

Lappeenrannan teknillinen yliopisto  
School of Business and Management  
Tietojohdaminen

Diplomityö

**Arto Virtanen**

**Yritysvalmennuksen onnistumiset ja kehittämiskohteet**  
**Case: Start-up & Spin-off Factory -projekti**

Työn tarkastaja: Professori Marko Torkkeli

Työn ohjaajat: Professori Marko Torkkeli, FM Sanna Tomperi

# **TIIVISTELMÄ**

Lappeenrannan teknillinen yliopisto  
School of Business and Management  
Tietojohdaminen

Arto Virtanen

## **Yritysvalmennuksen onnistumiset ja kehittämiskohteet Case: Start-up & Spin-off Factory -projekti**

Diplomityö

2015

61 sivua, 7 kuvaa, 2 taulukkoa, 2 liitettä

Työn tarkastaja: Professori Marko Torkkeli

Työn ohjaajat: Professori Marko Torkkeli, FM Sanna Tomperi

Hakusanat: yritysvalmennus, hissipuhe, oppiminen

Keywords: business coaching, elevator speech, learning

Tässä työssä tarkastellaan Start-up & Spin-off Factory -projektissa, pääsääntöisesti Kymenlaaksossa toimiville, yrittäjille suunnattua ja toteutettua yritysvalmennusohjelmaa. Työssä selvitetään ja käsitellään Start-up & Spin-off -projektin yritysvalmennuksen onnistumisia ja kehittämiskohteita sähköisen kyselyn sekä teemahaastatteluiden pohjalta.

Start-up & Spin-off Factory -projektissa tuettiin innovatiivisten yritysten (21 yritystä) kasvua kiihdytysohjelmalla, jossa kokeneet sarjayrittäjät valmensivat uutta yritystä perustavia tai jo yritystoiminnan aloittaneita yrittäjiä, joiden tuotteille/palveluille haluttiin saada kasvua. Projektin tavoitteena oli edistää erityisesti kiihdytettävien yritysten nopeaa kansainvälistymistä auttamalla yrittäjiä pilottien, asiakkaiden, partnerien ja rahoituksen hankinnassa.

Valmennettavat kokivat saaneensa lisäarvoa valmennuksesta omaksumalla uusia näkökulmia. He kokivat koulutuksen tuoneen yrityksen toimintaan lisää nöyrää asennetta ja lujaa uskoa tulevaisuuteen. Vertaistuen osuutta sekä verkostojen lisääntymisen mukana tullutta uusien kontaktien määrää pidettiin myönteisenä asiana. Vastausten perusteella valmennus selkeytti valmennettavien ymmärrystä liiketoiminnan kehittämisestä. Hissipuheen teko ja harjoittelu koettiin tärkeäksi ja jännittäväksi. Valmennus vahvisti luottamusta omaan tuotteeseen ja palveluun. Valmennuksen painottuminen ICT-alan firmoihin merkitsi valmennuksessa sitä, että teoriat ja esimerkit tulivat useasti tältä alalta. Toimialojen eroavaisuus tulisi huomioida valmennuksessa opetussisältöjen ja esimerkkien osalta.

Kyselyn ja haastatteluiden mukaan valmentajien asiantuntemukseen oltiin tyytyväisiä. Lisäksi onnistuneena osa-alueena koettiin valmennuksen käytännön järjestelyjä. Kehitettävää puolestaan oli opetusmateriaalien, opetusmenetelmien ja koulutuksen keston suhteen. Kysyttäessä valmennuksen hyvistä ja huonoista puolista olivat vastaajat sitä mieltä, että valmennuksessa oli hyvä ilmapiiri ja valmennus oli käytännönläheistä. Pienryhmävalmennusta pidettiin hyvänä asiana, samoin kuin henkilökohtaistamista.

## **ABSTRACT**

This master's thesis is based on the Start-up & Spin-off Factory -project that was a business-coaching project aimed at entrepreneurs in the Kymenlaakso region in Finland.

What is more, this thesis analyses the outcome of the business-coaching project based on interviews and online questionnaire. To begin with, the idea behind the project was to support 21 innovative companies through a new program in which experienced serial entrepreneurs were coaching and advising startup entrepreneurs. Not only were the experts planning innovative spinoffs for new markets and products, but also they assisted entrepreneurs to turn their business ideas into feasible and attractive business models. Moreover, the main goal of this project was to advance the process of internationalization of these businesses as well as assist them to seek potential clients, partners and funding.

As a result of the coaching, the trainees gained added value by absorbing new ideas. What is more, they felt that the coaching increased humble attitude at the workplace as well as optimism for the future. The importance of peer support and increase in connections were also one of the highlights of the outcome. According to questionnaire, the coaching clarified the participants understanding of how to further develop their companies from a business perspective. The most challenging aspect for the participants was to conduct and prepare elevator pitches; yet, it gave them more trust in their own products. Due to fact that the coaching dealt with ICT companies, the majority of the theories and examples come from this industry. After all, other branches of business could have been incorporated in the coaching in order to provide more perspective in the examples and content.

In conclusion, the participants were satisfied with the knowledge of the trainers and practical arrangements in regard to the coaching session. Yet, more attention could have been paid to the training material, training methods and to the length of the coaching. When the participants were asked to list the pros and cons of the coaching, the majority stated that the atmosphere was very welcoming, and conducted in a pragmatic way. Lastly, small-group coaching sessions were also found important not to mention personalization.

## **ALKUSANAT**

DI-työn kirjoittaminen on ollut opettavainen prosessi, jonka aikana olen saanut tutustua Lappeenrannan teknillisen yliopiston (LUT) Kouvolan yksikön toimintaan, kehittämissyhtiötoimintaan, useisiin yrityksiin ja suureen joukkoon eri henkilöitä. Työhön saadusta palautteesta, aineistoista ja resursseista kiitos kuuluu kaikille yhteistyökumppaneille. Esitän kiitokset kaikille työtäni tukeneille henkilöille, erityisesti vaimolleni Raijalle ja vävylleni Tonille. Lämpimät kiitokset esitän myös nuorempi tutkija Melina Maunulalle.

”Tuulessa kasvavilla puilla on vahvat juuret.” – Japanilainen sananlasku

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1</b>	<b>JOHDANTO.....</b>	<b>7</b>
1.1	TAUSTA .....	7
1.2	TAVOITTEET JA RAJAUKSET .....	11
1.3	START-UP & SPIN-OFF FACTORY -PROJEKTIN TOTEUTUS .....	12
1.4	TYÖN RAKENNE .....	15
<b>2</b>	<b>YRITTÄJYYSNÄKÖKULMA.....</b>	<b>16</b>
2.1	YRITTÄJÄKUVA.....	16
2.2	YRITYSVALMENNUS.....	19
2.3	SPINOFF, STARTUP -YRITYKSET, KASVUYRITTÄJYYS JA SARJAYRITTÄJYYS.....	22
2.4	HISSIPUHE.....	24
<b>3</b>	<b>VALMENNUKSEN PEDAGOGIIKKA .....</b>	<b>29</b>
3.1	OPPIMINEN.....	29
3.2	VERKKO-OPPIMINEN .....	29
3.3	VALMENTAJAN ROOLI.....	31
3.4	VALMENTAJAN ASiantuntijuus.....	32
3.5	DIALOGIN MERKITYS VALMENNUKSESSA.....	33
<b>4</b>	<b>TUTKIMUSMENETELMÄT .....</b>	<b>35</b>
<b>5</b>	<b>TULOKSET .....</b>	<b>37</b>
5.1	MÄÄRÄLLISEN OSION TULOKSET .....	37
5.2	LAADULLISEN OSION TULOKSET .....	42
<b>6</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>48</b>
<b>7</b>	<b>YHTEENVETO.....</b>	<b>54</b>
	<b>LÄHTEET.....</b>	<b>55</b>

# 1 JOHDANTO

Tässä luvussa kuvataan työn taustaa ja käsitellään lyhyesti elinkeinoelämän toimijoita, niin mikroyritysten, pk-yritysten, startup-yritysten ja kasvuyritystenkin näkökulmasta, sekä avataan näitä määritelmiä. Lisäksi luvussa käsitellään työn tavoitteet ja rajaukset. Luvussa kuvataan Start-up and Spin-off Factory -projektia, siinä toteutettua valmennusohjelmaa ja toteutuneita kiihdytyskerroksia.

## 1.1 Tausta

Mikroyrityksillä sekä pienillä ja keskisuurilla yrityksillä (pk-yrityksillä) on keskeinen asema Euroopan taloudessa. Ne ovat merkittävä yrittäjyyden, innovoinnin ja työpaikkojen lähde. Laajentuneessa 25 jäsenvaltion Euroopan unionissa on noin 23 miljoonaa pk-yritystä, joissa on noin 75 miljoonaa työpaikkaa. Pk-yritysten osuus on 99 % kaikista yrityksistä. Markkinoiden häiriöt haittaavat kuitenkin pk-yritysten toimintaa. Niiden on usein, ja erityisesti käynnistysvaiheessa, vaikea saada pääomaa tai luottoja. Rajoitetut resurssit voivat myös heikentää niiden mahdollisuuksia hankkia uutta teknologiaa tai hyödyntää innovaatioita. Pk-yritysten tukeminen on tämän vuoksi yksi Euroopan komission painopistealueista talouskasvun, työpaikkojen luomisen sekä taloudellisen ja sosiaalisen yhteenkuuluvuuden edistämiseksi. (European Commission 2015)

Mikroyritys määritellään yritykseksi, jonka palveluksessa on vähemmän kuin 10 työntekijää. Tilastovuodesta 2003 alkaen vuosiliikevaihto on enintään 2 miljoonaa euroa, mikä täyttää määritellyn perusteen riippumattomuudesta. Riippumattomia yrityksiä ovat ne yritykset, joiden pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista 25 prosenttia tai enemmän ei ole yhden sellaisen yrityksen omistuksessa tai sellaisten yritysten yhteisomistuksessa, joihin ei voida soveltaa tilanteen mukaan joko pk-yrityksen tai pienen yrityksen määritelmää. (Tilastokeskus 2015)

