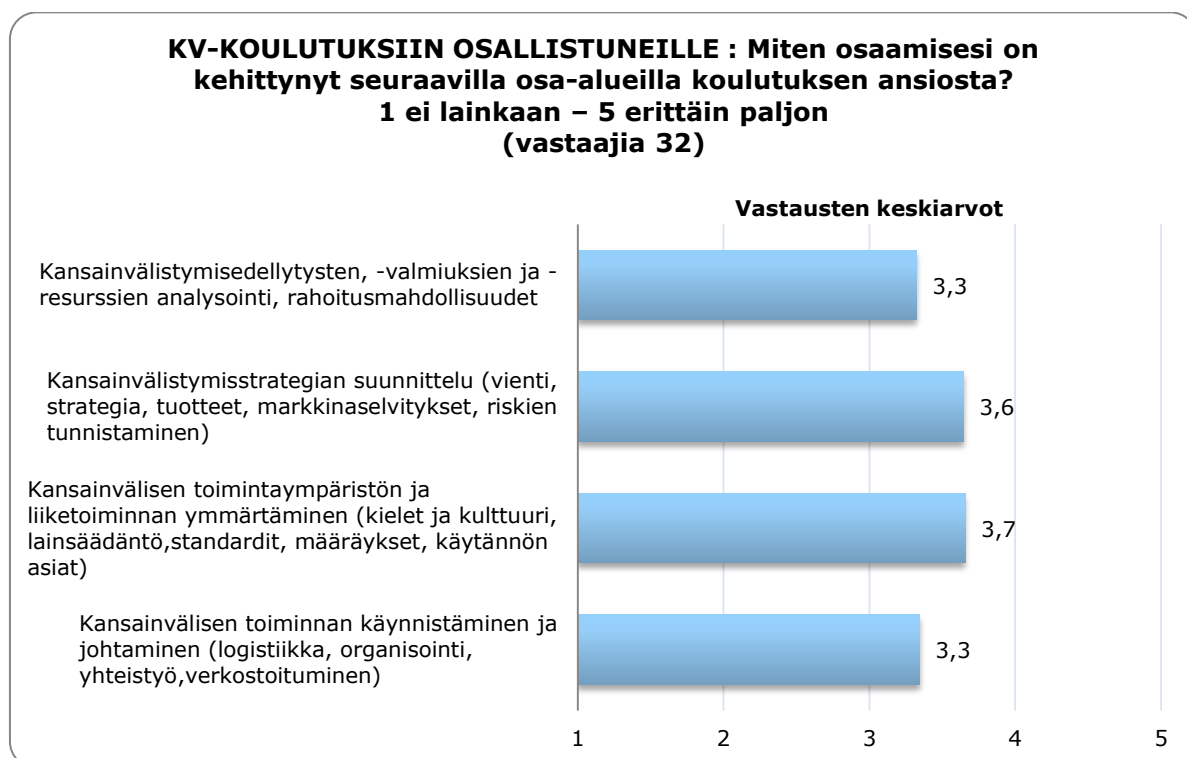
Kuva 16. Keskiarvot kasvuyritys-osaamisen kehittymisestä.

Myynti- ja markkinointikoulutukseen osallistuneet arvioivat eniten osaamisensa kehittyneen strategisessa kehittämisessä (ka 3,8/5), asiakkuuksien johtamisessa ja hallinnassa sekä henkilökohtaisessa myynti- ja markkinointityössä (ka molemmissa 3,7/5). Vähiten osaamista koettiin saaduksi asiakkuushallintajärjestelmistä (ka 3,0/5) ja brändin rakentamisesta ja tuotteistamisesta (ka 3,2/5).



Kuva 17. Keskiarvot myynti- ja markkinointiosaamisen kehittymisestä.

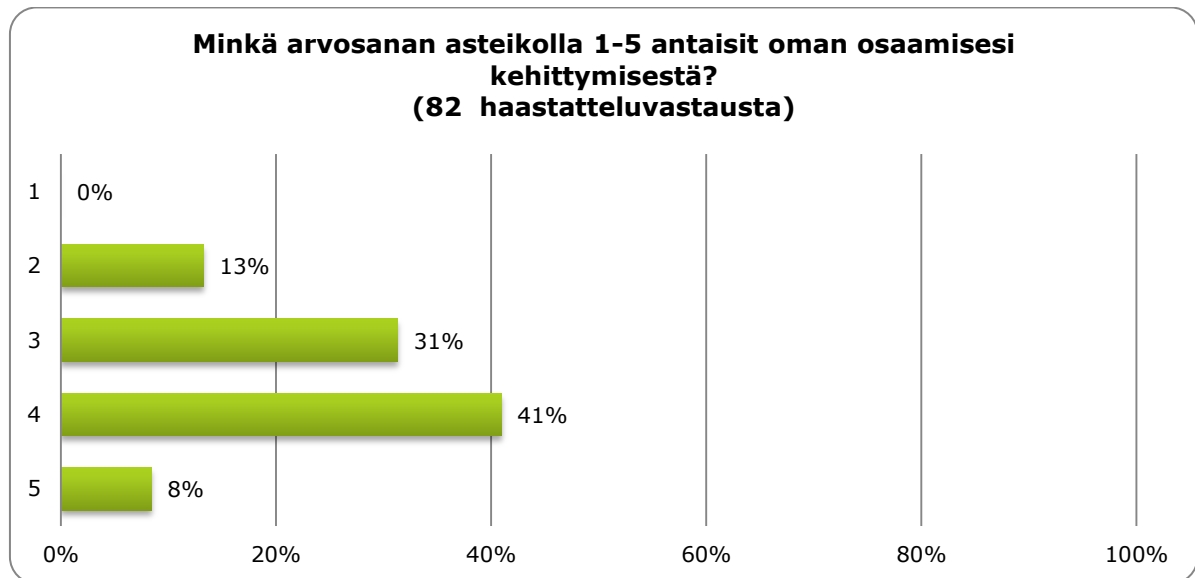
Vienti- ja kansainvälistymiskoulutuksissa olleiden kehittyminen eri osa-alueiden välillä on tasaista. Eniten osaamista arvioitiin kerääntyneen kansainvälisen toimintaympäristön ja liiketoiminnan tuntemuksessa (ka 3,7/5) sekä kansainvälistymisstrategian suunnittelussa (ka 3,6/5).



Kuva 18. Keskiarvot vienti- ja kansainvälistymisosaamisen kehittymisestä.

3.4.2 Haastattelut

Haastatelluista osallistujista suurin osa arvioi oman osaamisensa kehittymistä asteikolla 1-5 antaen arvosanan 4 (41 %). Noin kolmannes (31 %) arvioi osaamisen kehittymistä pistemäärällä 3 ja 8 prosenttia antoi siitä täydet pisteet. Arvosanan 2 antoi itselleen 13 prosenttia vastaajista.



Kuva 19. Haastateltujen arviot oman osaamisen kehittymisestä.

Alla olevaan taulukkoon on koottu perusteluja eri arvosanoja antaneilta. Eniten oppimista tapahtui yleisen tietoisuuden kautta siten, että avainhenkilökoulutus toi esille asioita, joita osallistujia ei välttämättä edes tiennyt tarvitsevansa, mutta koulutuksen seurauksena huomattiin, että yrityksen toiminnassa on paljon kehittämisen kohtia. Useampi haastateltavista kertoi, että koulutuksen ansioista oli selvinnyt, että yrityksessä tehdään asioita peräti täysin päinvastoin, miten kuuluisi. Myös vahvistusta omille kehittämisajatuksille pidettiin tärkeänä. Osallistujat saivat toimintaansa myös paljon uusia käytännön työkaluja, mikä koski erityisesti taloushallinto- sekä myynti- ja markkinointikoulutuksia.

Avainhenkilökoulutusten luonnehdittiin sisältävän perusasioita, ja niiden koettiin soveltuvan parhaiten henkilöille, joilla ei ole entuudestaan kaupallisen alan koulutusta. Moni pk-yrityksen avainhenkilöistä arvosti sitä, että koulutuksissa liikuttiin perusasioiden äärellä, sillä monilla oli esimerkiksi tekninen koulutustausta ja yritystoiminta oli tullut tutuksi käytännön toiminnan kautta. Vastaavasti vähiten oppimistuloksia syntyiin sellaisilla osallistujilla, joilla oli liian korkea lähtötaso suhteessa koulutuksen sisältöön. Keskimmäisen arvosanan 3 antaneet haastatellut olivat pääosin kokeneet, että koulutus oli pikemminkin vanhan kertausta kuin uuden oppimista. Monella myös oma ajanpuute oli hankaloittanut koulutuksen täysipainoista hyödyntämistä.

Taulukko 7. Haastateltavien perusteluja oppimisen itsearviointiin arvosanalle.

Arvosana	Perustelut
5	<p>”Suurin muutos liittyi oman työnkuvan selkiyttämiseen. On vaikea paikka yrittäjälle myöntää, että omaa aikaa pitää käyttää johtamiseen ja myyntivastuuta ja toteutusvastuuta ulkoistaa muille. Ilman koulutusta tämä olisi jäänyt huomaamatta.”</p> <p style="text-align: right;"><i>Kasvuyrityskoulutuksen osallistuja</i></p>
5	<p>”Budjetoinnissa on nyt osaamista, sain hyvän tietopohjan siihen sekä laskelmiin ja tunnuslukujen lukemiseen varmuuden. Taloushallintokoulutus oli todella konkreettinen. Olen ollut myös toimitusjohtajakoulutuksessa ja kasvuyrittäjäkoulutuksessa, mutta ne oli vähän liian yleisellä tasolla eikä niistä jäänyt niin paljon käteen.”</p> <p style="text-align: right;"><i>Taloushallintokoulutuksen osallistuja</i></p>

4	<p>"Sanoisin että asiakkuuden hallinta ja sen merkitys kirkastui. Tällä hetkellä ei koeta ongelmalliseksi, mutta meidän visioiden ja tavoitteiden kautta huomattiin että työkalut pitää järjestellä tässä vaiheessa ennen kuin lähdetään tavoittelemaan kasvua." <i>Myynti- ja markkinointikoulutuksen osallistuja</i></p> <p>"Strategiatyöskentelystä opin eniten. Ei varmaan olisi niin paljon selkeyttä meidän toiminnassa ilman koulutusta ja hommat olisi sekaisin, se kyllä fokusoi meidän toimintaa. Koulutuksen ansiosta tuli paljon puutteita esiin jotka tunnistettiin." <i>Johtamiskoulutuksen osallistuja</i></p>
3	<p>"Koulutus toi määrätyillä sektoreilla varmuutta, ja varmistuinkin että osaan tehdä tiettyjä asioita. Vertaistuki jota muilta yrityksiltä sai, oli tärkeää, mutta mitään suurta uutta asiaa ei tullut." <i>Johtamiskoulutuksen osallistuja</i></p> <p>"Ongelma ei ollut koulutuksessa vaan omassa ajanpuutteessa koulutuksen ulkopuolella. Osaaminen lisääntyi lainsäädännöllisistä asioista ja käytännön järjestelyihin liittyvissä jutuissa." <i>Vienti- ja kansainvälistymiskoulutuksen osallistuja</i></p> <p>"Lyhytkoulutuksesta saa osaamisen aihion. Varsinainen oppiminen ja osaaminen sisäistäminen jää omalle vastuulle." <i>Taloushallintokoulutuksen osallistuja</i></p>
2	<p>"Olin toivonut kompaktimpaa ja selkeämpää muotoa, ja että olisi oikeasti opetettu enemmän. Oli enemmän ehkä omien ajatusten selittelemistä koko opetus. Olin halunnut enemmän konkretiaa ja selkeää aineistoa." <i>Myynti- ja markkinointikoulutuksen osallistuja</i></p> <p>"En oppinut juuri mitään uutta, koska lähtötasoni oli liian korkealla. Koulutus soveltuu pikemminkin sellaisille, jotka eivät aiemmin ole kv-markkinoilla toimineet." <i>Vienti- ja kansainvälistymiskoulutuksen osallistuja</i></p>

3.5 Koulutuksen hyödyt ja opitun vieminen käytäntöön

Oppimisen askeleiden kolmannella tasolla tarkastellaan koulutuksen perusteella syntyneitä toimintaa, eli missä missä määrin koulutus on muuttanut osallistujien työkäyttäytymistä ja millä tavoin ja missä määrin opittuja asioita sovelletaan käytäntöön.

Arviointikysymyksiä ovat:

- Minkälaisia välittömiä tuloksia avainhenkilökoulutuksilla on ollut liiketoiminnan suunnitteluun ja toteutukseen yrityksissä?
- Miten koulutuksista opittu uusi tieto on viety käytäntöön yrityksissä?
- Miksi avainhenkilökoulutuksilla on ollut tuloksia ja vaikutuksia joidenkin yritysten osaamisen kehittämiseen, mutta ei toisten?
- Minkälaista tukea yritykset olisivat kaivanneet lisäksi?