Pienet ja keskisuuret yritykset (pk-yritykset) määritellään yrityksiksi, joiden palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää. Vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa (40 miljoonaa euroa ennen vuotta 2003). Taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa (27 miljoonaa euroa ennen vuotta 2003). Lisäksi niiden tulee täyttää peruste riippumattomuudesta. Riippumattomia yrityksiä ovat ne yritykset, joiden pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista 25 prosenttia tai enemmän ei ole yhden sellaisen yrityksen omistuksessa tai sellaisten yritysten yhteisomistuksessa, joihin ei voida soveltaa tilanteen mukaan joko pk-yrityksen tai pienen yrityksen määritelmää. (Tilastokeskus 2015)

Jo yli kymmenen vuoden ajan uudet työpaikat Suomessa ovat syntyneet pieniin ja keskisuuriin yrityksiin. Vuosina 2001–2012 yli 250 hengen suuryritykset palkkasivat 7164 henkeä. Pk-yritykset loivat työpaikkoja yli 100 000 hengelle. (Pk-yritysbarometri 2/2015, s.11) Talouden aallonpohja näyttäisi olevan käsillä ja talouskasvun odotetaan lähtevän käyntiin vähitellen. Pk-yritysten odotukset lähiajan suhdannekehityksestä ovat parantuneet kevään arvioista. Osaltaan tähän vaikuttavat euroalueen positiiviset viestit talouden elpymisestä. Tästä johtuen odotukset vientikysynnän vilkastumiseen ja kotimarkkinoiden tilanteen tasaantumiseen ovat kasvaneet. (Pk-yritysbarometri 2015, s. 12 )

Innovatiiviset, kasvavat yritykset ovat tärkeitä lähteitä kansantalouden kasvulle ja työllisyydelle. Yritysten tiukka taloudenpito on vaikuttanut heikentävästi aktiiviseen innovointiin ja tuotekehitykseen. Enemmistö barometrin vastaajista ilmoittaa pitävänsä tuotekehityksen yrityksessä entisellään ja vain neljännes aikoo lisätä sitä. (Pk-yritysbarometri 2015, s. 18)

Suomen startup-yritykset houkuttelivat sijoituksia lähes eniten Euroopassa. Suomen pääomasijoitusyhdistyksen mukaan suomalaisiin startup-yrityksiin tehtiin alkuvaiheen sijoituksia vuonna 2014 toiseksi eniten Euroopassa bruttokansantuotteeseen suhteutettuna. Kärkipaikkaa piti Ruotsi. Suomen jälkeen tulivat muun muassa Irlanti, Britannia, Sveitsi ja Norja. Sijoituksia tehtiin talouden kokoon suhteutettuna yli kaksinkertainen määrä eurooppalaiseen keskiarvoon verrattuna. Yksi syy sijoitusintoon on suomalaisten startup-yritysten, eli nopeaa kasvua tavoittelevien yritysten määrä sekä toisaalta laatu,



mikä osaltaan johtuu parhaiden opiskelijoiden kasvaneesta innokkuudesta perustaa kasvuyrityksiä. Suomalaiseen teknologiaosaamiseen on pystytty liittämään liiketoimintosaaminen. Vuoden 2015 ensimmäisellä neljänneksellä suomalaisiin yrityksiin tehtiin ennätysellisen paljon pääomasijoituksia; yhteensä 466 miljoonaa euroa, kun aiemmin summa on jäänyt 100 ja 300 euron välille. (Helsingin Sanomat 2015)

Uusien markkinoiden etsimisen ohella on tärkeä huolehtia reaalisesta kilpailukyvyistä. Yritysten toimintaedellytykset muuttuvat kiihtyvällä tahdilla yhteiskunnallisten muutosten seurauksena. Tämä tarkoittaa, että myös pk-yritysten on menestyäkseen ja kilpailussa pärjätäkseen kehityttävä. Nopea teknologinen kehitys korostaa innovaatiovalmiuksien merkitystä. Nykyisin uudet ideat ja innovaatiot syntyvät erilaisissa verkostoissa. Keskiössä on digitaalisiin toimintaympäristöihin liittyvä osaaminen. (Pk-yritysbarometri 2015, s. 27)

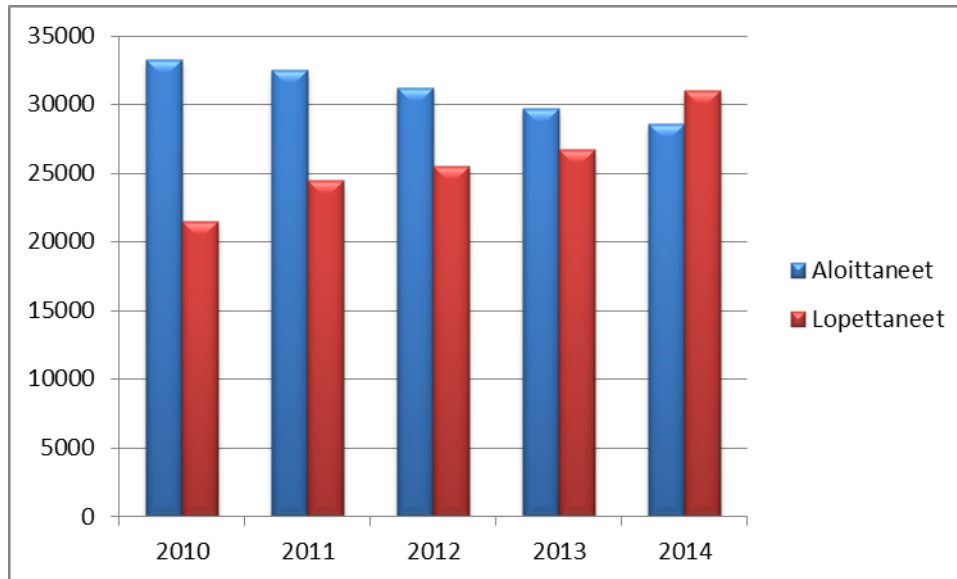
Investoinnit ja henkilöstön koulutus ovat koko maan ja Kymenlaakson alueen pk-yrityksissä eniten käytettyjä uusiutumiseen liittyviä toimia. Alueella on koko maata harvemmin lanseerattu uusia tuotteita tai palveluita sekä laajennettu toimintaa uusille markkinoille. Koko maan ja Kymenlaakson pk-yrityksistä noin joka viidennellä on ollut maksuvaikeuksia viimeisen kolmen kuukauden aikana. Lukemat ovat lähes samalla tasolla kuin keväällä 2015. Alueella on ollut maksuvaikeuksia hieman useammalla, kuin viime keväänä. Koko maassa yleisimmät ulkopuolisen rahoituksen käyttötarkoitukset ovat käyttöpääoma ja yrityksen kehittämishankkeet. Kymenlaakson alueella puolestaan koneiden ja laitteiden korvaus- ja laajennusinvestoinnit nousevat kärkeen ulkoisen rahoituksen käyttötarkoitukseina. (Pk-yritysbarometri 2015, s. 27)

Poikkeuksellisen pitkään jatkunut talouden taantuma vaikuttaa myös yritysten perustamiseen. Uusia yrityksiä perustettiin Kotkan-Haminan seudulle viime vuonna noin kymmenen prosenttia viime vuotta vähemmän. (Kymen Sanomat 2015) Yrityksiä syntyy hitaammalla tahdilla ja yhtenä syynä mahdollisesti tieto yksityisen kulutuksen vähenemisestä. Tämä on saanut varsinkin kuluttajille suunnattuja palveluita tarjoavien yritysten perustamista harkitsevia siirtämään päätöstään. Pohjois-Kymenlaaksoon on perustettu viime kuukausina uusia yrityksiä tilanteeseen nähden ennätysmäisen paljon.

Viime vuonna Pohjois-Kymenlaakso sai 385 uutta yritystä. Se on peräti 110 yritystä tavoitetta enemmän. (Kouvolan Sanomat 2015)

Uutta yritystoimintaa ja uusia innovaatioita tarvitaan entistä enemmän Suomen kilpailukyvyä vahvistamiseksi. Oman yrityksen perustaminen liikeidean pohjalta on iso päätös ja vaativa projekti. Se on usein elämäntapakysymys ja edellyttää riskienhallintaa. Yrityksen perustaminen on usein haasteellista ja siihen tarvitaan valtavasti asiantuntemusta. Tietoa, asiantuntijoita sekä erilaisia koulutuksia ja valmennuksia on tarjolla paljon. Niistä pitäisi osata valita parhaiten omaa tilannetta ja osaamista tukeva kokonaisuus, joka tuo aidosti lisäarvoa oman yrityksen liiketoiminnan käynnistämiseen, kehittämiseen ja kasvuun sekä henkilökohtaiseen kasvuun yrittäjänä. Tässä työssä käsitellään Start-up & Spin-off -projektin yritysvalmennuksen onnistumisia ja kehittämiskohteita.

Työ- ja elinkeinoministeriön tiedotteen ”Yrityskatsaus 2013: Kasvuyritysten määrä kasvussa” mukaan kaudella 2008–2011 kasvuyrityksiä oli yhteensä 758. Aikaisempaan kauteen (2006–2009) verrattuna kasvuyritysten määrä kasvoi sadalla. Yhteensä kasvuyritykset työllistävät noin 87 000 henkeä ja niiden liikevaihto on 8 miljardia euroa ja jalostusarvo viisi miljardia euroa. Kriittisin vaihe yritykselle on 1–3 vuotta aloittamisesta. Vuonna 2010 toimintansa lopettaneista yrityksistä oli 41,3 prosenttia toiminut alle kolme vuotta. Vuonna 2009 vastaava luku oli 42,8 prosenttia. Kuvassa 1. esitetään yritystoiminnan aloittaneiden ja lopettaneiden yritysten määrä Suomessa vuosien 2010–2014 aikana.



**Kuva 1. Aloittaneet ja lopettaneet yritykset (Tilastokeskus 2015)**

Kuvan 1. tilastossa esiintyy kaikkien toimialojen perustetut ja lopetetut yritykset. Kuva osoittaa vuonna 2010–2014 lopettaneiden yritysten lisääntyneen määrän. Samalla aikavälillä perustettavien yritysten määrä kuitenkin väheni samassa suhteessa. Vuonna 2014 lopettaneita yrityksiä oli enemmän kuin aloittaneita yrityksiä. (Tilastokeskus 2015)

## 1.2 Tavoitteet ja rajaukset

Start-up & Spin-off Factory on Cursor Oy:n hallinnoima, Turun ammattikorkeakoulun, Helsingin yliopiston ja Lappeenrannan teknillinen yliopiston yhteistyössä toteuttama projekti. Keskeisin tehtävä projektilla oli kehittää ja ottaa käyttöön innovatiivisille ja kasvuhakuisille yrityksille liiketoiminnan kiihdytysohjelma. Kiihdytysohjelmaa testattiin Start-up & Spin-off Factory -projektissa Kymenlaaksossa toimiville yrittäjille.

Työssä selvitetään ja käsitellään Start-up & Spin-off Factory -projektissa toimineen yritysvalmennuksen onnistumisia ja kehittämiskohteita toteutettujen sähköisen kyselyn sekä teemahaastatteluiden pohjalta. Työssä käytettiin laadullista ja määrällistä

tutkimusmenetelmää. Menetelmien teorialähteenä käytettiin Hirsjärvi et al, (1997) teosta. Tavoitteena oli, selvittää yritysvalmennuksen onnistumisia ja kehittämiskohteita tulevia yritysvalmennuksia ajatellen, joita voisivat hyödyntää niin kehittämissyhtiöiden, eri koulutusorganisaatioiden kuin yksityisen sektorin toimijatkin.

Työssä esitellään lyhyesti käsitteet yrityshautomo ja yrityskiihdyttämö. Työssä ei paneuduta laajasti käsitteisiin yrittäjäyyskoulutus ja yritysmentorointi, vaikka ne lähellä työn aihepiiriä ovatkin. Osana Start-up & Spin-off Factory -projektia toteutettiin selvitystyö, joka käsitteli yrityskiihdyttämöiden toimintaa Suomessa ja maailmalla. Selvitystyön toteutti Lappeenrannan teknillisen yliopiston (LUT) Kouvolan yksikkö. Työ toteutettiin vuonna 2014. Se tarjoaa tiiviin katsauksen yrityskiihdyttämö ja yrityshautomo toiminnasta ja toimijoista erityisesti Suomessa.

### **1.3 Start-up & Spin-off Factory -projektin toteutus**

Työn tarkastelun kohteena oleva yritysvalmennus toteutettiin osana Start-up & Spin-off Factory -projektia, jossa kiihdytysohjelmalla pyrittiin tukemaan innovatiivisten yritysten kasvua. Start-up and Spin-off Factory -projektin keskeisin tehtävä oli kehittää ja ottaa käyttöön innovatiivisille ja kasvuhakuisille yrityksille tarkoitettu liiketoiminnan kiihdytysohjelma. Etelä-Suomeen sijoittuvan ohjelman avulla haluttiin mahdollistaa yritysten nopea kansainvälinen kasvu.

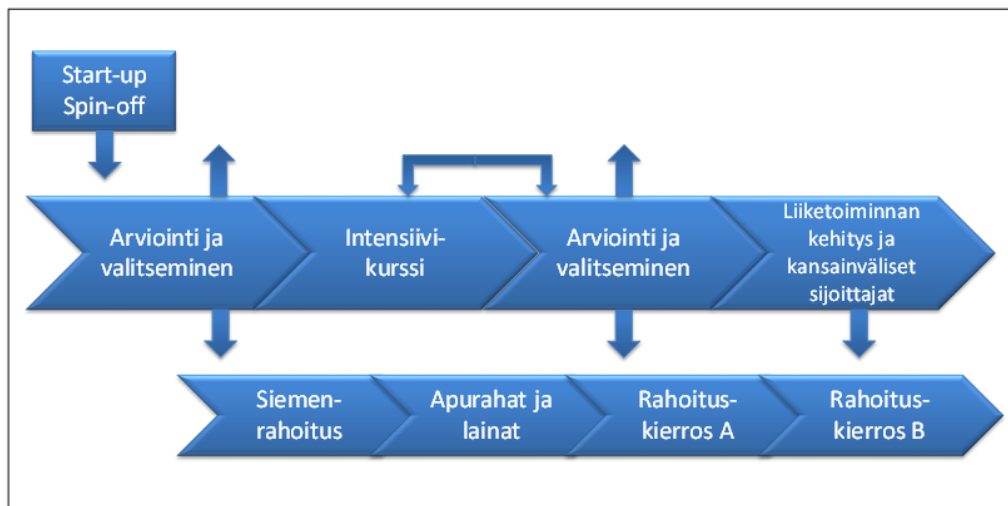
Projektissa kehitettiin pysyvä yrityksille tarkoitettu kiihdytysmalli sekä kiihdyttämö, jonka toiminta pilotoitiin ja tuotteistettiin. Projektin avulla luotiin yrityskiihdyttämölle aktiivinen kansainvälinen sijoittajaverkosto sekä rakennettiin kansainvälinen kehitysyhtiöiden, tutkimus- ja oppilaitosten sekä yrityshautomoiden partneriverkosto.

Projektin aikana järjestettiin kolme kiihdytyskierrosta, joiden aikana liikeideoita jalostettiin asiantuntijoiden avulla kilpailukykyisiksi kansainvälisille markkinoille. Kiihdytyskierrosten tavoitteena oli löytää osallistuville yrityksille rahoittajia ja asiakkaita sekä rakentaa kansainvälisiä verkostoja nopean kasvun mahdollistamiseksi.

Jokainen kiihdytyskierros sisälsi kaksi kiihdytysvaihetta (kuva 2) sekä jatkaville yrityksille räätälöidyn kansainvälistymisvaiheen. Kiihdytyskierros käynnistettiin neljän viikon intensiivisellä valmennuksella kasvuhakuisesta startup-yrittäjyydestä. Seuraavissa vaiheissa keskityttiin verkottumiseen, myynnin kasvattamiseen, rahoituksen hankintaan ja kansainvälistymiseen liittyviin haasteisiin. Projekti pyrki merkittäviin käytännön toimenpiteisiin ohjelmassa kiihdytettävien yritysten kanssa. Yrittäjät pystyivät hakemaan ohjelmaan mukaan osoitteessa [www.venturegym.fi](http://www.venturegym.fi). Ensimmäisen kiihdytyskierroksen haku-aika oli syksyllä 2012.

Projektin toteuttivat yhteistyössä Kotkan-Haminan seudun kehittämissyhtiö Cursor Oy, Turun ammattikorkeakoulu, Helsingin yliopisto ja Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Projekti toteutettiin huhtikuussa 2012 - toukokuussa 2014. Projekti sai Euroopan aluekehitysrahaston rahoitusta.

Kuvassa 2 esitetään yllä kuvattu Start-up & Spin-off Factory -projektin valmennusohjelman prosessi.



**Kuva 2. Start-up & Spin-off Factory -projektin valmennusprosessi (Venture Gym 2015)**

Start-up & Spin-off Factory -projektin ensimmäisen kiihdytyskierroksen osanottaja valinta tapahtui ennalta määriteltyjen kriteerien mukaisesti:

- Liikeidean analysointi: Onko mahdollisuutta kasvuun?
- Markkinapotentiaalin analyysi: Onko markkinoita tuotteelle tai palvelulle, missä ja kuinka paljon?
- Tiimi: Kykeneekö tiimi viemään tuotteen tai palvelun markkinoille ja onko tiimiä mahdollisuus vahvistaa?
- Talous: Onko yrityksellä resursseja viedä tuote tai palvelu markkinoille ja onko mahdollista hankkia tarvittaessa lisäresursseja?
- Omistajien sitoutuminen ja tavoitteet: Ovatko omistajat tarpeeksi sitoutuneita kehittämään yritystä sekä palvelua tai tuotetta?

Startup-yritysten valmennukseen perustuvilla kiihdytysohjelmilla voidaan katsoa olevan viisi piirrettä, jotka ovat ominaisia useimmille kiihdytysohjelmille. Changin (2013, s. 57) mukaan viisi piirrettä ovat:

- Valmennusohjelmat ovat avoimia kaikille.
- Ohjelmaan valituille yrityksille tarjotaan usein aloituksen rahoitusta.
- Kiihdytysohjelmat keskittyvät pieniin tiimeihin yksittäisten yrittäjien sijasta.
- Ohjelmat tarjoavat määräaikaisen tuen käsittäen ohjattuja tapahtumia ja intensiivistä opastusta.
- Ohjelmissa yritykset toimivat ryhmissä sen sijaan että ne toimisivat yksin.

On kuitenkin huomioitava, että kaikki valmennuksien järjestäjät eivät noudata näitä määritelmiä vaan räätälöivät ohjelmia kohteen liiketoiminnan mukaan. Tämä tuli myös esille Start-up & Spin-off -tutkimusta tehtäessä.

## 1.4 Työn rakenne

Luvussa 1 kuvataan työn taustaa. Siinä kuvataan lyhyesti yleisesti elinkeinoelämän toimijoita niin mikroyritysten, pk-yritysten kuin startup -yritysten, kasvuyritystenkin näkökulmasta sekä avataan näitä määritelmiä. Lisäksi luvussa käsitellään työn tavoitteet ja rajaukset. Luvussa kuvataan Start-up & Spin-off Factory -projektia, siinä toteutettua valmennusohjelmaa ja toteutettuja kiihdytyskierroksia.

Luvussa 2 esitellään yrittäjäkuvaa ja menestyneiden yrittäjien olemusta. Luvussa kuvataan käsitteitä spinoff, startup-yritykset, kasvuyrittäjäisyys ja sarjayrittäjäisyys. Lisäksi luvussa paneudutaan hissipuheeseen.

Luvussa 3 käsitellään pedagogista näkökulmaa yrittäjäisyysvalmennuksessa. Luvussa käsitellään oppimista ylipäättänsä ja verkko-oppimisen näkökulmaa. Tässä luvussa avataan valmentajan roolia ja asiantuntijuutta valmennuksen toteutuksessa ja oppimisen vahvistamisessa. Lopuksi käsitellään dialogin merkitystä valmennuksessa.

Luvussa 4 esitellään työn tutkimusmenetelmät, joihin kuuluivat sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä. Lisäksi luvussa kerrotaan tutkimuksen toteutuksesta.

Luvussa 5 esitellään sähköpostikyselyn ja teemahaastatteluiden tulokset.