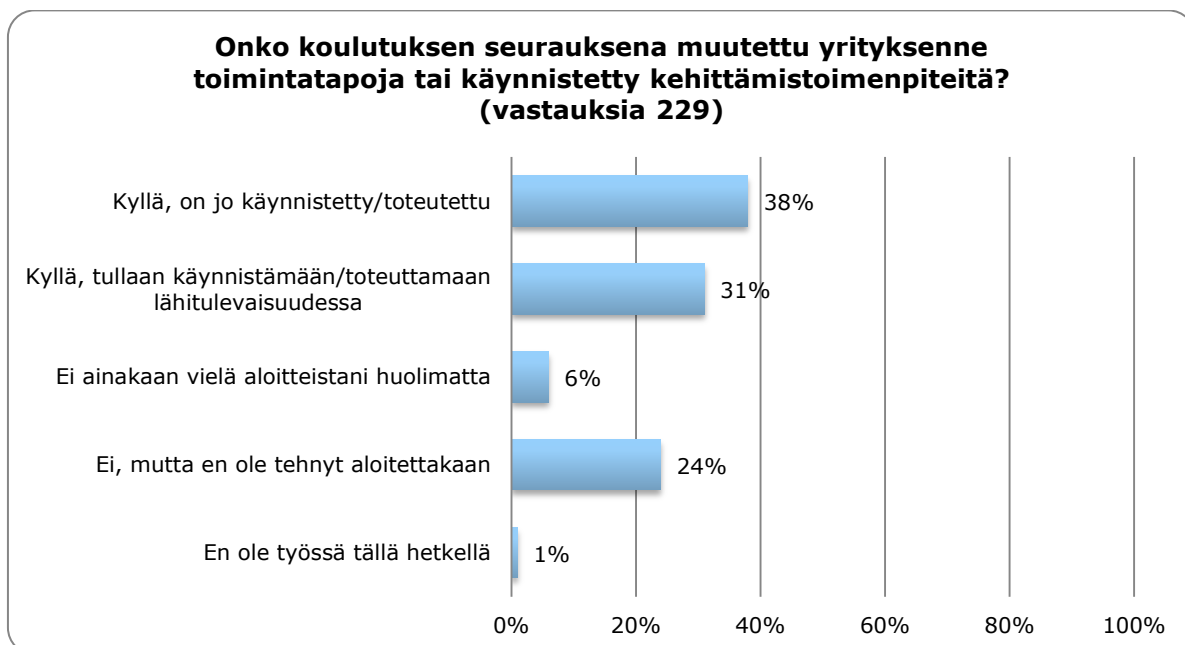
3.5.1 Kysely

Avainhenkilökoulutusten hyödyt nähdään yrityksissä suurina. Kyselyyn vastanneet olivat selvästi enemmän samaa kuin eri mieltä siitä, että koulutuksessa sai uusia kehittämisideoita (ka 3,9/5). Koulutusten nähtiin myös vahvasti lisäävän innostusta kehittää yritystä (ka 3,8/5). Koulutuksista koettiin myös saaduksi uutta tietoa ja ymmärrystä, jota voi hyödyntää käytännön työssä (ka 3,9/5). Uusien sovellusten ja muiden konkreettisten työvälineiden käyttöön liittyvät hyödyt koettiin suhteellisesti vähäisemmiksi (ka 3,3/5), mutta nämä eivät olleetkaan koulutusten pääfokuksessa.



Kuva 20. Keskiarvot koulutuksen hyötyihin liittyvistä väittämistä.

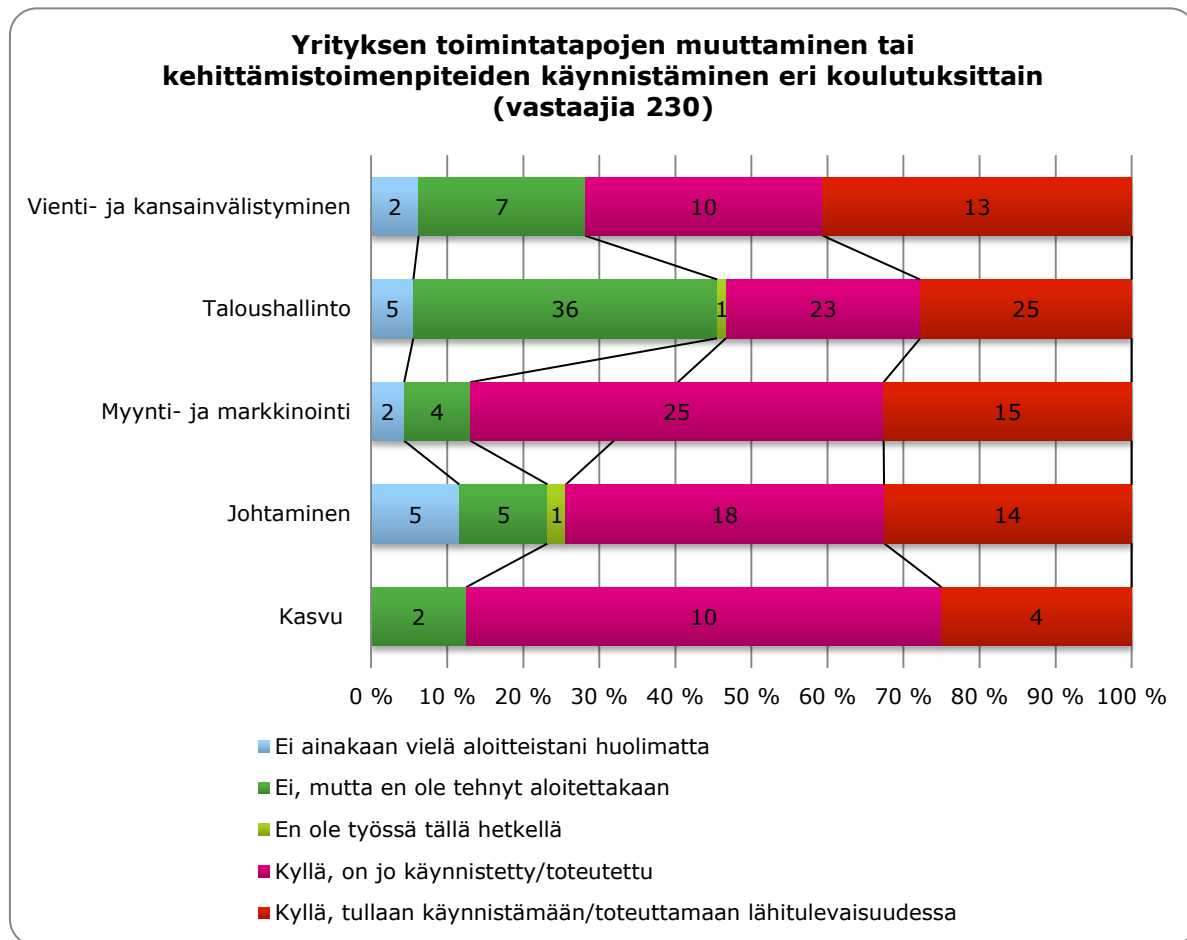
Avainhenkilökoulutuksissa opitut asiat ovat kyselyn perusteella jo jalkautuneet yritysten toimintaan. Vastaajista 38 prosenttia ilmoitti, että yrityksessä on jo toteutettu kehittämistoimenpiteitä tai muutettu toimintatapoja ja 31 prosenttia ilmoitti, että näin tullaan tekemään lähitulevaisuudessa. Vastaajista neljännes ei ole tehnyt aloitetta kehittämistoimenpiteille. Vain 6 prosenttia ilmoitti tehneensä aloitteita, mutta toimintatapoja ei ole muutettu.



Kuva 21. Koulutusten vaikutukset yritysten toimintatapoihin ja kehittämiseen.

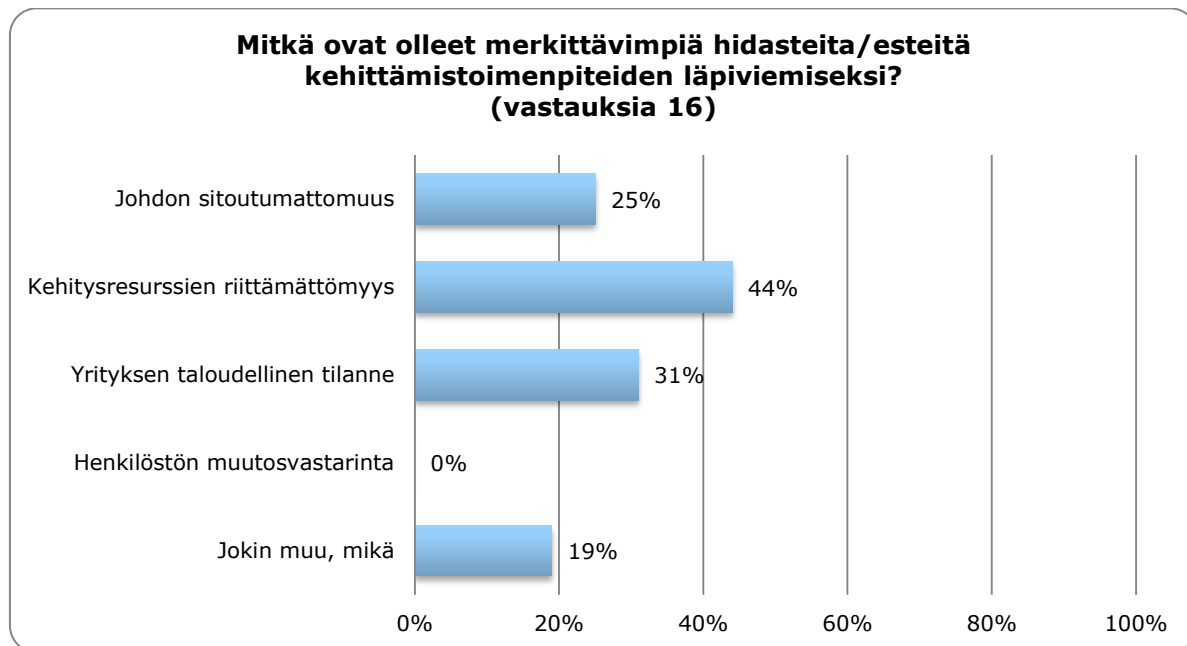
Ristiintaulukointi eri koulutuksittain osoittaa, että aktiivisimpia kehittämistoimien käynnistäjiä ovat olleet kasvuyrityskoulutuksen tai myynti- ja markkinointikoulutuksen käyneet osallistujat, joista lähes 90 prosenttia on käynnistänyt tai aikoo käynnistää kehittämistoimenpiteitä

lähitulevaisuudessa. Vähiten aktivoivaa on ollut taloushallintokoulutukset, joiden osallistujista noin puolet on tehnyt tai suunnittelee kehittämistoimenpiteitä.



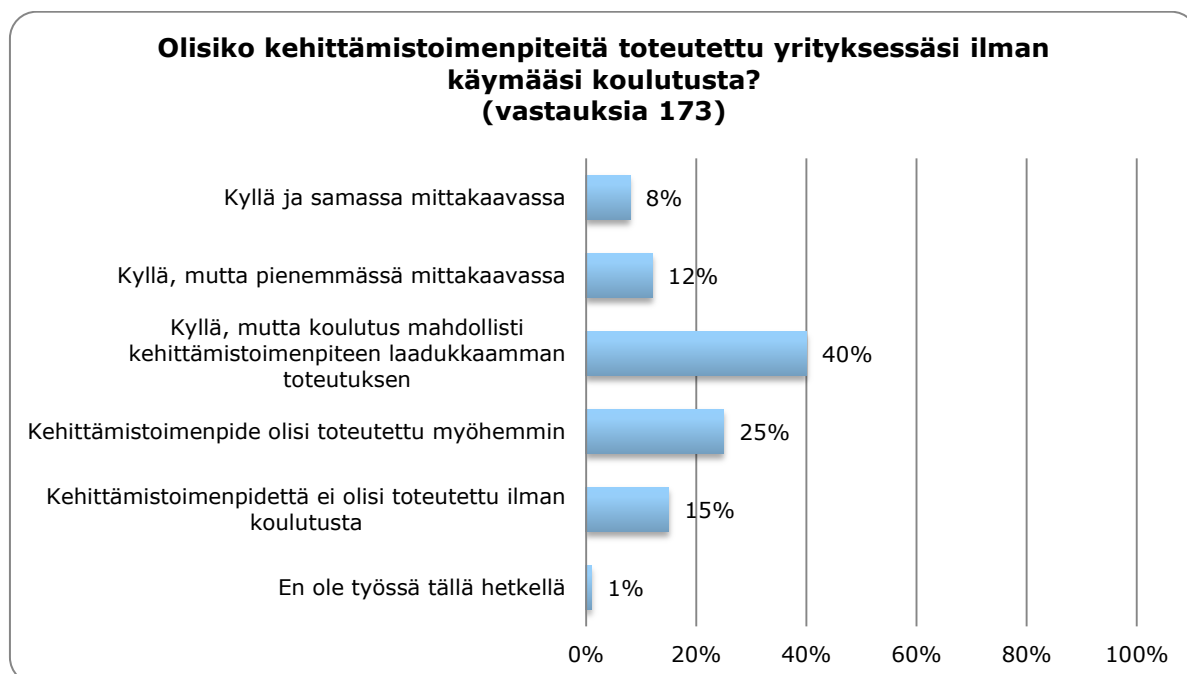
Kuva 22. Koulutuksen ansiosta käynnistetty kehittämistoiminta koulutuksittain

Vastaajia, jotka olivat kokeneet esteitä kehittämistoimenpiteiden läpiviemisessä, pyydettiin yksilöimään kokemiansa haasteita. Lähes puolet näki syynä kehitysresurssien riittämättömyyden, kolmasosa yrityksen taloudellisen tilanteen ja neljännes johdon sitoutumattomuuden. Muita yksittäisiä syitä oli johdon välinpitämättömyys ja ajan puute.



Kuva 23. Hidasteet kehittämistoimenpiteiden läpiviemisessä.

Avainhenkilökoulutusten lisäarvo näyttäytyy nimenomaan kehittämistoimenpiteiden laadun kautta. Vastaaajista 40 prosenttia arvioi, että kehittämistoimenpiteet olisi tehty muutenkin, mutta koulutuksen ansiosta ne voitiin tehdä nyt laadukkaammin. Neljäsosa vastaajista arvioi, että kehittämistoimenpide olisi toteutettu joka tapauksessa myöhemminkin. Vain 15 prosenttia arvioi, ettei kehittämistoimenpiteitä olisi tehty ilman koulutusta.



Kuva 24. Koulutusten lisäarvo yrityksen kehittämistyölle.

3.5.2 Haastattelut

Haastatelluista 64 kertoi, että koulutuksen perusteella liiketoimintaa on kehitetty joko suoraan tai välillisesti. Joissakin yrityksissä kehittämistoimenpiteet ovat olleet hyvinkin laajoja rakenneuudistuksia kun taas joissakin yrityksissä on tehty vain yksittäisiä toimenpiteitä.

Haastateltavat kertoivat kehittämistoimenpiteistään muun muassa seuraavaa:

Taulukko 8. Koulutuksen perusteella tehtyjä kehittämistoimenpiteitä haastatelluista.