Luvussa 6 esitetään vastausten pohjalta tehdyt johtopäätökset. Kappaleessa selvitetään työn tavoitteena olleet onnistumiset ja kehityskohteet.

Luvussa 7 esitetään yhteenveto, jossa tiivistetysti esitetään koko työn sisältö.

## 2 YRITTÄJYYSNÄKÖKULMA

Tässä luvussa esitellään yrittäjäkuva ja menestyneiden yrittäjien olemusta. Luvussa kuvataan käsitteitä spinoff, startup-yritykset, kasvuyrittäjyys ja sarjayrittäjyys. Lisäksi luvussa paneudutaan hissipuheeseen ja esitellään hissipuheen suunnitteluun ja esittämiseen tarkoitettu muistilista.

### 2.1 Yrittäjäkuva

Yrittäjän tulee olla tasapainossa kolmella osa-alueella, jotka Boltonin ja Thompsonin (2005, s. 11) mielestä ovat lahjakkuus, temperamentti ja tekniikan hallinta. Osa-alueista ensimmäisenä on mainittu lahjakkuus. Yrittäjän tulee olla luova ja kekseliäs. Yrittäjä takaa paremmat lähtökohdat menestykseen osaamalla löytää erilaisia luovia mahdollisuuksia sekä kykyä verkostoitua ja pitää verkostoja yllä. Toisena osa-alueena Bolton ja Thompson (2005, s. 11) mainitsevat temperamentin. Tämä tarkoittaa yrittäjyydessä sitä, että yrittäjällä on halua ottaa vastuuta, kykyä keskittyä tekemiseen ja oppia priorisoimaan. Kolmantena osa-alueena on mainittu tekniikan hallinta. Kiinnostus tekniikan käyttöä kohtaan ja itsensä kehittäminen näillä osa-alueilla on hyvin tärkeää. (Bolton ja Thompson 2005, s. 11)

Koiranen (1993, s. 65) kuvaa yrittäjää tyypiltään ihmiseksi, joka toteuttaa uutterasti ja luovasti omaa tahtoaan, ottaa vastuun omasta tulevaisuudesta, uskoo itsehallintaan ja hallitsee omaa tulevaisuuttaan. Yrittäjä on myös visionääri, jolla on kyky nähdä ja ajatella. Koirasen mukaan yrittäjä haluaa liittää ajattelun toimintaan ja haluaa ottaa vastuuta sekä suunnittelusta että toteutuksesta. Toimintahakuisuudessaan hän on valmis kovaan työntekoon. Yrittäjä nauttii saadessaan yhdistää vision ja toiminnan. Toimissaan yrittäjää voidaan kuvailla kokonaisuuden näkijänä sekä toteuttajana. (Koiranen 1993, s. 65)

Koirasen (1993, s. 66) mukaan yrittäjä kuuntelee mielellään muiden kokemuksia, ideoita ja oivalluksia. Se auttaa häntä oppimaan omista ja toisten virheistä ja onnistumisista. Tämä vie häntä omiin innovaatioihin, joita syntyy tavallisimmin kolmella eri tavalla. Ensimmä-



mäisenä Koironen mainitsee asioiden uudella tavalla yhdistelemisen hakemalla erilaisia vaihtoehtoja yrittäjän liiketoiminnan kehittämiseksi, esimerkiksi kyseenalaistamalla yrityksen toiminnan niin, että tekemällä asiat toisin kuin kilpailijat, on mahdollista saada tuotteelle tai palvelulle kilpailuetu. Toisena kohtana tuodaan esille epäjatkuvuuskohtien paikantaminen etsimällä liiketoiminnasta mahdolliset pullonkaulat ja puuttumalla niihin mahdollisimman nopeasti. Kolmas tapa synnyttää omia innovaatioita on markkinoilla olevien hintaerojen hyödyntäminen hinnoittelemalla tuotteensa tai palvelunsa seuraamalla kilpailijoiden hintakehitystä ja reagoimalla muutoksiin nopeasti. (Koironen 1993, s. 66)

Kauppisen (2004, s. 35) mukaan yrittäjän oppijamuotokuvassa toteutuu neljä piirrettä:

- Kokemustaustan merkitys, tilannesidonnaisuus ja työssä oppiminen. Yrittäjä hakee oppimiskokemuksia oman taustansa kautta. Yrittäjää kiinnostaa saatu hyöty omaan yritystoimintaan. Yrittäjä pyrkii itse ratkaisemaan omat ongelmansa.
- Motivaation sisäsyntyisyys. Yrittäjä pyrkii hakeutumaan koulutukseen siinä vaiheessa, kun sitä todellakin tarvitaan. Siinä vaiheessa kun koulutus vastaa yrityksen tarpeita, koulutukseen motivoidutaan hyvin. Yrityksille on tärkeää, että koulutus on laadukasta ja tehokasta ja se vastaa yrityksen tarpeisiin.
- Vuorovaikutuksellisuus. Yrittäjien oppimiskuvaan kuuluu vertaiskokemusten jakaminen asiantuntijoiden, valmentajien ja vertaisryhmän kanssa. Palautteen saaminen yhteistyökumppaneilta on yrittäjille merkittävä tekijä liiketoiminnan kehittämisen osalta.
- Oppimisen tekniset tekijät. Yrittäjät haluavat koulutukselta ajallista tehokkuutta. Verkko-oppiminen on tämän vuoksi koettu hyväksi menetelmäksi, koska opiskelu voi tapahtua milloin tahansa.

Kauppisen (2004, s. 46) mukaan hyvä verkko-oppimisympäristö pitää sisällään seuraavat tekijät: Runsas oppimateriaali ja sen helppo saatavuus. Oppimateriaalia tulee olla riittävästi kattaa kaikki opetettavat aihealueet. Lisäksi materiaalin helppo saatavuus voidaan saavuttaa lisäämällä toimivia linkkejä opiskelumateriaaliin. Näin toimimalla voidaan materiaaliin saada uusia näkökulmia opiskelijan pohdittavaksi. Merkittävänä tekijänä Kauppisen mukaan hyvä verkko-oppimisympäristö sisältää toimivan oppimisalustan ja

erityisesti sen helppokäyttöisyyden. Oppimisalustalla tapahtuva tiedon helppo etsiminen vaikuttaa selkeästi verkko-opiskelun tuloksiin. Lisäksi hyvän verkko-oppimisympäristön tunnusmerkkinä Kauppinen pitää kokonaisuuden visuaalista selkeyttä. Opiskelijoilla tulee olla mahdollisuus tallettaa omat tuotoksensa alustalle muiden nähtäväksi. Omat tuotokset talletettuna voidaan osallistua vuorovaikutteiseen keskusteluun, mikä tuo esiin uusia näkökulmia ja vaikuttaa oppimisen tasoon lisääntyvästi. (Kauppinen 2004, s. 46)

Mihin yrittäjän tulisi toiminnassaan oppimisen näkökulmasta kiinnittää huomiota?

Niittykangas (2007, s. 95) kuvaa asiaa seuraavasti: Yrittäjän tulee pyrkiä hyödyntämään tietoisesti ja tavoitteellisesti arjen oppimistilanteita. Lisäksi tehokkaan oppimisen kannalta pitää osata tunnistaa oman toimintansa kannalta tärkeät oppimistilanteet ja pyrkiä hyödyntämään erityisesti niitä. Niittykankaan mukaan asiakassuhteet ovat tässä usein ensimmäisiä, sitten yhteydet tilitoimistoon, rahoittajiin, tavarantoimittajiin ja kilpailijoihin. Yrittäjän tulee rakentaa perusta omalle oppimiselle keskeisistä yksilöidystä toiminnoista. Oppimisen näkökulmasta yrittäjälle hyvä tilanne on silloin, kun voidaan muodostaa aito vuorovaikutussuhde luottamukseen perustuen.

Niittykankaan (2007, s. 95) mukaan yrittäjän on oppijana syytä seurata maailmaa avoimin silmin, monipuolisesti, olemalla monessa mukana. On annettava myös sattumalle mahdollisuus palkita. Lisäksi yrittäjän pitää muistaa myös koulutuksen ja kehittämispanostusten merkitys. Aika ajoin lienee paikallaan katsoa maailmaa jostakin kokonaan uudesta näkökulmasta. (Niittykangas 2007, s. 95)

Oppimisen pitäisi kohdistua myös yrittäjämäiseen elämäntapaan. Gibb (1997, s. 99) korostaa yrittäjän ydintaitoja: Kykyä nauttia yrittäjän elämäntavasta sekä uusien asioiden oppimisen taidoista, jotka tulevat pitkällä aikavälillä muita tärkeämmiksi.

Aulet (2015) kumoaa myyttejä yrittäjyydestä:

- Menestyneet yrittäjät ovat opiskeluaikojensa priimuksia. Menestyvät yrittäjät eivät ole parhaita kaikissa asioissa ja joka osa-alueella. Menestyneiltä yrittäjiltä puuttuu kyky miellyttää muita. Yrittäjät keskittyvät erittäin huolellisesti omaan intohimoonsa. Vahva suuntautuminen kohti päämäärää näkyy menestyvän yrittäjän toiminnassa.

- Menestyneet yrittäjät ovat yksilösuorittajia. Yrittäjyys ei ole yksilölaji vaan ehdottomasti joukkuelaji, missä on paljon sosiaalisia kontakteja. Tutkimukset ovat osoittaneet, että tiimit saavuttavat menestyksen todennäköisemmin kuin yksittäinen henkilö.
- Yrittäjäksi synnyttään. Tutkimuksen mukaan menestyvien yrittäjien lähtökohdat eivät ole yrittäjäperhetaustaisia. Yrittäminen on taito, joka pitää opetella ja mihin pitää löytyä intohimoa.
- Yrittäjät rakastavat riskinottoa. Oletamus on väärä, yrittäjät välttelevät riskinottoa, joihin eivät voi itse vaikuttaa. Yrittäjien riskienhallinta on korkealla tasolla ja he minimoivat ne laskemalla ja puntaroimalla kaikki mahdolliset vaihtoehdot. Hallittuja riskejä voidaan ottaa niillä alueilla, joissa yrittäjä kokee olevansa etulyöntiasemassa tai riskinottotilanteessa on enemmän voitettavaa kuin hävittävää.
- Menestyvät yrittäjät ovat karismaattisia. Yrittäjyys on muutoksen aikaansaamista ja muutoksen mahdollistaminen on johtajuutta. Tutkimuksen mukaan karisma ei korreloi sen kanssa saako ihminen muutosta aikaan. Viisi asiaa, joita Aulet (2015) korostaa:
  1. Visio siitä, mitä halutaan saavuttaa
  2. Ymmärrys siitä, mikä on mahdollista
  3. Oikeat ihmissuhteet
  4. Innovatiivinen suunnittelu, jonka avulla päästää lähtöruudusta maaliin
  5. Oma allekirjoitus saavutettuun asiaan
- Menestyvillä yrittäjillä ei ole itsekuria. Pelitermejä mukailleen Auletin (2015) mukaan yrittäjä on hyökkääjä, jonka tehtävä on kohdata puolustaja ilman tarvittavia resursseja tarkoittaen yritystermeillä aikaa ja kassavirtaa. Puolustajalle kuuluu resursseina aika ja kassavirta, joiden avulla se kykenee hallitsemaan peliä. Yrittäjän täytyy tässä tilanteessa uskaltaa tehdä asioita uudella tavalla, hypätä toiminta-ikkunasta ulos. Kaiken tämän lisäksi yrittäjä tarvitsee ison määrän rohkeutta ja kurinalaisuutta.

## 2.2 Yritysvalmennus

Yritysvalmennuksen yhtenä tehtävänä on pitää yllä säännöllistä ja jäseneltyä keskustelua asiakkaan kanssa, mikä voi olla yksilö tai tiimi. Yritysvalmennuksen järjestäjä voi

tavoitella liiketoiminnallista voittoa tai se voi olla järjestö, joka ei tavoittele taloudellista voittoa. Tavoitteena on parantaa asiakkaan tietoisuutta ja käyttäytymistä niin, että yrityksen tavoitteet saavutetaan oikeiden tavoitemallien avulla. (WABC Business 2007)

Yritysvalmennus mahdollistaa ymmärtämään liiketoiminnan menestymisen avaintekijöitä sekä parantaa yrityksen mitattavuutta sekä toimintavarmuutta. Valmennusprosessilla on olemassa monia muotoja kuten yksittäinen tai tiimivalmennus sisältäen erilaisia. Yritysvalmennuksen tavoitteet voivat olla ongelmanratkaisua, urasuunnittelua, yrityksen johtamista ja kehittämistä, luovuuden ja innovaatioiden esilletuomista. Yritysvalmennuksen selkeä tavoite on palvella kahta tahoa, jotka ovat asiakas ja asiakkaan organisaatio. (WABC Business 2007)

Asiakas ja valmennettava yritys ovat ne tekijät, jotka erottavat yritysvalmennuksen muunlaisesta valmennuksesta. Yritysvalmennus auttaa valmennettavaa yritystä ymmärtämään, että henkilökohtaisiin näkökulmiin vaikuttamalla, voidaan samalla vaikuttaa myös yritysprosesseihin. Onnistunut valmennus auttaa asiakasta saavuttamaan sovitut tavoitteet. Se parantaa liiketoiminnan tuloksia niin yksilön kuin organisaation puitteissa. (WABC Business 2007)

Naukkarinen (2014, s. 38) kuvaa yrityskiihdyttämö toimintaa Suomessa kaksijakoiseksi, määräytyen niiden ansaintalogiikan mukaan. Kaupunkien kehitysyhtiöt ja korkeakoulujen yhteydessä toimivat opiskelijoiden yrittäjyyttä tukevat organisaatiot ovat voittoa tavoittelemattomia toimijoita, jotka saavat rahoituksensa muualta, kuin valmennukseen osallistuvilta yrityksiltä. Voittoa tavoittelevat yritykset ovat yksityisiä yrityksiä, joiden ansaintalogiikka perustuu siihen, että rahallinen tuotto saadaan osallistumismaksuina tai sijoittamalla valmennuksessa olevaan yritykseen. Lisäksi Naukkarinen (2014, s. 40) esittää mielenkiintoisen ajatuksen yhteistyön aloittamisesta valtakunnan tasolla toimivien yrityskiihdyttämöiden välille. Näin saataisiin koottua parhaat käytänteet yhteen ja samankaltaisen toimintamallin alle. Naukkarisen (2014, s. 39) mukaan yhteistä yrityskiihdyttämöjen kesken on valmennettavan yrityksen tukeminen antamalla asiantuntija-apua yrityksen toimintaan vaikuttamalla rahoituksen hankintaan. Tärkein

tehtävä yrityskiihdyttämöllä on kuitenkin tukea ja valmentaa startup -yritykset talouskasvuun ja suuntautumaan kansainvälisille markkinoille. (Naukkarinen 2014, s. 2 ja 38-40).

Kuvassa 3 esitetään startup -yrityksen eri kasvuvaiheita alun visiosta ja missiosta skaalautuvaan kasvuun. Kuvaajalla on esitetty vaaka-akselilla kuluva aika ja pystyakselilla yrityksen kasvu.



**Kuva 3. Startup -yrityksen kasvuvaiheet (Newco 2015)**

Kohta 1. Esi-startup osio joka ajallisesti kestää kaksivuotta, pitää sisällään **ideointivaiheen**. Siinä vaiheessa yritysidea vastaa suunnitellaan. Yrityksen tuote tai palvelu on tässä vaiheessa suunnitteluasteella. Tuotetta voidaan kehittää prosessin aikana markkinoita varten. Lisäksi tässä osiossa on suunniteltu alustavia ansaintamalleja. Kaikki on tässä vaiheessa vasta suunnitelman tasolla. Siirryttäessä **konseptointivaiheeseen**, jossa voidaan jo havaita, että yrityksellä on selkeä tavoite, voidaan edetä suunnitelmallisesti niin, että tavoite saavutetaan kolmessa vuodessa tavoittamalla kuvassa esitetty skaalausvaihe. Tässä **sitoutumisvaiheessa** tiimiin voidaan mahdollisesti ottaa kahdesta kolmeen sitoutunutta yhtiökumppania tai vaihtoehtoisesti käyttää laajennettua ryhmää, jonka ei tarvitse olla niin vahvasti sitoutunut yritykseen kuin yhtiökumppanit. Tähän vaiheeseen liittyy myös termi **yrityshautomo**. Esi-startupin loppuvaiheessa on näkyvissä kaikkien sitoutuminen yritykseen ja valmius kehittää tuotetta tai palvelua täysin ehdoitta.

**Sitoutumisvaiheessa** osakkeenomistajien ja yrityksen perustajien kesken on tehty sopimus, jossa on sovittu yrityksen rahankäytöstä. Tuotteen tai palvelun sopivuuden toteaminen ja kehittäminen markkinoille voi kestää kaksi vuotta. Kolmen vuoden kehittämisaika tarkoittaa koko yrityksen alkamisajankohtaa, mikä kuvassa tarkoittaa sitoutumisjakson 0-vaihetta. Yrityksen toiminta on näin alkanut ja tuotetta tai palvelua voidaan alkaa valmistaa pieniä määriä. (Newco 2015)

Kohta 2. Startup vaihe, jossa testataan tuotteen tai palvelun **kelpoisuus (validointi)** markkinoilla. Testauksen onnistuessa voidaan nähdä liiketoiminnan kasvua ja tulovirran lisääntymistä. Vaihe voi antaa mahdollisuuden lisätä toiminnallisia resursseja. Tässä vaiheessa startup yritys on halutessaan valmis yrityskehittämövalmennuksen aloittamiseen tarkoituksena saada yritys reiluun kasvuun.

Kohta 3. Tämä osio kuvaa yrityksen kasvua, jonka alkuvaiheessa tunnistetaan **skaalausvaihe**, joka kuvaa yrityksen selkeää kasvua ja valmiutta vastata nopeasti kasvavaan kysyntään. **Vakiinnuttaminen** kertoo siitä, että yritys on saavuttanut onnistuneen taloudellisen kasvun, jonka odotetaan jatkuvan vahvana. Enää ei tarvitse yrittää taistella resursseista, jotka olivat yrityksen alkuvaiheessa vaikeasti saavutettavissa. (Newco 2015)

### **2.3 Spinoff, startup-yritykset, kasvuyrittäjyys ja sarjayrittäjyys**

Tässä kappaleessa kuvataan lyhyesti spinoff, startup-yritykset, kasvuyrittäjyys ja sarjayrittäjyys käsitteet. Näiden käsitteiden sisältöjä yhdistää yrittäjyys.

Spinoff käsite voidaan liittää yrityskehittämö toimintaan. Naukkarisen (2014, s 3) mukaan se tarkoittaa kiihdyttämöjä, jotka valitsevat asiakasyrityksensä kiihdytysohjelmaan pyrkimyksenään hyötyä niistä taloudellisesti. Usein kiihdyttämö tekee sijoituksia yrityksiin sekä tarjoaa liiketoiminnan kehitysresursseja. Termit yrityshautomot ja yrityskehittämö yhdistetään usein johtuen samansuuntaisista tavoitteista.

Elinkeinoelämän Keskusliitto ja Tekes (2014, s. 4) määrittelee startup-yrittäjyyden seuraavasti. Yrityksen koolla tai iällä ei ole liiemmin merkitystä. Tärkeintä on rohkeus, ketteruus, suuret kasvutavoitteet ja globaali asenne. Kyseisessä julkaisussa esitellään startup lähinnä mielentilaksi, josta löytyy nopeaa kasvua etsivä kapean alan yritys, joka rahoittaa toimintansa yleensä sijoituskerroksilla. Omistajien ja perustajien tarkoituksena voi olla irtautuminen. Startup-yrityksellä on yleensä halu muuttaa maailmaa sekä valmius ottaa riskejä. Ruckenstein (2002, s. 4) puolestaan määrittelee startupin pienyritykseksi, josta rakennetaan, yleensä sijoittajien pääomalla, itsenäisesti toimivaa kannattavaa liikeyritystä.

Laukkanen (2007, s. 17) kuvaa kasvuyrittäjyyttä yritystoiminnaksi, jota ohjaa tietoinen pyrkimys kasvaa määrällisesti ja luoda vaurautta, mutta sillä voidaan viitata myös kasvuyritysten tai kasvuhakuisuuden yleisyyteen. Kasvuyrityksellä tarkoitetaan ensisijaisesti kasvuhakuisesti johdettua yritystä. OECD:n ja Eurostatin mukaan kasvuyrityksen työllisyys ajanjakson alussa on vähintään 10 henkeä ja seuraavan kolmen vuoden aikana henkilöstön keskimääräinen kasvu ylittää 20 prosenttia vuositasolla (Tilastokeskus 2011).