”Ehdottomasti kyllä [on kehitetty]. Ollaan tehty jo merkittävätkin kaupat tämän uuden lähestymistavan kautta. 10-15 prosenttia tuli uutta liikevaihtoa yhden uuden ison kaupan myötä, ja tämä on ihan pysyvä sopimus. Lisäksi koulutuksen perusteella on laitettu työnjakoa uusiksi ja ollaan koulutettu kaksi uutta myyjää. Meillä oli ennen myyntipäällikkö joka osoittautui huonoksi ja vei firman lähes konkurssiin. Tätä ei olisi huomattu ilman koulutusta. Nyt kun lähdettiin perustasolta uudelleen niin lähdettiin kehittämään uudelleen. 15 ihmistä pelasti työpaikkansa tämän ansiosta.”

Myynti- ja markkinointikoulutuksen osallistuja

Merkittävää kehitystä

Esimerkiksi myyntikokouksien laatuun ja määriin ollaan kiinnitetty huomiota. Selvä ryhtiliike myynnissä on tapahtunut etenkin seurannan osalta. Dokumentointia ja arkistointia ollaan parannettu.

Myynti- ja markkinointikoulutuksen osallistuja

”Ollaan jo alettu kansainvälistymään vahvemmin, siinä aloitetaan Venäjältä aloitetaan, josta on jo tehty suunnitelma, jonka yrityksen johto ja hallitus on käynyt läpi ja asia on päätetty.”

Vienti- ja kansainvälistymiskoulutuksen osallistuja

”Ei suoraan [ole kehitetty liiketoimintaa], mutta voin sanoa, että tämä konsultointi ja koulutus myötävaikuttivat uuden toimipisteen avaamiseen Uudellamaalla ja mahdollisti sen laadukkaamman toteutuksen.”

Kasvuyrityskoulutuksen osallistuja

Välillistä kehitystä

”Käynnistimme vähän aikaa sitten myynnin uudelleenorganisoinnin, joka ei johdu koulutuksesta. Koulutuksen avulla muutos kuitenkin helpommin vietävissä läpi.”

Myynti- ja markkinointikoulutuksen osallistuja

”Kehitetty lähinnä siten, että nyt osaan paremmin hyödyntää käytössä olevia taloushallinnon järjestelmiä raportoinnin ja seurannan osalta - erityisesti kassanhallinta tehostunut.”

Taloushallintokoulutuksen osallistuja

Yksittäisiä työkaluja otettu käyttöön

”Vuosikello on otettu mukaan johtoryhmätyöskentelyyn, ei sen kummempaa ole tehty.”

Myynti- ja markkinointikoulutuksen osallistuja

”Jo pelkästään lisääntyneen tietoisuuden kautta toiminta kehittyy, mutta halutaan hyödyntää työkaluja laajemminkin. Esimerkiksi abc-analyysi, valmis laskentataulukko jonka saimme käyttöömmme, on ollut todella hyödyllinen toiminnassamme.”

Vienti- ja kansainvälistymiskoulutuksen osallistuja

Tietoisuus lisääntynyt

”Koulutuksessa saatu tieto on vahvistanut käsitystä että kannattaa painaa tiettyjä asioita talon sisällä eteenpäin. Antaa varmuutta omalle tekemiselle.”

Johtamiskoulutuksen osallistuja

”Oppiminen jäi aika yleisen tiedon tasolle.”

Johtamiskoulutuksen osallistuja

Ei vaikutusta

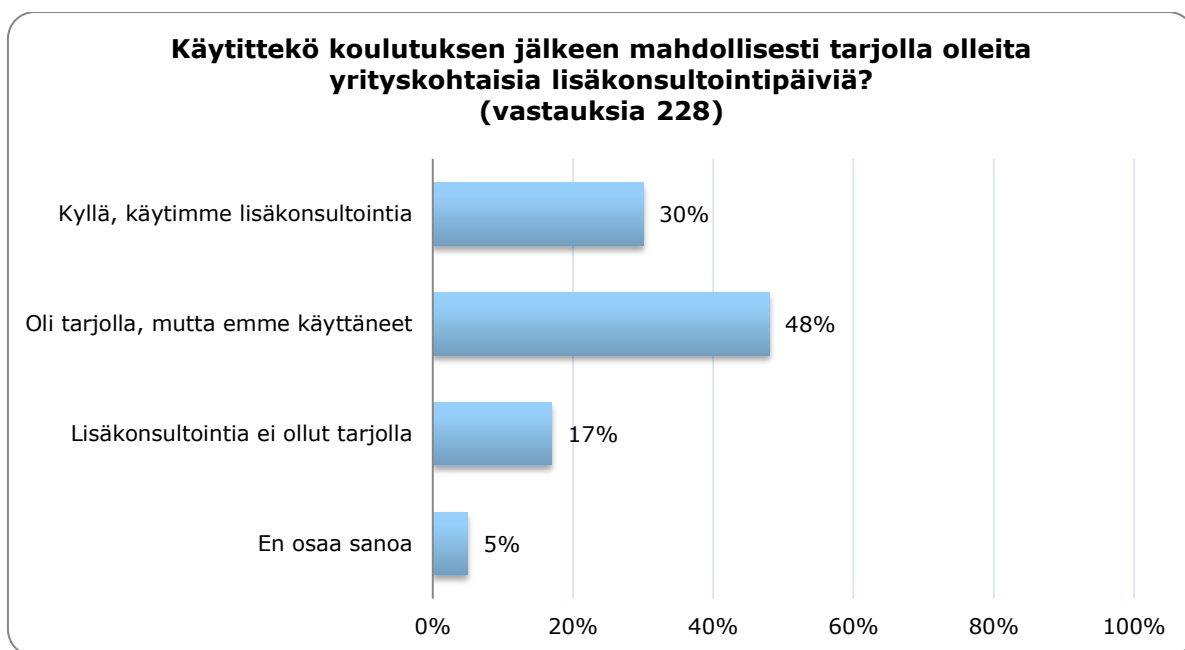
”Ei [ole kehitetty liiketoimintaa], koska kaikki koulutuksessa käsitelty oli tuttua asiaa.”

Taloushallintokoulutuksen osallistuja

3.6 Yrityskohtainen lisäkonsultointi

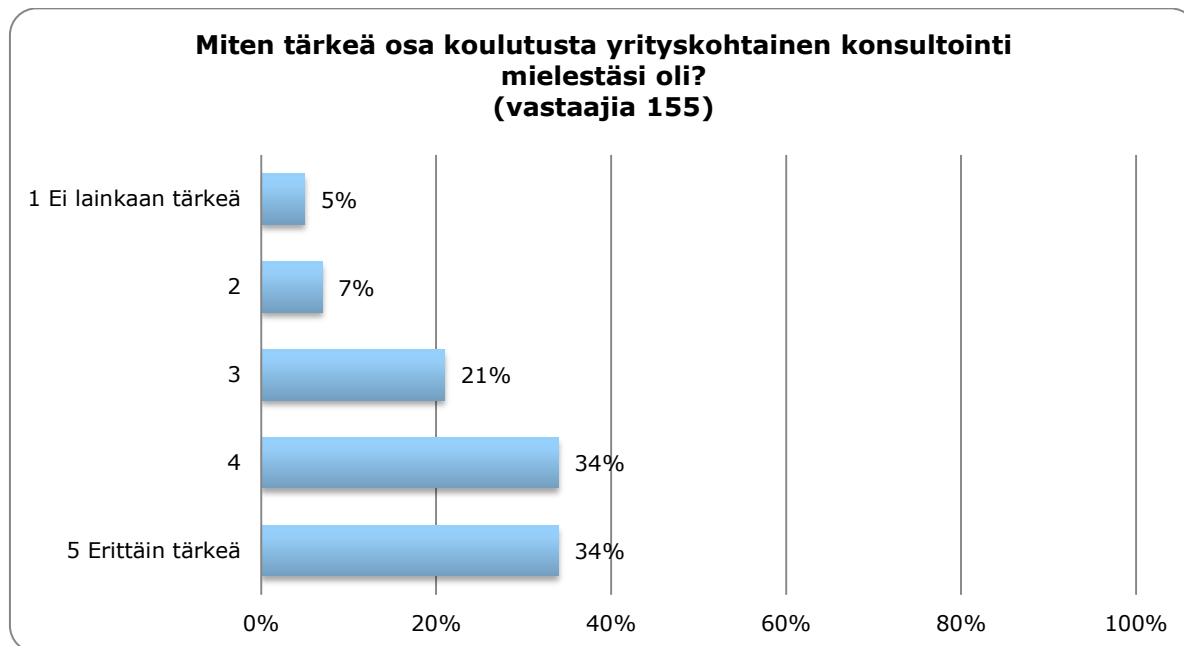
3.6.1 Kysely

Osassa avainhenkilökoulutuksia oli lähiopetuksen lisäksi tarjolla yrityskohtaisia lisäkonsultointipäiviä, joissa perehdyttiin yksityiskohtaisemmin yrityksen kehittämiseen koulutuksen aihepiireihin liittyen. Kyselyyn vastanneista yrityksistä 30 prosenttia käytti lisäkonsultointia. Vastaajista 48 prosenttia jätti konsultointimahdollisuuden käyttämättä, vaikka sitä olisi ollut tarjolla. Konsultointia ei ollut lainkaan tarjolla 17 prosentille vastaajista.



Kuva 25. Lisäkonsultointipäivien käyttö.

Suurin osa lisäkonsultointia käyttäneistä piti sitä hyödyllisenä. Yhteensä 68 prosenttia vastaajista koki palvelun melko tai erittäin tärkeänä. Noin joka kymmenes vastaaja koki yrityskohtaisen konsultoinnin vähemmän tärkeänä tai ei lainkaan tärkeänä.



Kuva 26. Yrityskohtaisen konsultoinnin tärkeys.

Vastaajia pyydettiin yksilöimään lisäkonsultoinnin hyötyjä avovastauksin. Noin joka toisessa tapauksessa yritykselle tarjottu jokin yksittäinen työkalu, palvelu tai palvelukokonaisuus, joilla kehitettiin jotakin yksittäistä asiaa yrityksessä. Monissa vastauksissa tällaiseksi mainittiin esimerkiksi asiakastietojärjestelmä, markkinointisuunnitelma tai kohdemaana-analyysi. Useat vastaajat myös kiittelivät konsultointia siitä, että sen avulla oli pystytty viemään koulutuksessa opitut asiat konkreettisesti käytäntöön. Myös konsultoinnista saatua ulkopuolista apua, sparrausta ja innostavaa ajattelua pidettiin tärkeänä useassa vastauksessa.

Taulukko 9. Yrityskohtaisessa konsultoinnin hyödyt kyselyn avovastauksissa.

Yksittäinen työkalu tai palvelu

"Yrityskohtaisen konsultoinnin kautta laadimme yhdessä konsultin kanssa yritykseemme palkitsemisjärjestelmän, joka on tälläkin hetkellä käytössä."

PK-kasvuyrityksen koulutuksen osallistuja

"Toteutimme asiakastytyväisyyskyselyn, saimme ohjeita ja vinkkejä tarjousdokumentaation kehittämiseen. Saimme myyntiesitteen päivittämisprojektin käyntiin."

Myynti- ja markkinointikoulutuksen osallistuja

"Ammattitaitoiset vetäjät mukana tässä. Nimenomaan ammattitaitoiset! Lisäksi tämä Venäjä - koulutus oli juuri yrityksille tehty ja siinä haettiin yrityksille heidän parastaan. Vertailuksi voin kertoa kokemuksiani eri kehittämisprojekteista, jotka kaikki pitäisi lakkauttaa hyödyttöminä!"

Vienti- ja kansainvälistymiskoulutuksen osallistuja

Koulutuksessa opitun vieminen käytäntöön

"Lähdettiin puheista tekoihin, konkretiaa. Aloitimme koulutettujen asioiden käytäntöön viennin."

Myynti- ja markkinointikoulutuksen osallistuja

"Oppien jalkauttaminen arkeen ja konkreettiset vinkit kasvun ja myynnin johtamiseen."

PK-kasvuyrityksen koulutuksen osallistuja

Ulkopuolinen sparrausapu

”Liiketoiminnan perusajatus tuli kertaalleen kerrottua jollekin ulkopuoliselle, jolloin oma esitystapa hioutui ja selkeytyi.”

Johtamiskoulutuksen osallistuja

”Oma yrityskuva ja yrityksen erottautumistekijät kirkastuivat.”

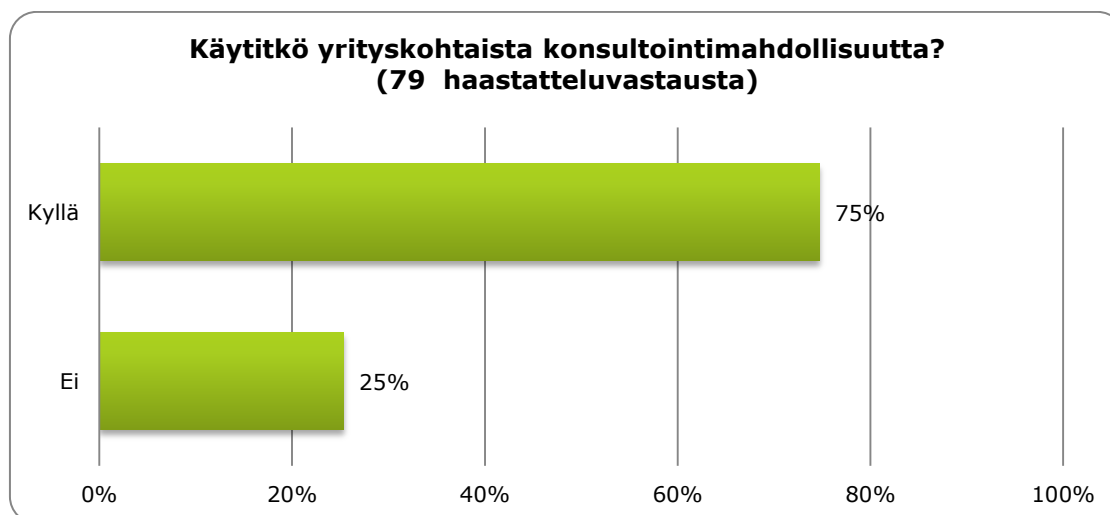
Myynti- ja markkinointikoulutuksen osallistuja

”Saattoi keskittyä yhden päivän oman yrityksen asioiden ajattelemiseen. Selkiinnytti omia ajatuksia yrityksen kehittämisestä.”

Johtamiskoulutuksen osallistuja

3.6.2 Haastattelut

Haastateltavista 75 prosenttia eli 54 haastateltavaa oli käyttänyt yritysکوhtaista lisäkonsultointia. Näistä suurin osa, 45 haastateltavaa, piti lisäkonsultointia hyödyllisenä.



Kuva 27. Haastateltavien yritysکوhtaisten konsultoinnin käyttö.

Noin puolet haastatelluista kertoi, että lisäkonsultoinnissa oli tehty yritykselle jokin yksittäinen kehittämistoimenpide, kuten kehitetty asiakkuudenhallintaa, budjetointia, kehitetty nettisivuja tai laadittu jonkin tietyn alueen markkina-aluekarttoitus. Toinen merkittävä kehittämistoimenpide on strategisen tason suunnitelmat ja kolmantena merkittävänä kokonaisuutena esiin nousi yleinen sparraus ja tuki kehittämiselle. Yhteenveto eri kehittämistoimenpiteistä on esitetty alla olevassa taulukossa:

Taulukko 10. Yritysکوhtaيسessa kehittämisessä tehdyt toimenpiteet.

Yksittäiset kehittämistoimenpiteet	Strateginen kehittäminen	Yleinen sparraus ja tuki
<ul style="list-style-type: none"> • Markkina-analyysi • Viestinnän kehittäminen • Nettisivut • Toiminnanohjausjärjestelmä • Brändin kehittäminen • Tuotteistus 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategian terävöittäminen • Tulevaisuuden visio ja sen jalkautus-suunnitelma 	<ul style="list-style-type: none"> • Yleiset kehittämisohjeet • Kokonaiskartoitus kehittämiskohdista • Kurssilla opitun jalkauttaminen • Ulkopuolisen näkemyksen tuonti

Yrityskohtaisen konsultoinnin hyötyjä kuvailtiin haastatteluissa mm. seuraavin sanoin:

”Käytiin läpi Ruotsin markkinatilannetta ja vahvistettiin jo olemassa olevaa omaa käsitystä siitä, että panoksia tälle markkina-alueella tulee vahvistaa.”

Vienti- ja kansainvälistymiskoulutuksen osallistuja

”Venäläinen konsultti teki meille briiffauksen venäjän markkinoista. Siinä mielessä hyötyä, että ollaan nyt viety tätä kv-hanketta eteenpäin. Toisaalta se myös vahvisti näkemystä, että sinne ei kannata lähteä hinnalla millä hyvänsä. Monta hutia voidaan ehkä välttää tämän ansiosta.”

Vienti- ja kansainvälistymiskoulutuksen osallistuja

”Me katsottiin tulevaisuuden visioita, ne oli meillä mielessä, mutta saatiin punottua ne konsultin kanssa taloudellisesti järkeviksi, osasi pyörittää kaavojen kautta asiaa ja pisti ne dokumenttiin. Näitä on käytetty myös liitteeksi ELY:n tukihakemuksiin.”

Johtamiskoulutuksen osallistuja

”Käytiin syvällisesti toimintamme läpi, ajateltiin mahdollisuuksia bisneksen parantamiseksi. Se oli loistelas päivä, tällaiset ammattitaitoiset kaverit näkee pienellä silmäyksellä mistä kenkä puristaa ja heillä on konkreettisia ehdotuksia tilanteen parantamiseksi. Ulkopuolinen silmä on hyvä. Se pysäyttää ajattelemaan.”

Myynti- ja markkinointikoulutuksen osallistuja

3.7 Koulutuksen välilliset vaikutukset

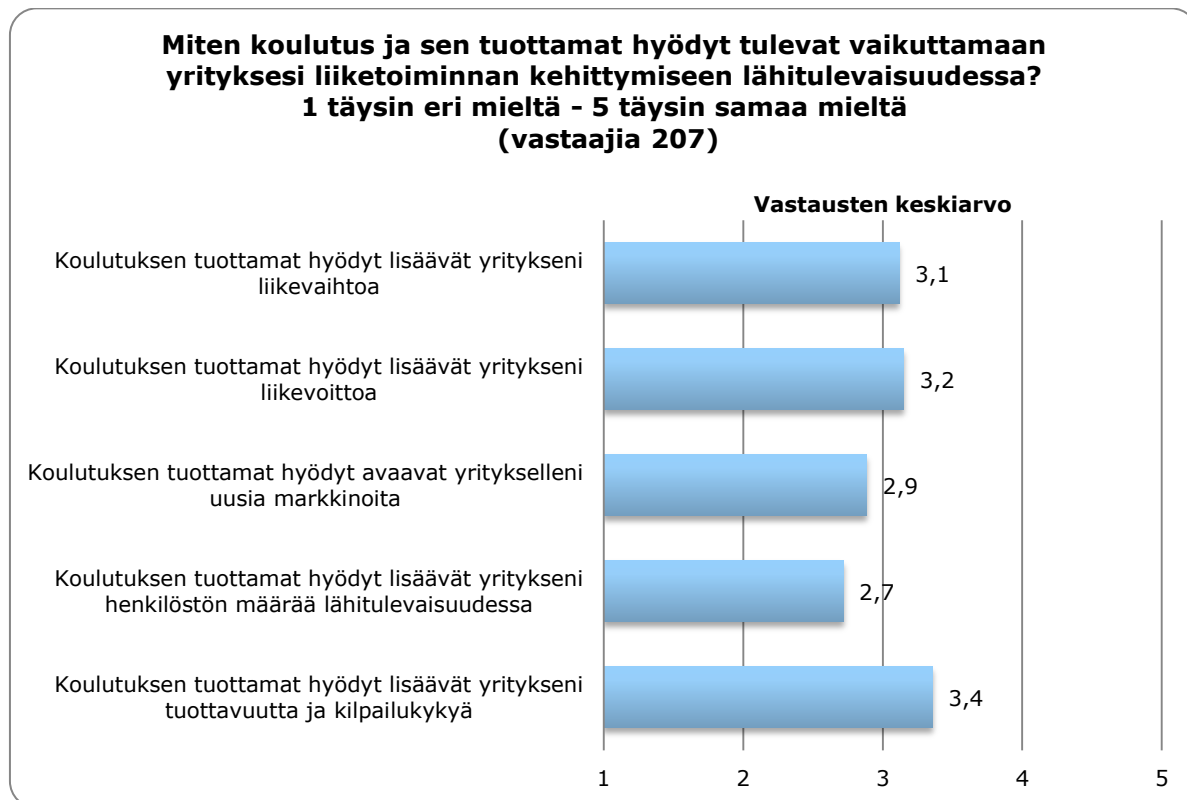
Oppimisen askeleiden viimeisellä, eli neljännellä tasolla tarkastellaan koulutuksen lopullisia tuloksia, kuten liiketoiminnan laajentuminen, parempi tuottavuus tai liikevaihdon kasvu.

Tässä osioissa vastauksia on haettu seuraaviin arviointikysymyksiin:

- Onko avainhenkilökoulutuksilla havaittavissa jo välillisiä vaikutuksia liiketoiminnan kehittymiseen liittyen?
- Ovatko koulutukset verkostoineet yrityksiä keskenään?

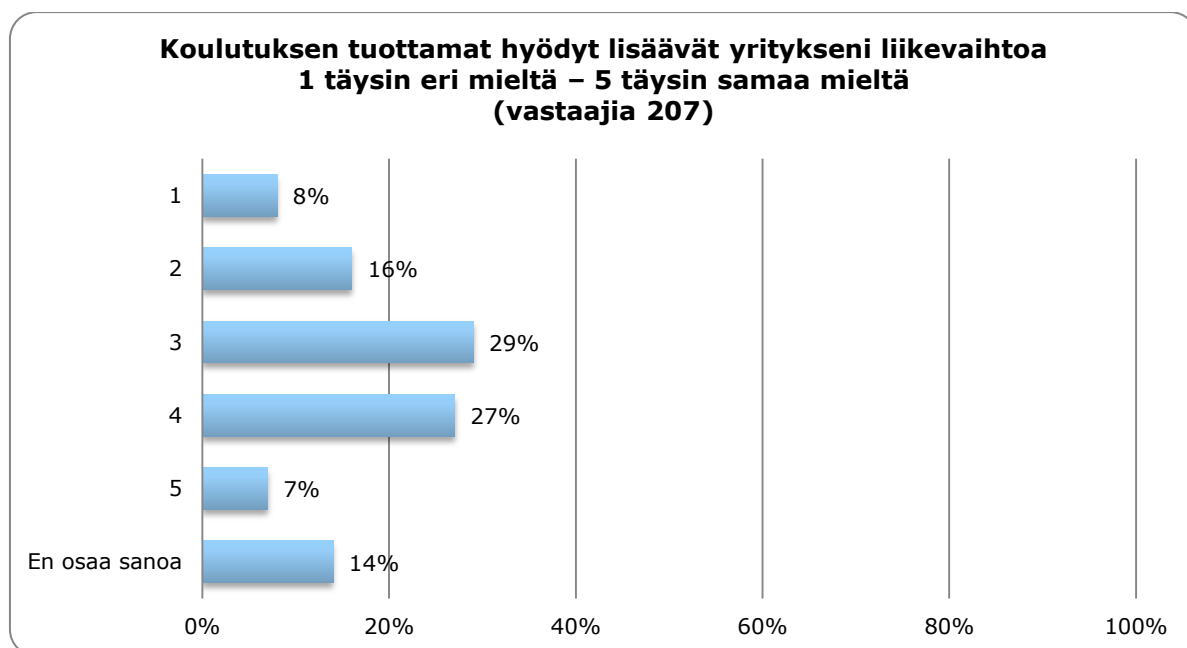
3.7.1 Kysely

Avainhenkilökoulutusten tuottamat välilliset vaikutukset nähdään yrityksissä ennen kaikkea tuottavuuden ja kilpailukyvyn, mutta myös liikevaihdon ja liikevoiton kasvussa. Uusien markkinoiden avautumiseen tai henkilöstömäärän kasvuun ei uskota yhtä vahvasti.



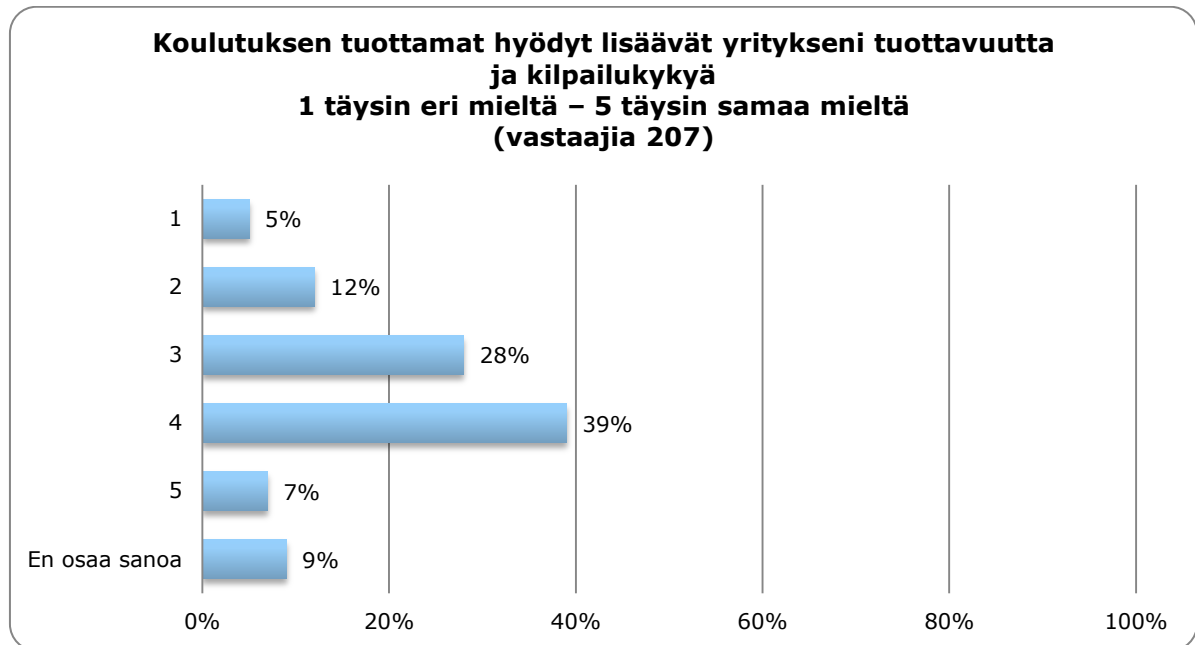
Kuva 28. Koulutuksen vaikutukset liiketoimintaan.

Liikevaihdon kasvua koskevan väittämän vastausjakauman lähempi tarkastelu osoittaa, että noin kolmannes vastaajista on melko tai täysin samaa mieltä, että koulutuksen ansiosta liikevaihto kasvaa, ja noin kolmannes vastaa kysymykseen siltä väliltä. Täysin tai jokseenkin eri mieltä väittämästä on noin neljännes vastaajista.



Kuva 29. Koulutuksen vaikutukset liikevaihdon kehitykseen.