Rantala (2006, s. 25) toteaa, että kasvuhakuisuus liittyy pitkälle yrityksen ja yrittäjien ikään. Nuoremmat ovat kasvuhakuisempia, sillä uudemmille kasvaneille yrityksille on luonteenomaista useampi perustaja, liikkeellelähtö isommasta yrityksestä irtautumalla sekä perustajien johtamiskokemus ja korkea-asteen koulutus. Kasvu-uusyrittäjät ovat tyypillisesti urallaan menestyneitä, joilla olisi muitakin ammatillisia ja ansaintamahdollisuuksia. (Rantala 2006, s. 25)

Sarjayrittäjyydellä tarkoitetaan, että sama yrittäjä käynnistää urallaan useampia yrityksiä ja liiketoimintahankkeita. Tyypillistä on, että yrittäjän oma verkosto, toimintansa ja havaintonsa tuottaa jatkuvasti sattumia ja tapahtumia, jotka voidaan kääntää tilaisuuksiksi ja toteuttaa liiketoimintana. (Laukkanen 2007, s. 98)

## 2.4 Hissipuhe

Hissipuhe on sijoittajille tarkoitettu tiivistetty esitys yrityksen liiketoiminnasta. Hissipuhe on hyvin suunniteltu, ja siinä on huomioitu tehokas ajankäyttö. Hissipuhetta on hyvä harjoitella ja tehdä siitä sellainen, että kuka tahansa ymmärtää ydinasiat. (Pagliarini 2015)

MacLeanin (2012, s. 101) mielestä hissipuheen tulee vastata seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä tuotteesi tai palvelusi on?
- Mitkä ovat markkinasi?
- Minkälainen ansaintalogiikka sinulla on?
- Kuka on yrityksesi takana?
- Kuka on kilpailijasi?
- Minkälainen kilpailuetu sinulla on?

Taulli (2012, s. 64) käyttää artikkelissaan esimerkkinä menestyneestä hissipuheesta Facebookin perustajan Mark Zuckerbergin valmistautumista sijoittajatapaamisiin. Yksinkertaisesti hissipuhe tulee suunnitella niin, että ratkaistaan jokin ongelma ja esitellään ratkaisu sijoittajille, jotka mahdollisesti sijoittavat ratkaisuun rahaa tai osaamista. Lopputuloksena näistä tekijöistä muodostuu kasvava hyvinvointi molemmille osapuolille.

Suurin virhe, joka hissipuheen suunnittelussa ja sen esittämisessä Taullin (2012, s. 65) mielestä voidaan tehdä, on esitysmateriaalin pituus, mikä normaalissa esityksessä voidaan rajata 12 sivuun. Esimerkkinä Taulli (2012, s. 65) kertoo Facebookin esitysmateriaalin olleen kuuden sivun mittainen. Esitystä on hyvä harjoitella ensin oman henkilökunnan tai yhteistyökumppaneiden kanssa.

Taullin (2012, s. 65) mukaan ei myöskään pidä olettaa, että sijoittajat voisivat tietää kaiken. Sijoittajan mielenkiinto tai kärsivällisyys voi kadota, jos jotakin asiaa ei ymmärrä lainkaan. Lisäksi samassa artikkelissa esitetään yrittäjää välttämään mainostyylisiä ilmaisia. Tuotteen oman aitouden esitleminen sijoittajalle on paljon tärkeämpää kuin ylitsevuotava vertailu. Taullin (2012, s. 66) mielestä esityksessä pitää näkyä selkeä usko ja

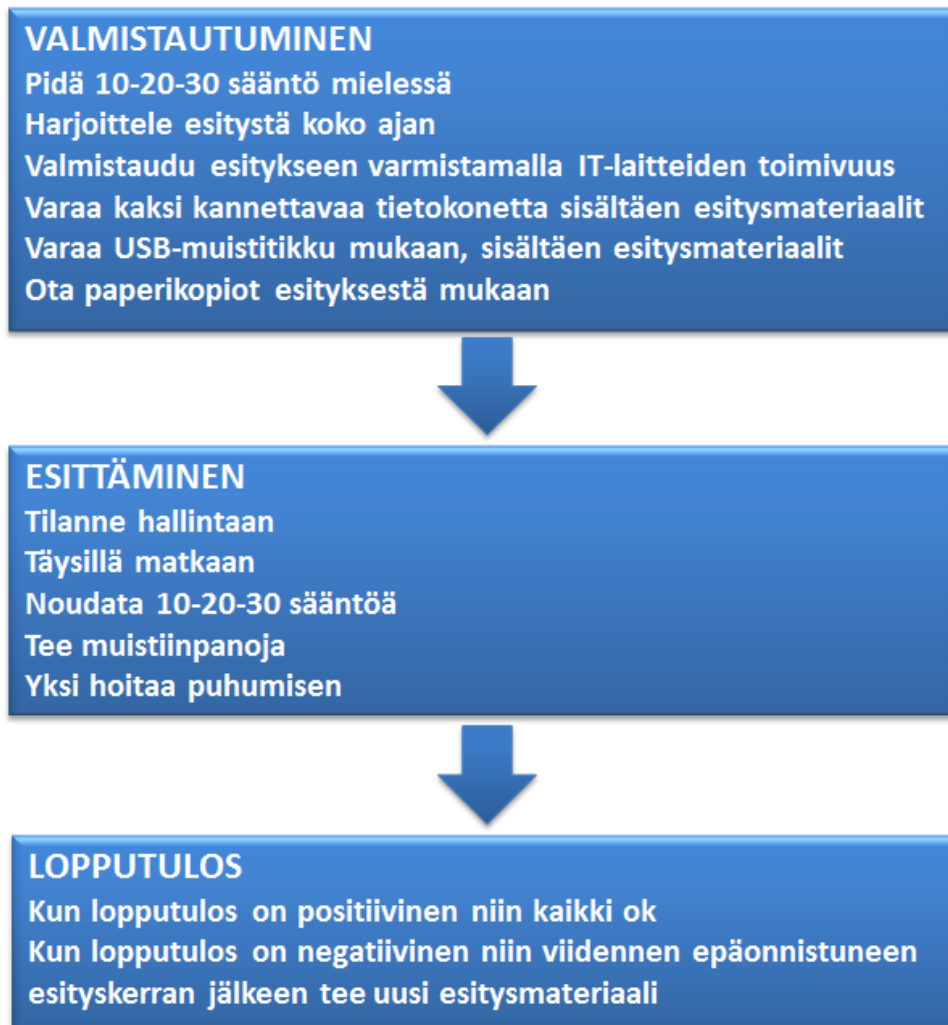


luottamus pitkäaikaiseen sitoutumiseen yrityksen jatkosuunnitelmista.

Esiteltäessä tuotetta on Taullin (2012, s. 66) mukaan on syytä pitää kaksi kysymystä mielessä:

1. Miksi sinun tuotteesi on parempi kuin muiden samankaltaista tuotetta myyvien yrittäjien tuotteet?
2. Mikä estää kilpailijoita kopioimasta tuoteideaasi?

Kawasaki (2014, s. 144) mukaan onnistunut hissipuhe ei tarkoita vain kohonneita välittömiä tuloja, vaan se saattaa tuoda tullessaan sopimuksia, jotka tuottavat hyvää tulosta. On myös muitakin välillisiä vaikutuksia, joita onnistunut hissipuhe voi tuottaa. Kawasakin (2014, s. 144) mukaan usein yrityksen myyntiorganisaatio, yhteistyöverkostot ja työntekijämäärä laajenevat. Kuvassa 4. on esitetty muistilista hissipuheen pitämisen tueksi (mukailen Kawasaki 2014, s. 140).



**Kuva 4. Hissipuheprosessin muistilista. (Kawasaki, 2014)**

Kawasaki (2014 s. 140) mukaan hyvä hissipuhe suunnitellaan, valmistetaan ja esitetään seuraavasti:

- **Valmistaudu:** Ennen kuin menet tapaamaan sijoittajia, niin ota selvää esityspaikan tietokoneohjelmistojen ja laitteiden toimivuudesta ja yhteensopivuudesta. Varmista laitteiden toimivuus testaamalla kaikki kertaalleen. Tuo mukanasasi kaksi kannettavaa tietokonetta, joihin molempiin on ladattu esityksesi. Varaa kaksi VGA adapteria ja usb-muistitikulle kopio esityksestäsi. Tulosta lisäksi paperikopiot esityksestäsi, jos näistä edellä mainituista mikään muu ei toimi niin on edes jotakin, jolla voit selvittää esityksestä.