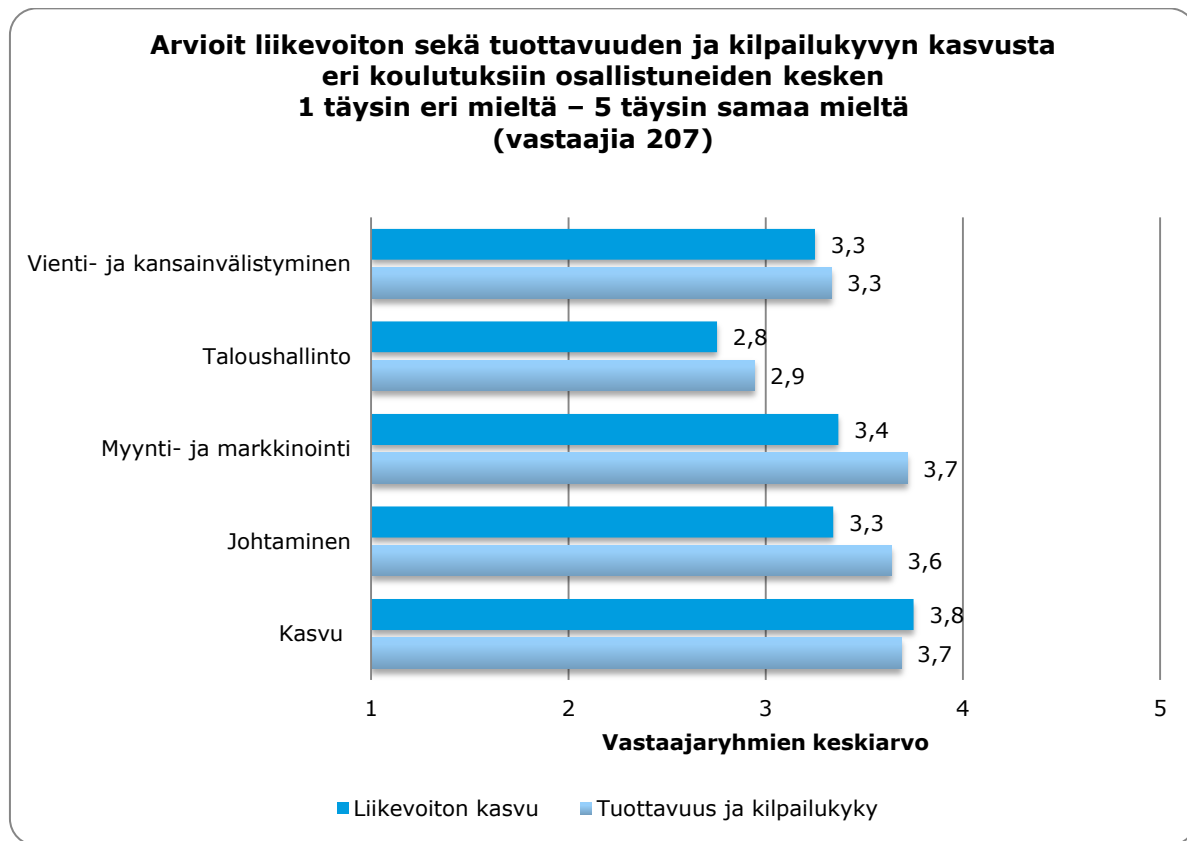
Yritysten tuottavuuden uskotaan lisääntyvän liikevaihtoakin enemmän koulutusten ansiosta. Vastaajista 39 prosenttia on tätä koskevasta väittämästä melko samaa mieltä ja 7 prosenttia täysin samaa mieltä. Yhteensä 17 prosenttia vastaajista on jokseenkin tai täysin eri mieltä väittämästä.



Kuva 30. Koulutusten vaikutukset yritysten tuottavuuteen ja kilpailukykyyn.

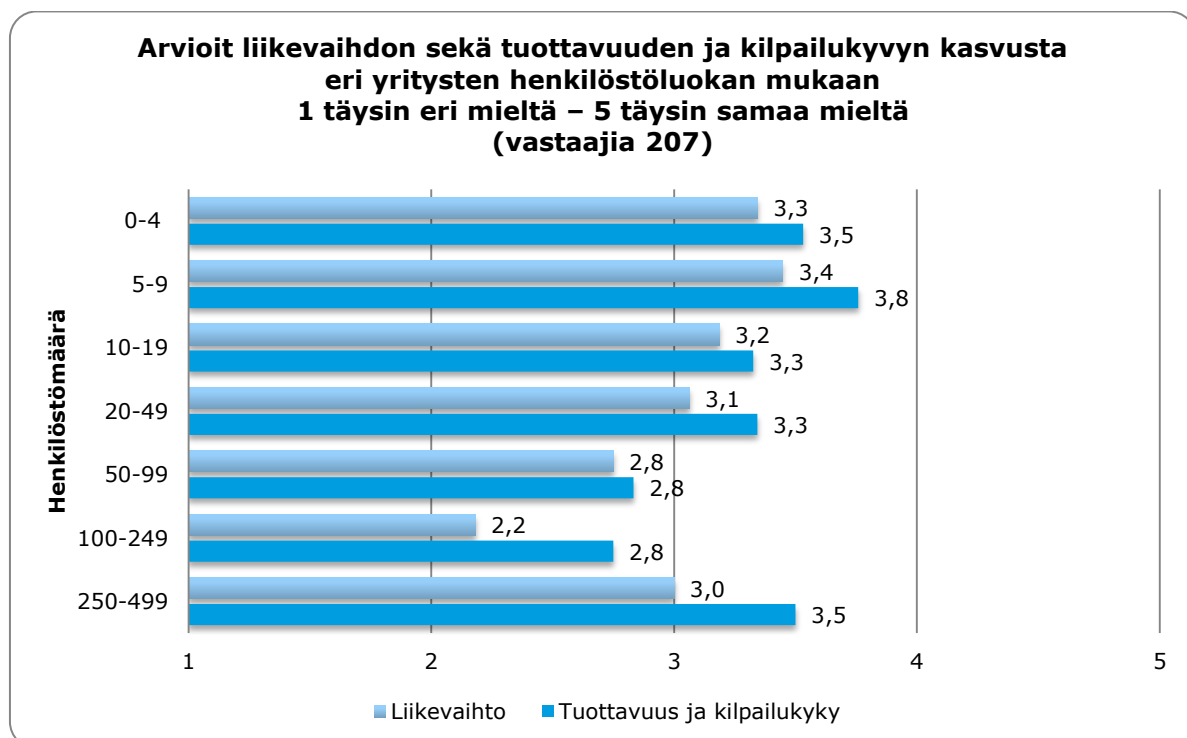
Ristiintaulukointi eri teemojen koulutuksiin osallistuneiden kesken osoittaa, että eri koulutusten vaikutusten välillä on melko suuriakin eroja. Korkeimmaksi tuottavuuden ja kilpailukyvyn kasvun arvioivat myynti- ja markkinointikoulutuksiin (ka 3,7/5), kasvuyrityskoulutuksiin (ka 3,7/5) ja johtamiskoulutukseen (ka 3,6/5) osallistuneet. Taloushallintokoulutuksen hyötyjen uskotaan parantavan tuottavuutta ja kilpailukykyä kaikista vähiten.

Liikevoiton kasvun suhteen arviot ovat samansuuntaisia, mutta yleislinjasta poiketen, kasvuyrityskoulutuksiin osallistuneet arvioivat liikevoittonsa kasvun suuremmaksi kuin tuottavuuden ja kilpailukyvyn kasvun.



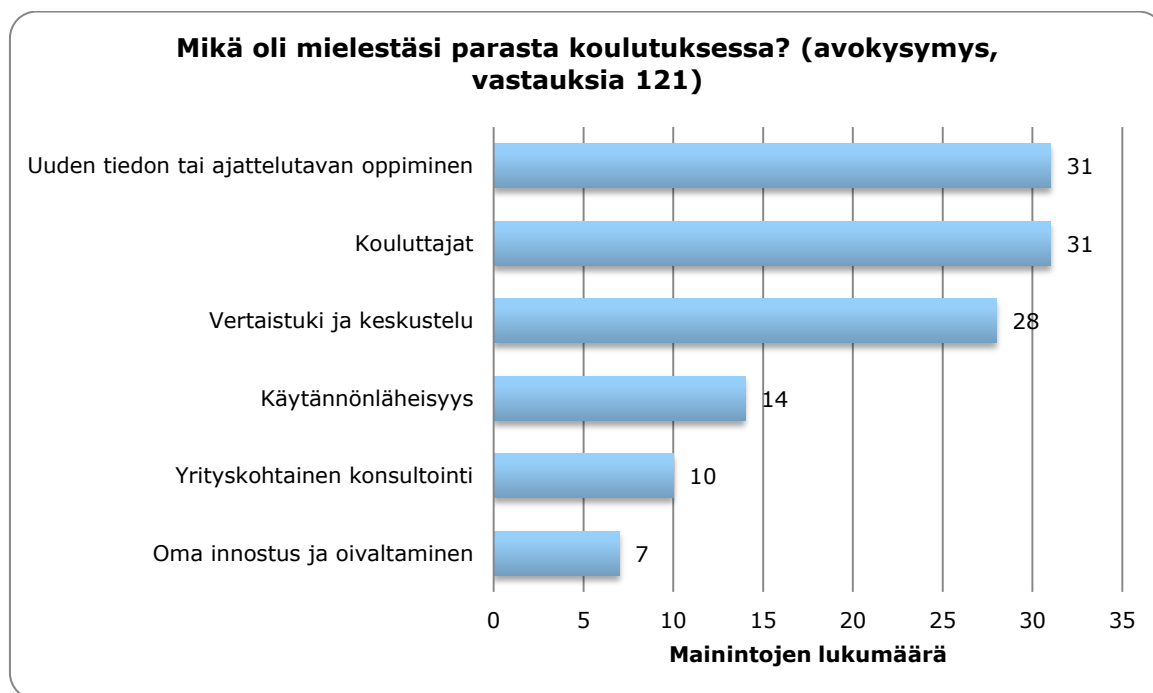
Kuva 31. Arvioit tuottavuuden ja kilpailukyvyn kasvusta eri koulutuksiin osallistuneiden välillä.

Tarkasteltaessa arvioita liikevaihdon ja tuottavuuden kasvua yritysten henkilöstömäärien mukaan, voidaan havaita, että pienemmät yritykset arvioivat kasvun ja tuottavuuden lisääntymisen korkeammaksi kuin keskiuuret yritykset.



Kuva 32. Arvioit liikevaihdon sekä tuottavuuden ja kilpailukyvyn kasvusta yritysten henkilöstöluokan mukaan

Yrityksiä pyydettiin kyselyn lopussa kertomaan avovastauksin, mikä oli parasta ja huonointa avainhenkilökoulutuksessa. Suurimmassa osassa vastauksia suurimmaksi hyödyksi mainittiin koulutuksen teemaan liittyvän tiedon tai uuden ajattelutavan. Yhtä tärkeänä asiana, kuin uuden ajattelutavan omaksumista, vastauksissa puhuttiin kouluttajista ja heidän ammattitaidostaan. Myös verkostoitumista muiden yritysten kanssa koulutusten aikana pidettiin tärkeänä. Vastaajat pitivät koulutuksen parhaana antina sitä, että koulutuksissa pääsi kuulemaan muiden yritysten näkemyksiä ja kokemuksia samoissa kehittämiskysymyksissä. Noin joka kymmenes vastaaja mainitsi koulutuksissa parhaana asiana yrityskohtaisen konsultoinnin. Myös oman innostuksen herääminen kehittämistyöhön erottautui omana joukkonaan. Myös koulutusten käytännölläisyys sai osallistujilta kiitosta.



Kuva 33. Yhteenveto avo-vastauksista "Mikä oli parasta koulutuksessa?".

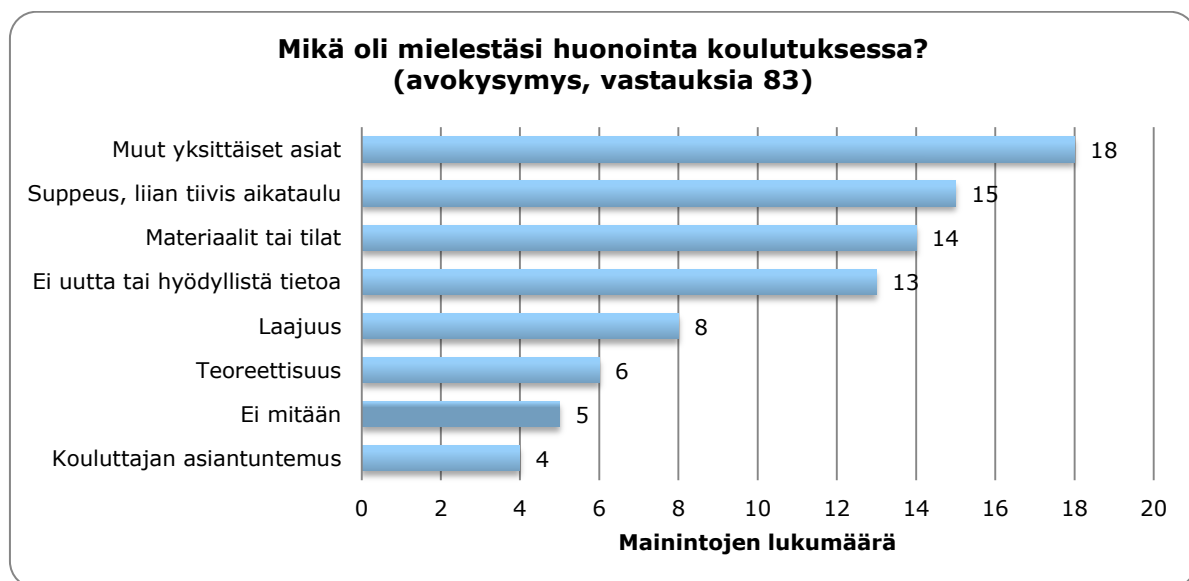
Alla olevaan taulukkoon on koottu esimerkkejä avovastauksista:

Taulukko 11. Esimerkkejä avovastauksista kysymykseen "Mikä oli mielestäsi parasta koulutuksessa?"

Uusi tiedon tai ajattelutavan omaksuminen	"Hyvä yleispaketti pk-yrityksen talouden hallintaan." <i>Taloushallintokoulutuksen osallistuja</i>
	"Valmiit työkalut jotka pystyi ottamaan käyttöön omassa yrityksessä." <i>Taloushallintokoulutuksen osallistuja</i>
	"Koulutus antoi hyvän kokonaiskuvan tuotetavara-alan mahdollisuuksista ja esteistä uusien markkinoiden avaamisen osalta. Sen avulla pystyimme hyvin kartoittamaan kokonaisriskin ja toteamaan tarvittavat kehittämiskohdat jotta asioiden eteenpäin vieminen olisi mahdollista." <i>Vienti- ja kansainvälistymiskoulutuksen osallistuja</i>
Kouluttajat ja heidän ammattitaito	"Kirjanpito, tilinpäätös ja yritysverotuksen kouluttaja oli kerrassaan loistava. Omalla olemuksellaan hän jälleen kerran todisti sen, että taloushallinto on ihanaa ja innostavaa." <i>Taloushallintokoulutuksen osallistuja</i>
	"Kouluttajien vankka asiantuntemus sekä innostavat esimerkit."