- **Tilanne hallintaan:** Kun tapaaminen alkaa, pitää tilanne ottaa hallintaan koko esityksen ajan. Sijoittajien pitää varmistua asiasta, jota koko olemuksella olet esittämässä. Esityksen alussa on hyvä kysyä sijoittajilta: Paljonko voin käyttää tähän esitykseen teidän ajastanne? Mitkä ovat ne kolme tärkeintä tekijää, mihin voin vaikuttaa? Voinko nopeasti esittää asiani? Lopuksi vastaisin kysymyksiin, joita on mahdollisesti herännyt.
- **Täysillä matkaan:** Monet hissipuheen pitäjät luulevat, että hissipuhe on kertomus, jossa pitää olla jotakin omaelämäkerrallista. Usein näillä kertomuksilla on tarkoitus vakuuttaa sijoittajille tiimin erinomaisuus. Totuus on, että kuulijat ihmettelevät tarinan aikana: Mitä tämä startup oikeasti tekee? Esitys voidaan aloittaa vauhdikkaasti säilyttäen reipas esitystahti esityksen loppuun saakka.
- **Noudata 10–20–30 - sääntöä:** Esittämisen 10–20–30 säännön mukaan on hyvä käyttää kymmenen sivua kahdessakymmenessä minuutissa minimissään 30 fontin koolla olevalla tekstillä. Kymmenen kappaletta sivuja pakottaa keskittymään pelkästään oleelliseen asiaan. Kaksikymmentä minuuttia kokonaisuutta sen takia, koska tapaamiset usein alkavat myöhässä ja tietotekniset ongelmat ovat usein myöhästyttämässä esityksiä.
- **Puhumisen hoitaa yksi ihminen:** Tavanomainen virhearvio yleensä on, että esitykseen osallistuu yrityksestä monta työntekijää. Yleisesti yrityksissä uskotaan, että sijoittajat arvostavat tiimien välistä työtä. Tämä ei kuitenkaan pidä paikkaansa, sillä jos esittäjiä on useampi kuin yksi, niin esityksen sanoma laimenee. Esitys selkeytyy silloin, kun esittäjiä on vain yksi.
- **Vastaa hartioilla olevalle pienelle miehelle:** Esittäessä on hyvä kuvitella, että sijoittajan harteilla istuu pikkumies tarkkailemassa esitystäsi ja kuiskailemassa sijoittajan korvaan ”totuuksia”. Sanomasi asiat eivät aina kuulosta sijoittajan kuulemina niin itsestään selviltä tai innostavina asioina, kuin itse ne esität.
- **Pidä hissipuhemoodi yllä jatkuvasti:** Hissipuhetta pitää harjoitella koko ajan ja normalisoida osaksi päivittäistä rutiinia. Hissipuheen kaikkien osa-alueiden ollessa osa päivittäistä toimintaa on siitä mahdollista saada enemmän tehoa. Ei ole oikotietä hyvän hissipuheen saavuttamiseen.
- **Ole hiljaa, tee muistiinpanoja, käsittele asiat:** Kaikki esityksessä sijoittajille annetut

lupaukset, jotka on luvattu tehdä, tulee hoitaa. Kaikki lupaukset pitää kirjoittaa muistiin, niin ettei ne jää muistin varaan. Esityksen aikana luvatut lisätiedot on syytä toimittaa sijoittajille ensitilassa.

- **Kirjoita esitys uudelleen:** Viidennen epäonnistuneen esityskerran jälkeen pitää luopua vanhasta esitysmateriaalista ja keskittyä kokonaan uuden valmistukseen. Uusi versio on osoitus siitä, että on tartuttu mahdollisuuteen oppia asioita uudelleen.

Start-up & Spin-off Factory -projektin yritysvalmennusosiossa hissipuheen valmistelu ja sen muille yritysvalmennukseen osallistuneille yrittäjille ja asiantuntijoille sekä lopuksi sijoittajille esittäminen koettiin tärkeäksi ja opettavaiseksi. Vastaajien mielestä puheesta saatu palaute lisäsi luottamusta ja uskoa omaan ideaan. Kuten Start-up & Spin-off Factory -projektin projektipäällikkö asian ilmaisi projektiin osallistuneille yrittäjille: 12 kalvoa on kaikki mitä tarvitset. Sisältö jakautui seuraaviin osa-alueisiin: 1. Etusivu/ Esittely 2. Yleiskuva 3. Ongelma 4. Markkinat 5. Tiimi 6. Tekniikka/Ratkaisu 7. Kilpailijat/Ansaintalogiikka 8. Kaupankäynti 9. Kilpailu 10. Rahoitus 11. Tavoiteportaati 12. Tiivistelmä.

## **3 VALMENNUKSEN PEDAGOGIIKKA**

Tässä luvussa käsitellään pedagogista näkökulmaa yrittäjyysvalmennuksessa. Luvussa käsitellään oppimista ylipäättänsä ja verkko-oppimisen näkökulmaa. Tässä luvussa avataan valmentajan roolia ja asiantuntijuutta valmennuksen toteutuksessa ja oppimisen vahvistamisessa. Lopuksi käsitellään dialogin merkitystä valmennuksessa.

### **3.1 Oppiminen**

Räsänen (1997, s. 193) luokittelee oppimisen seuraavasti:

- Ehdollistuminen eli reaktio-oppiminen: Reagoiminen tietyllä tavalla tiettyyn ärsykkeeseen, omaa oppimista ei välttämättä tiedosteta
- Mallioppiminen.: Esikuvan tai mallin jäljitteleminen, heikosti tai ei lainkaan tietoista oppimista.
- Yrityksistä ja erehdyksistä oppiminen: Tehtävä tai tavoite saatetaan tiedostaa, mutta ei sitä, miten tehtävä toteutetaan.
- Kokeileva oppiminen: Tehtävä tai tavoite tiedostetaan, mutta ei sitä, miten tehtävä toteutetaan.
- Tietoinen oppiminen. Oppija muodostaa opittavasta asiasta selkeän tietoisin kokonaiskuvan, yleisen periaatteen, jonka perusteella hän ratkaisee tai suorittaa tehtävän ja joka soveltuu ratkaisun pohjaksi myös muissa vastaavissa yhteyksissä, eli opitulla asialla on siirtovaikutusta.

### **3.2 Verkko-oppiminen**

Verkko-oppimisella tarkoitetaan tietoverkkojen, tietokoneiden sekä niihin liittyvien palvelujen liittämistä koulutusprosessin avuksi. Yritysmailmassa käytetään verkko-oppimisesta nimitystä e-oppiminen tai e-learning. Opetuksen oppimisympäristönä toimivat valmennettavat, valmentajat sekä opetettava koulutusmuoto. (Kauppinen 2014, s. 13)

Verkko-oppimisympäristöksi voidaan kutsua oppimisalustoja kuten esimerkiksi Moodlea, joihin voidaan rakentaa virtuaaliluokkahuoneita ja alustalla toimivia verkkokeskusteluja valmentajan sekä valmennettavien kesken. Verkko-oppimisympäristöksi voidaan kutsua myös sosiaalisessa mediassa tapahtuvaa kommunikointia sekä muun muassa sähköpostia. (Kauppinen 2014, s. 14)

Verkko-oppiminen voi tarkoittaa pelkästään tietoverkossa tapahtuvaa oppimista. Mahdollisuus on myös yhdistää sekä verkko-oppiminen sekä lähiopetus avoimeksi oppimisympäristöksi. Lisäksi erilaisten koulutustapojen yhdistäminen tuottaa laadukasta opetusta ja oppimista. (Kauppinen 2014, s. 20)

Kauppinen (2004, s. 20) mukaan oppimisen laatu paranee, kun oppija käyttää useampaa lähdettä oppimisen edistämiseksi. Havaintojen monipuolisuus luo erilaisia tulokulmia oppijalle. On erilaisia tapoja oppia kuten lukemalla, näkemällä, kuuntelemalla ja tekemällä. Kauppinen (2004, s. 20) korostaa opetuksen laadukkuutta painottamalla valmentajan ja valmennettavan välistä vuorovaikutussuhdetta, yhdessä tekemistä sekä aitojen tehtävien ja ongelmien ratkaisemista.

Kauppinen (2004 s. 24) mukaan kysyttäessä kouluttajilta näkemyksiä verkko-oppimisesta nousi esiin seuraavia asioita, joilla on yhtäläisyyksiä tämän työn tulosten ja kehitysehdotusten kanssa:

- Verkko-opetus on ajasta ja paikasta riippumatonta. Se tuo ajankäytöllistä vapautta sekä opettajalle että oppilaalle ja vähentää matkakustannuksia. Valmentajien asiantuntijuus ja toimialatietämys voidaan yksilöllistää kohteen vaativuuden mukaan.
- Verkko-oppiminen vaatii lähiopetusta. Lähiopetusjaksoja tarvitaan motivoimaan ja sitouttamaan opiskelijat tavoitteisiin. Minimissään valmennuksen alussa ja lopussa on syytä tavata koko ryhmän kanssa. Valmennettavien on hyvä tutustua toisiinsa. Verkkokeskustelut ovat tutustumisen jälkeen paljon helpompi aloittaa. Aito vuorovaikutus syntyy fyysisellä tapaamisella.
- Verkko-opetus vaatii opettajalta enemmän kuin perinteiset tavat. Verkko-opetusta ei koeta helpoksi opetustavaksi johtuen opetuksen suunnittelusta (aikaa vievää ja

hankalaa), verkko-opetuksen taidot ja tiedot ei riitä, muutosvastarintaa uutta vastaan.

- Verkko-oppiminen vaatii opiskelijalta enemmän kuin perinteiset tavat. Kouluttajien mielestä opiskelijat ovat oppimisympäristötyöskentelyssä passiivisia ja toivovat osallistumiseen oppimisalustalla enemmän aktiivisuutta.
- Huolellinen pedagoginen suunnittelu ja toteutus. Tärkeä seikka verkko-opetuksen suunnittelulle on tavoitteisiin pääseminen. Pedagogiikan näkyminen verkko-opetusmateriaalissa on selkeä haaste verkko-opetusmateriaalin suunnittelijalle. Palautejärjestelmän huolellinen suunnittelu ja rakentaminen takaavat opiskelijoiden motivaation korkean tason. Valmennetut ovat toivoneet valmentajilta jatkuvaa palautetta tehtävistä ja oppimisprosessin etenemisestä.

### **3.3 Valmentajan rooli**

Räsänen (1997, s. 178) mukaan valmentajan roolissa korostuu erityisesti substanssin hallinta unohtamatta kuitenkaan opetustaitoa. Valmentaja voi halutessaan auttaa valmennettavaa oppimaan siinä vaiheessa, kun vuorovaikutussuhde on syntynyt. Tämän jälkeen on opetustilanne helpompi järjestää ja valmentaja voi toimia valmennettavan puolestapuhujana. Valmentajalla tulee olla myönteinen ihmiskäsitys.

Lisäksi Räsänen (1997, s. 214) listaa valmentajalle erilaisia opettajan rooleja, joilla valmentamista voidaan tehostaa. Tilannesidonnaisia rooleja ovat kasvattajan rooli, jolla valmentaja saa oppilaan itse vastaamaan omasta kasvustaan ja kehityksestään. Lisäksi valmentajalla on hyvä olla tukijan rooli, jossa autetaan poistamaan sellaiset esteet, jotka vaikuttavat suorituskyykyyn ja haluun kehittyä. Räsänen (1997, s. 215) pitää valmentajalle tärkeänä neuvojan roolia, joka auttaa valmennettavaa selviytymään haasteista menettämättä itsetuntoaan mahdollisista taka-iskuista huolimatta. Valmentajalla kuuluu olla myös valmentajan rooli, mikä on yleensä jatkuvaa ja hienotunteista ohjaamista. Lopuksi Räsänen (1997, s. 216) mainitsee valmentajalle ominaisen tilannearvioitsijan roolin, joka tarkoittaa sitä, että valmentaja kykenee havaitsemaan tilanteen, kun valmennettavan päämäärät eivät kohtaa tavoitteita.