	<i>Talouhallintokoulutuksen osallistuja</i>
	<i>"Asiantuntevat kouluttajat, esimerkit todellisesta maailmasta." PK-kasvuyrityksen koulutuksen osallistuja</i>
Verkostoituminen muiden yritysten kanssa	<p>"Ryhmän henki oli koko koulutuksen ajan hyvä. Yksinyrittäjälle muiden yrittäjien tapaaminen oli yksi antoisimmista asioista." <i>Talouhallintokoulutuksen osallistuja</i></p> <p>"Keskustelut eri yritysten edustajien kanssa. Esimerkkejä miten toimittu." <i>Johtamiskoulutuksen osallistuja</i></p> <p>"Parasta oli keskustelevala ilmapiiri kouluttajien ja kouluttautuvien välillä sekä kouluttautuvien kesken." <i>Myynti- ja markkinointikoulutuksen osallistuja</i></p>
Käytännönläheisyys	<p>"Koulutus oli toteutettu ns. 'maalaisjärkeä' käyttäen, asiat esitettiin niin ettei jäänyt epäselväksi. Johdonmukaista ja selkeää. Paljon esimerkkejä sekä annettiin mahdollisuus tuoda esille yritysten omia kokemuksia sekä myös mahdollisia ongelmatilanteita." Talouhallintokoulutuksen osallistuja</p> <p>"Parasta oli ryhmätyöt ko. aiheista. Itsepohdinta ja yhdessä ratkaisujen hakeminen olemassa oleviin yrityspulmiin. Esimerkit oikeista firmoista ja niiden tarinat. Harjoitustehtävät tehtiin oman yrityksen näkökulmasta eli sai aikaa miettiä oman firman asioita ja suunnitella ja kehittää niitä hyvien sapluunoiden kanssa." Myynti- ja markkinointikoulutuksen osallistuja</p>

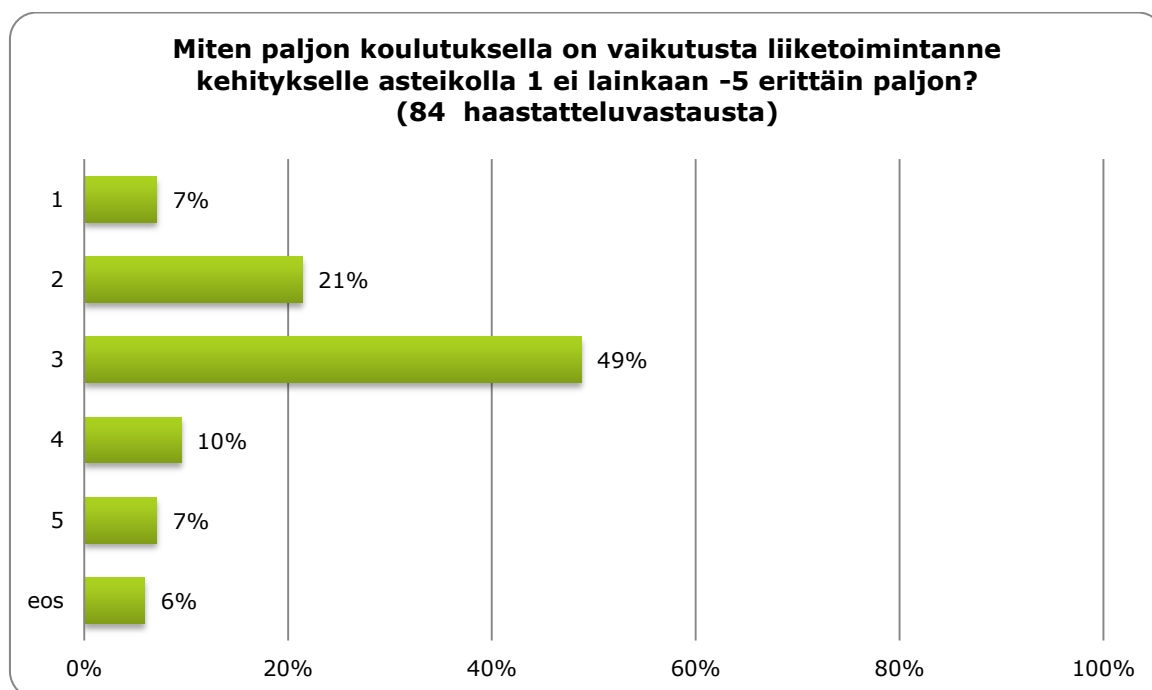
Kysyttäessä avainhenkilökoulutusten huonoimpia puolia, suurimpina epäkohtina vastauksista nousi esiin koulutusten liian tiivis aikataulu käsiteltäviin asioihin nähden. Toisaalta joka kymmenes piti koulutusta liian laajana, tarkoittaen että aikataulussa olisi ollut käsiteltäviin asioihin nähden tiivistämisen varaa. Osa vastaajista antoi huonoa palautetta käytetyistä materiaaleista tai koulutustiloista. Osa myös koki, että koulutusten sisältämä tieto oli heille vääränlaista, joko liian tuttua tai muuten tarpeetonta. Muu negatiivinen palaute koski yksittäisiä asioita, kuten koulutuksen hintaa, pitkiä ajomatkoja, muiden osallistujien epäaktiivisuutta jne.



Kuva 34. Yhteenveto koulutuksen huonoista puolista.

3.7.2 Haastattelut

Haastateltavat kokivat hankalaksi yksilöidä avainhenkilökoulutusten vaikutukset liiketoiminnan kehitykselle. Noin puolet haastatelluista arvioivat vaikutusten olevan keskitasoa, eli he valitsivat vaihtoehdon 3. Noin viidennes uskoo vaikutusten olevan vähäisiä (arvosana 2) ja 7 prosenttia vastaajista ei näy koulutuksella mitään vaikutuksia (vaihtoehto 1). Vastaukset olivat siis jokseenkin varauksellisempia kuin kyselyssä, mikä voi johtua siitä, ettei kysymystä oltu määritelty haastatteluissa yhtä tarkasti kuin kyselyssä.



Kuva 35. Koulutuksen vaikutukset liiketoiminnan kehitykselle

Perusteluina matalimmille arvosanoille oli pääosin se, että joko koulutukseen osallistunut henkilö ei ollut itse aktiivisesti edistänyt kehittämistä tai koulutuksen aihepiiri tai tiedon taso oli alun perinkin ollut väärä. Keskinäisiksi eli kolmoseksi vaikutukset arvioineet perustelivat vastaustaan pääosin sillä, että koulutuksen hyödyt eivät näin lyhyellä aikavälillä näy yrityksen toiminnassa. Monet kuitenkin uskoivat, että kasvua tulee ainakin välillisesti tapahtumaan.

Taulukko 12. Esimerkkejä koulutuksen vaikutuksista liiketoiminnan kehitykselle.

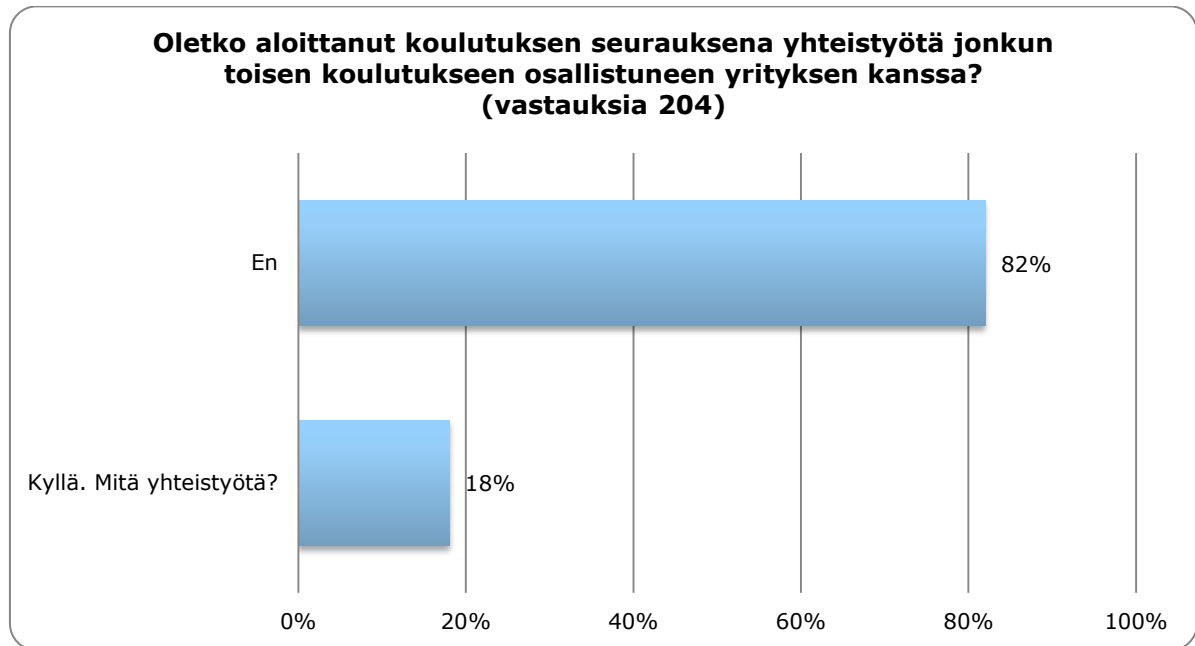
Arvosana	Perustelut
5	<p>"Ilman koulutusta enpä tiedä mitä tehtäisiin tällä hetkellä. Se on pitänyt meitä pinnalla ja luonut pohjaa tulevalle kasvulle. Se mikä koulutuksessa oli hyvää, oli se että se oli pitkä aika, johon sitoutui tietty joukko yrittäjiä. Näistä perustimme myös hyvän tukiverkoston toisillemme, josta voi kysyä vertaistietoa."</p> <p><i>Johtamiskoulutuksen osallistuja</i></p>
5	<p>"Koulutuksesta tuli tosi paljon hyvää ennakointitietoa esimerkiksi rahoitus- ja sijoitustoiminnasta, ja sitten taas se info jota saatiin juridiikasta, on äärimmäisen tärkeää. Eli osataan tehdä asiat jo ennakolta oikein. Varmasti maksaa itsensä takaisin."</p> <p><i>Vienti- ja kansainvälistymiskoulutuksen osallistuja</i></p>
5	<p>"Koulutuksen jälkeen uskaltaa tehdä ratkaisuja joita miettinyt jo pitkään, se on rohkaissut tekemään päätöksiä."</p> <p><i>Johtamiskoulutuksen osallistuja</i></p>
4	<p>"Oli tosi hyödyllinen, sillä siellä käytiin myös sukupolvenvaihdos läpi. Nyt on osattu dokumentoida ja suunnitella asioita oikein ja suunnitella taloudellisesti ja strategisesti oikein myös. Isä ja äiti ei ole tehnyt tätä suunnitelmallisesti, mitään ei ole ollut paperilla. He ovat menestyneet, mutta mutta suunnitelmallisuutta tarvitaan tulevaisuudessa."</p> <p><i>Johtamiskoulutuksen osallistuja</i></p>

3	<p>"Teollisuuden osa-alueella myyntiajat ovat pitkät. Jo nyt voidaan kuitenkin sanoa, että uusia kyselyjä on tullut paljon, pieniä caseja myyty uusille toimialoille ja päänavauksia tehty." <i>Kasvuyrityksen koulutuksen osallistuja</i></p> <p>"Vaikea sanoa mikä osuutensa koulutuksensa on kun samaan aikaan on päällä monenlaista kehittämistä, mutta ainakin tämä tukee muuta kehitystä omalta osaltaan." <i>Myynti- ja markkinointikoulutuksen osallistuja</i></p> <p>"Liikevaihto on tuplaantunut edellisiin tilikausiin verrattuna." <i>Myynti- ja markkinointikoulutuksen osallistuja</i></p> <p>"Ei käytetty lisäkonsultointia eikä käynnistetty koulutuksen pohjalta uusia toimenpiteitä. Tehostanut lähinnä olemassa olevien toimintojen ja järjestelmien hyödyntämistä." <i>Taloushallintokoulutuksen osallistuja</i></p>
2	<p>"Itselläni ei ole niin paljon valtaa yrityksessä, että voisi viedä asioita eteenpäin. Omaan työhön koulutuksella oli kyllä vaikutusta." <i>Johtamiskoulutuksen osallistuja</i></p> <p>"Olemme jo tehneet paljon asioita, joita koulutuksessa käytiin läpi eli on sillä vaikutusta ainakin ajattelutasolla." <i>Myynti- ja markkinointikoulutuksen osallistuja</i></p>
1	<p>"Koulutuksen aihepiiri oli meille väärä." <i>Vienti- ja kansainvälistymiskoulutuksen osallistuja</i></p> <p>"Tässä on omaakin aikaansaamattomuutta, ei ole vaan ehtinyt kehittää." <i>Taloushallintokoulutuksen osallistuja</i></p>

3.8 Yritysten verkostoituminen ja yhteistyö

3.8.1 Kysely

Kyselyssä kartoitettiin, miten koulutuksiin osallistuminen on verkostoinut yrityksiä toistensa kanssa. Kyselyn vastaajista 82 prosenttia ilmoitti, ettei koulutuksen seurauksena ole syntynyt yhteistyötä muiden yritysten kanssa. Niistä 18 prosentista, joille yhteistyötä on syntynyt, suurin osa ilmoitti solmineensa uusia yksittäisiä asiakassuhteita. Muutamat olivat tehneet myös yhteisiä kehittämishankkeita.



Kuva 36. Koulutuksen seurauksena kehittynyt yhteistyö muiden osallistujien kanssa.

3.8.2 Haastattelut

Haastatteluissa koulutusten verkostoitumishyödyt osoittautuivat kuitenkin paremmiksi, kuin mitä kyselyn tulokset antoivat olettaa. Myös haasteltavista suurin osa, noin 70 prosenttia kertoi, että koulutus ei poikanut yhteistyötä yritysten kanssa enää koulutuksen jälkeen. Näistä kuitenkin suurin osa kertoi, että yhteistyö koulutuksen aikana oli ollut oppimisen kannalta erittäin tärkeää.

Haastatellut kertoivat verkostoitumishyödyistä muun muassa seuraavaa:

”Meille ei syntynyt konkreettista yhteistyötä, koska kyse on eri alojen firmoista. Koulutuksessa hyvä asia oli kuitenkin muiden osallistujien vertaistuki ja mahdollisuus keskustella samoista ongelmista eri firmojen edustajien kanssa.”

Taloushallintokoulutuksen osallistuja

”Ei [muodostunut] varsinaisesti näiden kurssilla olleiden kanssa, mutta muuten olen ymmärtänyt verkostoitumisen merkityksen saman alan yrittäjiin. Kurssilla ei ollut muita saman toimialan edustajia.”

Johtamiskoulutuksen osallistuja

”Siellä kyllä yritettiin keskustella ja jakaa kokemuksia, mutta kouluttaja blokkasi keskustelut, kun he sanoivat ettei voi puhua toisten yritysten asioista luottamussyistä. Mutta kyllä monet olisi halunneet jakaa näitä, mikään ei tietenkään estä meitä ottamaan itse yhteyttä, mutta ilmapiiri oli siinä suhteessa negatiivinen.”

Vienti- ja kansainvälistymiskoulutuksen osallistuja

”Ei tullut, koska meidän ja muiden bisnes ei välttämättä kohtaa. Muille osallistujille tuli mahdollisesti hyötyä, tuntui että muut saivat hyviä ideoita ja yhteyksiä. Esim. yhden yrityksen toimintaa muutettiin radikaalistikin.”

Myynti- ja markkinointikoulutuksen osallistuja

”Ei syntynyt, mutta keskustelut muiden kanssa oli hyvää.”

Johtamiskoulutuksen osallistuja

”Ei syntynyt - vain koulutuksen aikaisia kontakteja. Yhteistyö on niin toimialasidonnaista ja saman alan ihmiset oli sitten kilpailijoita.”

Myynti- ja markkinointikoulutuksen osallistuja

”Koulutuksesta lähdin hakemaan vertaistietoa muilta. Sen jälkeen myös on tehty Venäjän asiakkaan kanssa yhteistyötä.”

Vienti- ja kansainvälistymiskoulutuksen osallistuja

”Muodostunut yhteisiä tuotekehityshankkeita koulutuksessa olleiden yritysten kanssa.”

Johtamiskoulutuksen osallistuja

”Ei isossa mittakaavassa hyötyä, joitakin kontakteja, mutta ei liiketoiminnallista hyötyä.”

Myynti- ja markkinointikoulutuksen osallistuja

Lähinnä verkostot konsultteihin ja kouluttajiin - voidaan tilata asiantuntemusta, jos siihen ilmenee tarvetta.

Talouhallintokoulutuksen osallistuja

”Suomen markkinoilla jonkun verran pienimuotoista yhteistyötä on kyllä tehty, toimareilla on nyt koulutuksen ansiosta tärkeä kaupparinki, se on hyvä että on yhteyksiä niin jos tulee jotain niin voi soittaa ja kysyä muilta, kun tuntee entuudestaan.”

Vienti- ja kansainvälistymiskoulutuksen osallistuja

4. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

0. Yritysten motivaatio osallistua koulutuksiin oli korkea ja avainhenkilökoulutuksille oli selkeä tarve.

Arviointi osoitti, että kokonaisuudessaan avainhenkilökoulutuksille on ollut merkittäväkin tarvetta yrityksissä ja osallistumismotiivi oli korkea. Osallistuneiden yritysten lähtötilanne ennen koulutuksiin osallistumista jakautuu käytännössä kolmeen joukkoon. Osalla yrityksistä oli tulossa tai suunnitteilla jokin tietty muutos tai liiketoiminnan laajentaminen joko kansallisesti tai kansainvälisestä, ja näihin muutoksiin lähdettiin hakemaan neuvoa ja vahvistusta koulutusten kautta. Toinen ryhmä muodostuu osallistujista, joiden osallistumismotiivina oli kehittää omaa osaamista yleisemmin koulutuksen aihepiiristä. Kolmantena joukkona ja selvästi pienimpänä joukkona voidaan osallistumismotivaation perusteella tunnistaa niin sanotusti koulutuksiin ajautuneet, jotka olivat päätyneet koulutukseen jonkun toisen henkilön kehottamina tai markkinoinnin seurauksena. Arvioinnissa ei ollut kuitenkaan havaittavissa, että eri ryhmien aloitusmotiivin, oppimistulosten tai koulutuksesta saatujen hyötyjen välillä olisi ollut eroja.

- I. Avainhenkilökoulutusten **järjestelyt** toimivat hyvin ja kouluttajat olivat ammattitaitoisia. Kouluttajien omia käytännön kokemuksia ja vertaistuen saamista muilta yrityksiltä pidettiin tärkeinä.

Yleisarviot koulutusten järjestelyistä saivat osallistujilta erinomaiset arvosanat. Noin neljä viidestä osallistujista antoi koulutuksista hyvän tai erittäin hyvän arvosanan. Haastatteluissa kävi myös ilmi, että koulutuksiin osallistuminen oli yrityksille ennen kaikkea merkittävä ajallinen panostus. Siten myös se, että yhdeksän osallistujaa kymmenestä kävi koulutuksen loppuun, kertoo koulutusten hyödyllisyydestä.

Kouluttajien osaamista pidettiin myös kautta linjan hyvänä, joskin haastatteluissa nousi esille, että yksittäisten kouluttajien välillä saattoi olla suurtakin vaihtelua. Hyvän kouluttajan ominaisuudeksi nousi kuitenkin ehdottomasti omat kokemukset koulutuksen aihepiiristä ja konkreettiset esimerkit käytännön toiminnasta. Tämä koski erityisesti vienti- ja kansainvälistymiskoulutuksia. Kouluttajan hyvänä ominaisuutena pidettiin myös sitä, että hän osasi omin ruokkia ja ylläpitää yhteistä keskustelua ja osallistujien kokemusten vaihtoa omista kokemuksistaan koulutuksen aihepiiriin liittyen.

- II. Tärkeimmät **oppimistulokset** kiteytyvät yleisen tietoisuuden lisääntymiseen, ajatusten herättämiseen ja konkreettisten esimerkkien ja työkalujen hyödyntämiseen.

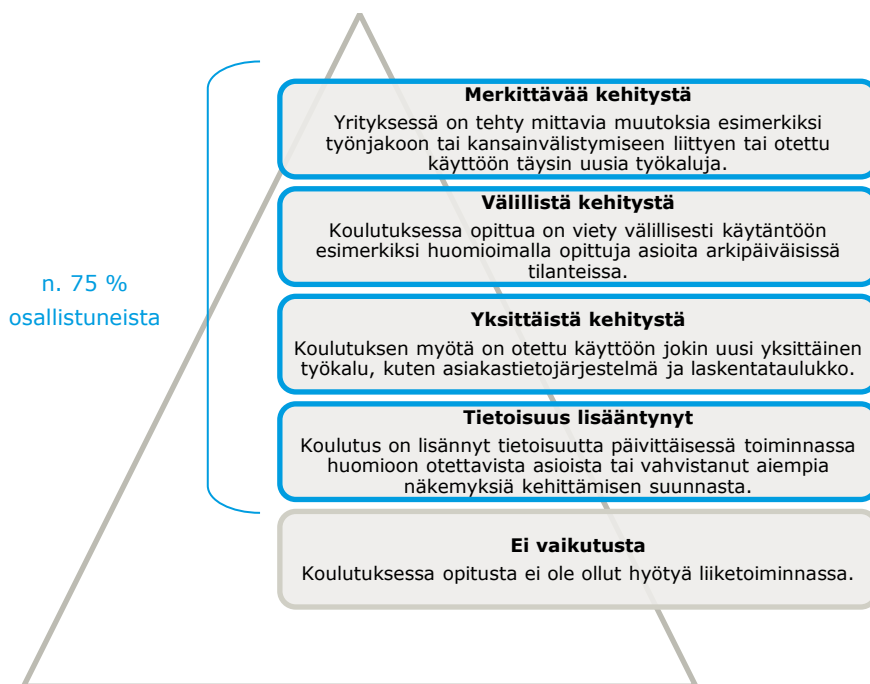
Avainhenkilökoulutuksiin osallistuneiden arviot oman osaamisen kehittymisestä olivat maltillisia – keskimäärin 3,5 pisteen verran asteikolla 1-5. Arviointitiedon täsmentäminen haastatteluin osoitti, että eniten oppimista tapahtuikin yleisen tietoisuuden lisääntymisen kautta. Koulutus nosti esille asioita, joita osallistuja ei välttämättä edes tiennyt tarvitsevänsä, ja siten herätti osallistujia ajattelemaan ja katsomaan yritystoimintaansa uudesta näkökulmasta. Myös vahvistusta omille kehittämisajatuksille pidettiin tärkeänä. Osallistujat saivat toimintaansa myös paljon uusia käytännön työkaluja, mikä koski erityisesti taloushallinto- sekä myynti- ja

markkinointikoulutuksia. Koulutuksissa käsiteltiin kustakin aihepiiristä perusasioita, ja siksi vähiten oppimistuloksia syntyi sellaisilla osallistujilla, joilla oli liian korkea lähtötaso suhteessa koulutuksen sisältöön. Suurin osa osallistujista piti koulutusten vaativuustasoa kuitenkin hyvänä, sillä monellakaan ei ollut liiketoiminnan koulutustaustaa.

III. Avainhenkilökoulutuksista saatua tietoa on **hyödynnetty** liiketoiminnan kehittämisessä aktiivisesti.

Avainhenkilökoulutusten hyödyt nähdään yrityksissä suurina ja arvioinnin perusteella noin 70 prosenttia osallistujista on tehnyt tai aikoo tehdä konkreettisia kehittämistoimenpiteitä koulutusten perusteella. Koulutukset tarjosivat yrityksille ennen kaikkea konkreettisia kehittämissideoita ja ne selvästi lisäsivät yleistä innostusta kehittää liiketoimintaa. Eniten opittua käytäntöön ovat jalkauttaneet kasvuyrityskoulutuksen tai myynti- ja markkinointikoulutuksen osallistujat. Vähiten aktivoivaa on ollut taloushallintokoulutukset.

Koulutuksista saatua tietoa on hyödynnetty yrityksissä eri laajuuksissa, mistä voi arviointiaineiston perusteella tehdä seuraavan ryhmittelyn:



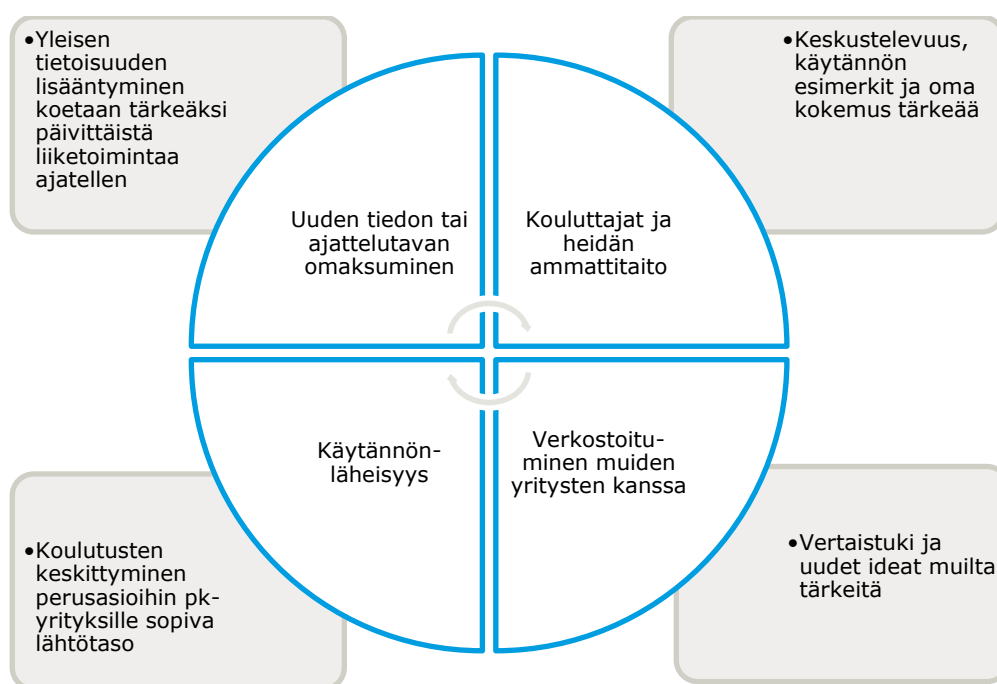
Kuva 37. Koulutusten soveltaminen käytäntöön.

Moniin avainhenkilökoulutuksiin sisältyneen yritysکوhtaisten lisäkonsultoinnin voidaan todeta edistävän koulutuksessa opitun viemisessä käytäntöön. Suurin osa yritysکوhtaista konsultointia käyttäneistä piti sitä hyödyllisenä. Konsultointien anti jakautui kolmeen pääkokonaisuuteen, jotka ovat 1) yksittäisten kehittämistoimenpiteiden suorittaminen konsultin avulla, 2) yleinen strategisen tason kehittäminen ja toiminnan suuntaviivojen pohdinta ja 3) kehittämissparraus ja tuki. Osallistujat pitivät konsultointia hyvänä, koska sen avulla pystyttiin varmistamaan, että koulutuksessa opitut asiat siirretään käytäntöön, mutta myös ulkopuolisin silmin tehty tarkastelu nähtiin arvokkaana.

- IV. Avainhenkilökoulutusten **vaikutukset** näkyvät erityisesti tuottavuuden kasvussa. Myös vertaistukea muilta yrityksiltä ja yleisen tietoisuuden lisääntymistä pidetään arvokkaana antina.

Avainhenkilökoulutusten tuottamat välilliset vaikutukset nähdään yrityksissä tuottavuuden ja kilpailukyvyyn, mutta myös liikevaihdon ja liikevoiton kasvussa. Esimerkiksi noin kolmannes vastaajista arvioi, että koulutuksen ansiosta liikevaihto kasvaa. Korkeimmaksi tuottavuuden ja kilpailukyvyyn kasvun arvioivat myynti- ja markkinointikoulutuksiin kasvuyrityskoulutuksiin ja johtamiskoulutukseen osallistuneet.

Vaikuttavuuden kannalta hyvän koulutuksen elementit on tiivistetty seuraavaan kuvioon:



Kuva 38. Hyvän koulutuksen elementit.

Arviointi osoitti, että avainhenkilökoulutukset eivät ole juurikaan lisänneet osallistuneiden yritysten keskinäistä liiketoiminnallista yhteistyötä. Sen sijaan yhteistyötä, vertaistukea ja muiden kanssa käytyjä keskusteluja koulutusten aikana pidettiin yhtenä tärkeimmistä asioista. Verkostoituminen koettiin arvokkaana myös eri toimialoilta olevien yritysten välillä ja tuovan kehittämisestä aivan uudenlaista näkemystä.

- V. Arviointi antaa viittauksia ja tukea sille, että ELY-keskusten yritystoiminnan kehittämispalveluja tulisi pyrkiä kehittämään systemaattisempaan ja asiakaslähtöisempään suuntaan.

Vaikka tämän arvioinnin tehtävänä ei ole ollut arvioida ELY-keskusten koulutus- ja asiantuntijapalveluiden tarjontaa ja siihen liittyvää prosessia kokonaisuutena, voidaan kuitenkin

huomioida muutamia keskeisiä painopisteitä, joiden osalta ELY-keskusten proaktiivista asiakaslähtöisyyttä voitaisiin kehittää. Käytännössä palaute tuli suoraan haastatteluihin osallistuneilta yrityksiltä, jotka toivoivat, että kehittämistoimenpiteiden käynnistämistä ja implementoimia voisi nykyistä tehokkaammin seurata myös ELY-keskusten toimesta. Kyse ei ole siis mistään valvontatoiminnasta, vaan pikemminkin yritysten tukemisesta ja mahdollisten lisäpalvelujen ja tuen tarjoamisesta. Osa haastatteluista yrityksistä koki, että tämän tyyppisen jatkoseurannan merkitys voisi tehostaa yritysten motivaatiota saattaa avainhenkilökoulutuksissa ja konsultointipäivien yhteydessä määritellyt kehittämistoimenpiteet käytäntöön. Viranomaisprosessin kehittämisen näkökulmasta koulutusta ja konsultointia tarjoavan palvelutuottajan näkemykset ja arviot mahdollisen lisäpalvelujen, tuen ja seurannan tarpeista olisivat luonnollisesti niitä tärkeimpiä impulsseja tämän tyyppiselle toiminnalle. Oleellista olisi pyrkiä siirtämään nämä yrityskohtaiset arviot ja toimenpidesuositukset osaksi ELY-keskusten nykyistä asiakkuudenhallintajärjestelmää.

- VI. Arviointi ei anna aihetta tehdä isoja muutoksia nykyiseen koulutustoimintaan tai sen sisältöihin. Yhtenä kehittämiskokeiluna voisi olla valtakunnallisten koulutusten järjestäminen tietyillä toimialoilla.

Kuten yllä oleva arviointi ja sen tulokset tuovat esiin, ei millekään isoille sisältömuutoksille tai teemamuutoksille pk-yritysten avainhenkilökoulutuksissa ole tarvetta. Yrityshaastatteluissa ja sähköisessä kyselyssä tuotiin esiin kuitenkin se, että esimerkiksi matkailualalla ja luovien alojen yrityksissä voisi olla tarvetta kokeilla järjestää vastaavantyyppisiä koulutuksia niin, että koulutuksiin osallistuvat yritykset koostuisivat saman toimialan toimijoista. Matkailualalla tätä perusteltiin sillä, että liiketoimintalogiikka perustuu muutenkin verkostomaiseen toimintaan, jolloin olisi luontevaa pyrkiä yhdistämään omia kehittämistoimenpiteitä suhteessa muiden toimijoiden vastaaviin. Esimerkiksi matkailuala voisi hyvin yhdistää omia myynti- ja markkinointitoimenpiteitään. Luovien alojen osalta perusteluksi mainittiin se, että niiden toimintalogiikka ja -kulttuuri poikkeaa niin vahvasti perinteisistä teollisuuden toimialoista, jolloin luonnollisempaa olisi hakea koulutusten hyväksi havaittua vertaistukea nimenomaan samanlaisten haasteiden ja mahdollisuuksien kanssa painivien yritysten piiristä.

LIITE 1
LISTA KOULUTUKSISTA

Koulutusorganisaation koulutukset ELY-alueittain	Osallistujia
Aava&Bang	65
Kasvu	
Asiakaskeskeisen kasvun coaching-ohjelma	
Uudenmaan ELY-keskus	9
PK-kasvuyrityksen koulutus	
Kainuun ELY-keskus	9
PK-Kasvuyritysten koulutus	
Satakunnan ELY-keskus	9
Pk-kasvuyritysten koulutus - Asiakkuus- ja esimiestyö kasvuyrityksen arjessa	
Satakunnan ELY-keskus	9
Myynti ja markkinointi	
Pk-yrityksen Myynti ja markkinointikoulutus	
Pirkanmaan ELY-keskus	29
Balentor Mentoring Group	78
Johtaminen	
Pk-yrityksen johtamiskoulutus	
Keski-Suomen ELY-keskus	14
PK-yrityksen johtamiskoulutus (Balentor Oy)	
Uudenmaan ELY-keskus	17
Pk-yrityksen johtamiskoulutus, ryhmä II	
Keski-Suomen ELY-keskus	14
Myynti ja markkinointi	33
Pk-yrityksen myynti- ja markkinointikoulutus	
Hämeen ELY-keskus	19
Keski-Suomen ELY-keskus	14
Client's Finland Oy	11
Myynti ja markkinointi	
Pk-yrityksen Myynti ja markkinointikoulutus	
Etelä-Savon ELY-keskus	11
Educo Oy	50
Johtaminen	
Pk-yrityksen johtamiskoulutus	
Satakunnan ELY-keskus	8
Taloushallinto	
PK-yrityksen taloushallintokoulutus	
Satakunnan ELY-keskus	14
Pk-yrityksen taloushallintokoulutus 2013	
Satakunnan ELY-keskus	12

Pk-yrityksen taloushallintokoulutus I 2012	
Kaakkois-Suomen ELY-keskus	8
Pk-yrityksen taloushallintokoulutus II 2012	
Kaakkois-Suomen ELY-keskus	8
Excedea	15
Vienti ja kansainvälistyminen	
Venäjä-valmennus: Myynnin ja myyntikanavien tehokas kehittäminen Venäjällä	
Uudenmaan ELY-keskus	15
Finpro	35
Vienti ja kansainvälistyminen	
Design Goes Global - pk-yrityksen kansainvälistymiskoulutus	
Uudenmaan ELY-keskus	12
FoodRUS Venäjän vientivalmennus	
Uudenmaan ELY-keskus	16
Lappilaisten pk-yritysten vienti- ja kansainvälistymiskoulutus	
Lapin ELY-keskus	7
Hanken	12
Myynti ja markkinointi	
Myynti ja markkinointipäällikkö I	
Pohjanmaan ELY-keskus	12
Intotalo	34
Johtaminen	
PK-yrityksen johtamiskoulutus (Intotalo)	
Uudenmaan ELY-keskus	15
Pk-yrityksen johtamiskoulutus 2012-2013	
Lapin ELY-keskus	11
Myynti ja markkinointi	
Pk-yrityksen Myynti ja markkinointikoulutus 2012	
Kaakkois-Suomen ELY-keskus	8
MIF/Fintra	34
Vienti ja kansainvälistyminen	
Kilpailukykyä hankintojen tehostamisesta	
Pohjois-Karjalan ELY-keskus	9
Pk-yrityksen vienti- ja kansainvälistymiskoulutus	
Keski-Suomen ELY-keskus	8
Pohjanmaan ELY-keskus	10
Pk-yritysten vienti- ja kansainvälistymiskoulutus Venäjä ja muut IVY maat	

Varsinais-Suomen ELY-keskus	7
Seppo Hoffrén Oy	448
Johtaminen	
Pk - yrityksen johtamiskoulutus	
Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskus	33
Pk-yrityksen johtamiskoulutus	
Kaakkois-Suomen ELY-keskus	12
Pohjois-Karjalan ELY-keskus	27
Varsinais-Suomen ELY-keskus	16
Pk-yrityksen johtamiskoulutus 2012 I, Etelä-Savo	
Etelä-Savon ELY-keskus	20
Pk-yrityksen johtamiskoulutus 2012 II, Etelä-Savo	
Etelä-Savon ELY-keskus	19
Pk-yrityksen johtamiskoulutus I 2013	
Kaakkois-Suomen ELY-keskus	12
Pk-yrityksen johtamiskoulutus II 2012	
Kaakkois-Suomen ELY-keskus	12
PK-yritysten johtamiskoulutus	
Uudenmaan ELY-keskus	17
Kasvu	
PK-kasvuyrityksen koulutus	
Pohjois-Karjalan ELY-keskus	12
Varsinais-Suomen ELY-keskus	12
PK-kasvuyrityksen koulutus 2012	
Pirkanmaan ELY-keskus	18
Taloushallinto	
PK-yrityksen taloushallintokoulutus	
Etelä-Savon ELY-keskus	21
Hämeen ELY-keskus	14
Kainuun ELY-keskus	34
Pk-yrityksen taloushallintokoulutus II 2012	
Lapin ELY-keskus	20
Pk-yrityksen taloushallintokoulutus 2012	
Etelä-Pohjanmaan ELY-keskus	14
Lapin ELY-keskus	18
PK-yrityksen taloushallintokoulutus 2012 I	
Pohjois-Savon ELY-keskus	25
Pk-yrityksen taloushallintokoulutus 2012 II, Etelä_Savo	
Etelä-Savon ELY-keskus	17
Pk-yrityksen taloushallintokoulutus I	

Pohjanmaan ELY-keskus	11
Pk-yrityksen taloushallintokoulutus II	
Pohjanmaan ELY-keskus	12
Myynti ja markkinointi	
Myynnin ja markkinoinnin koulutus	
Kainuun ELY-keskus	8
Myynti ja markkinointipäällikkö I	
Pohjanmaan ELY-keskus	9
Vienti ja kansainvälistyminen	
Pk-yrityksen vienti- ja kansainvälistymiskoulutus	
Kaakkois-Suomen ELY-keskus	8
Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskus	12
Satakunnan ELY-keskus	9
Pk-yrityksen vienti- ja kansainvälistymiskoulutus II (eng.)	
Satakunnan ELY-keskus	6
Toimitusjohtajakoulu	111
Johtaminen	
Pk-yrityksen johtamiskoulutus	
Etelä-Pohjanmaan ELY-keskus	14
Toimitusjohtajakoulu 2012-2013	
Pohjanmaan ELY-keskus	16
Kasvu	32
PK-kasvuyrityksen koulutus	
Keski-Suomen ELY-keskus	9
Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskus	12
Pohjois-Savon ELY-keskus	11
Taloushallinto	
PK-yrityksen taloushallintokoulutus	
Keski-Suomen ELY-keskus	13
Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskus	13
Pk-yrityksen taloushallintokoulutus, ryhmä II	
Keski-Suomen ELY-keskus	13
Myynti ja markkinointi	
Pk-yrityksen Myynti ja markkinointikoulutus 2012	
Lapin ELY-keskus	10
Top Trainers Finland Oy	16
Vienti ja kansainvälistyminen	
VientiTeho	
Etelä-Savon ELY-keskus	16

LIITE 2
SÄHKÖINEN KYSELY (KS. ERILLINEN LIITETIEDOSTO)

LIITE 3 HAASTATTELURUNKO

Haastattelurunko 1

Haastattelut kyselyyn vastaamatta jättäneille

1. Taustaksi: Mitä yrityksenne tekee? Missä asemassa olet? Minkä alan koulutus sinulla on?
2. Miksi osallistui koulutukseen? Mistä sait tiedon koulutuksesta?
3. Käytännön toteutus
 - Minkä arvosanan antaisit koulutuksen käytännön toteutuksesta (toimitilat, kouluttajan osaaminen, opetusmenetelmät ym.) asteikolla 1-5?
 - Perustelut, mikä oli erityisen hyvää/missä olisi kehitettävää?
4. Yrityskohtainen konsultointi
 - Käytitkö yrityskohtaista lisäkonsultointimahdollisuutta?
 - Mitä hyötyä siitä oli?
5. Osaamisen kehittyminen
 - Minkä arvosanan antaisit oman osaamisen kehittymisestä asteikolla 1-5?
 - Miten osaamisesi kehittyi?
6. Liiketoiminnan kehittäminen
 - Onko oppimasi perusteella kehitetty liiketoimintaanne?
 - Miten kehitetty?/ Miksi ei ole kehitetty?
7. Liiketoiminnan kehittyminen
 - Miten paljon koulutuksella on vaikutusta liiketoimintanne kehitykselle asteikolla 1-5?
 - Millä tavalla?
8. Yhteistyö
 - Muodostuiko koulutuksessa yhteistyötä muiden yritysten kanssa (ja jatkuiko koulutuksen jälkeen)?
 - Mitä hyötyä yhteistyöstä ollut?
9. Kehittämisehdotukset/tarpeet tuleville koulutuksille/muuta palautetta?

Haastattelurunko 2

Täydentävät haastattelut kyselyyn vastanneille

1. Katsottiin kyselystä keskiarvo koulutuksen toteutukseen liittyvistä kysymyksistä ja tarkennettiin: Mitä erityisen hyvää tai kehitettävää koulutuksessa oli käytännön järjestelyihin liittyen?
2. Katsottiin kyselystä, mitä hyötyjä vastaaja oli kertonut koulutukseen liittyvällä yrityskohtaisella konsultoinnilla olleen, ja tarkennettiin: Mitä lisäkonsultoinnissa tehtiin? Miten on vaikuttanut yrityksen toimintaan?
3. Katsottiin kyselystä keskiarvo oman osaamisen kehittymiseen liittyvistä kysymyksistä ja tarkennettiin: Miten osaaminen kehittynyt/miksi ei kehitystä?

4. Katsottiin kyselyvastaus, onko yritystoimintaa on kehitetty koulutuksen perusteella, ja tarkennettiin miten liiketoimintaa on kehitetty/Aiotaanko kehittää?
5. Katsottiin kyselystä vastaajan keskiarvo liiketoiminnan lisääntymistä koskevista kysymyksistä ja tarkennettiin: Miksi ja miten koulutus lisää/ei lisää liiketoimintaa?
6. Katsottiin kyselyvastauksista, onko koulutuksessa muodostunut yhteistyötä muiden yritysten kanssa, ja tarkennettiin: Mitä hyötyä yhteistyöstä on ollut?
7. Kehittämisehdotukset/tarpeet tuleville koulutuksille/Muuta palautetta