### 3.4 Valmentajan asiantuntijuus

Saavutettu asiantuntijuus ei takaa sitä, että henkilö on hyvä opettamaan muita. Itse asiassa asiantuntemus voi joskus jopa haitata opettamista, koska monet asiantuntijat unohtavat opiskelijoiden osaamistason. Jotkut opetusmateriaalien suunnittelijat ovat tunnistaneeet tämän seikan ja koonneet työpareja, joissa toisena osapuolena on sisällön asiantuntijoita. Toisena osapuolena suunnittelutyössä on ansioituneita noviiseja, jotka ovat jonkin toisen alan asiantuntijoita. Näiden ansioituneiden noviisien tehtävänä on jatkuvasti haastaa asiantuntijoiden esittämät opetusideat, kunnes niissä alkaa olla heidän mielestään oikea suunta. (Bransford 2004, s. 58)

Luukkaisen (1998, s. 81) mukaan asiantuntijuus kehittyy noviisista ekspertiksi noin kymmenen vuoden aikana. Hän kuvaa opettajuuden kehittymistä seuraavasti:

1. Noviisiopettaja. Ominaista tälle alkuvaiheelle on selviytymistaitojen hankkiminen. Opettajaksi opiskeleva keskittyy selviytymään tilanteista, oppilaiden oppimistarpeet eivät vielä ohjaa opettajan ajattelua kovin voimakkaasti.
2. Edistynyt vasta-alkaja. Muutaman vuoden työssä olleella opettajalla on jo strategiatietoa ja riittävästi opetuskokemuksia, joiden avulla ratkaista eteen tulevia ongelmia.
3. Pätevä opettaja. Tietoiset valinnat ohjaavat opettajan toimintaa ja sen suunnittelua. Pätevällä opettajalla on selkeä käsitys siitä, mikä on tärkeää.
4. Taitava opettaja. Kokonaisvaltainen hallinta ja intuitiivinen taitotieto alkavat ohjata opettajan työtä.
5. Eksperttiopettaja. Opettajan ei tarvitse tietoisesti ponnistella opetustyössään. Tilanteiden hallinta on syvällistä ja ote on kokonaisvaltainen. Opettaja on varma työssään. Kaikki opettajat eivät saavuta tätä vaihetta koskaan.

Asiantuntijuus perustuu etenkin oman ammattialan historiallisen ja yhteiskunnallisen merkityksen tuntemukseen, alan keskeisimpien ammattien ja niiden edellyttämisen taitojen hallintaan sekä näiden taitojen oppimiseen ja oppimisprosessien ohjaamiseen. Opettajan ammattitaito perustuu teoreettisesti hallittuun opetustyöhön, johon opetuksen



ohella kuuluu oman työn ja koko organisaatioyhteisön yhteistyö sekä kehittäminen. (Helakorpi 2004, s. 4)

Valmentajan näkökulmasta katsottuna henkilökohtaistaminen tarkoittaa valmennettavien erilaisten oppimisprosessien mahdollistamista, sallimista ja tukemista. Oletusarvona on, että valmentajalla on taito, osaaminen ja motivaatio pyrkiä edellä mainittuun toimintaan (Helander 2009, s. 80)

### **3.5 Dialogin merkitys valmennuksessa**

Mäkisen (2002) mukaan aito dialogi tarkoittaa sitä, että ihmiset kohtaavat toisensa erillisinä, tasavertaisina persoonina ja ovat valmiita kohtaamaan omista käsityksistään poikkeavia näkökulmia. Keskeistä dialogissa on väitteiden testaaminen. Sillä tarkoitetaan toisen mielipiteen merkityksen arviointia. Väitteistä ei etsitä heikkouksia, vaan niiden voimaa. Mäkisen (2002) mielestä omat mielipiteet pitää testata ja kyseenalaistaa. Muussa tapauksessa ei kysymyksessä ole dialogi, vaan monologi. Dialogiin kuuluu, että siihen osallistuva henkilö on valmis kuuntelemaan toisia ja on kiinnostunut ymmärtämään toisten näkökulmia. Lisäksi täytyy olla valmis muuttamaan näkemyksiään, jos siihen löytyy perusteet. Dialogin tavoitteena on löytää keskusteluun osallistuneiden yhteisesti prosessoitu ymmärrys keskustelun kohteena olevasta asiasta, mikä ei kuitenkaan tarkoita konsensuksen hakemista.

Luukkainen (1998, s. 21) pitää suomalaisessa yhteiskunnassa huolestuttavana ilmiönä sitä, että yksilövapaus, sosiaalisuus ja vuorovaikutustaidot ovat heikentyneet kansalaisten keskuudessa. Meillä ihannoidaan ronskia ja välitöntä käytöstä, jossa lähtökohtana on itsekeskeisyys. Ajatellaan, että perinteiseen, toisen huomioon ottavaan käytökseen liittyy paljon lapsellista ja vanhoillista. Vuorovaikutustaitoihin kuuluu myös toisen ihmisen kunnioittaminen ja kuunteleminen. Luotettavuus tehdyissä sopimuksissa ja salaisuuksissa on Luukkaisen (1998, s. 21) mukaan vuorovaikutustaitojen yksi keskeisimmistä perusteista.

Dialogissa luodaan yhteistä näkemystä. Siinä pyritään ymmärtämään eri näkökulmia vähättelemättä toisten tai omia ajatuksia. Ilmapiirin tulee olla avoin. Dialogi on siis luonteeltaan tasavertaista aktiivista keskustelua. Se auttaa tekemään yhteistyötä ja sitoutumaan tehtäviin sekä tukee samalla liittymistä työyhteisöön. ( Kuusela 2013, s. 56)

Kauppinen (2004, s. 39) mukaan verkko-oppimisympäristöissä lähitapaamisten aidot vuorovaikutustilanteet ovat valmennuksen onnistumisen kannalta tärkeitä elementtejä. Verkko-opiskelussa ei vuorovaikutustilannetta tapahdu, joten valmennuksessa on tärkeää järjestää lähiopetustapahtumia, eli työpajoja.

Aarnio (2010) kuvaa vuorovaikutusosaamista monen eri tekijän summaksi (kuva 5.). Dialogin muodostamiseksi tarvitaan keskustelua, joka on hyvän vuorovaikutusosaamisen keskiössä valmennuksessa ja tiimityössä. Lisäksi tarvitaan ilmaisutaitoja, ongelmanratkaisutaitoja ja myötäelämisen taitoja. Lisäksi Aarnio (2010) pitää tärkeinä seikkoina vuorovaikutusosaamisen hallintaan toisen ihmisen havainnointi – ja arviointitaitoja, omien ennakkokäsitysten havainnointi ja esiintuomisen säätelyä, taitoa olla rakentava ja kannustava ja rohkaiseva. Lopuksi tulee olla taitoa suhtautua toisiin ihmisiin kunnioittavasti.



**Kuva 5. Vuorovaikutusosaamiseen vaikuttavat tekijät (Aarnio 2010)**

## 4 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä luvussa esitellään työssä käytetyt tutkimusmenetelmät. Lisäksi luvussa kerrotaan, miten tutkimukset suoritettiin.

Kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaista on tutkimuksen kokonaisvaltaisuus tiedon hankinnan osalta ja siinä oleva tutkittava aineisto hankitaan todellisissa tilanteissa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositaan ihmistä tiedon kerääjänä ja käytetään todennäköistä analyysiä. Menetelmässä valitaan haastateltava kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti. Alussa tehty tutkimussuunnitelma mahdollisesti muotoutuu tutkimuksen edetessä. Lisäksi kvalitatiivisen tutkimuksen tunnusmerkkinä voidaan pitää laadullisten metodien käyttö aineiston hankinnassa kuten esimerkiksi teemahaastattelu, osallistuva haastattelu ja ryhmähaastattelut. Viimeisenä tunnusmerkkinä kvalitatiivisesta tutkimuksesta voidaan pitää tapausten käsittelyä ainutlaatuisina sekä aineiston sen mukaista tulkintaa. (Hirsjärvi et al. 1997, s. 155)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeisenä pidetään koejärjestelyjen tai aineistojen keruun suunnitelmien soveltumista määrälliseen tai numeeriseen mittaamiseen. Koehenkilöiden tai tutkittavien henkilöiden valinta tapahtuu määrittelemällä perusjoukko niin, että tulokset pitävät paikkansa ja lopuksi tästä joukosta otetaan otos. Lisäksi kvantitatiivisen tutkimuksen tunnusmerkkeinä nähdään muuttujien muodostuminen taulukkomuotoon ja aineiston mahdollistaminen tilastoitavaksi. Päätelmät perustuvat tilastolliseen analysointiin ja tulokset kuvataan prosenttitaulukoiden avulla. (Hirsjärvi et al. 1997, s. 131).

**Kvalitatiivinen** eli laadullinen osio tässä tutkimuksessa koostui kolmesta erillisestä haastatteluosiosta. Haastateltavina olivat yritysvalmentaja, valmennuksen järjestäjiä ja valmennettavia. Haastattelut litteroitiin myöhemmää analysointia varten. Haastateltavina oli kuusi henkilöä, joista yksi oli Lappeenrannasta ja loput viisi Kotkasta. Kyselytutkimuksen haastatteluihin kului aikaa noin 45min haastateltavaa kohti. Haastattelussa käytetyt haastattelukysymysten aiheet liittyivät valmennuksen

onnistumiseen ja ne on lisätty tämän työn liitteisiin (Liite 1). Lisäksi kysymysten avulla haluttiin saada selville valmennuksessa esiintyneet ongelmat, jotta voitaisiin löytää valmennukseen liittyvät kehittämiskohteet.

**Kvantitatiivinen** eli määrällisen osion toteutus tapahtui sähköisellä kyselyllä, joka lähetettiin 21:lle valmennukseen osallistuneelle yritykselle, joista vastauksia saatiin yhdeksältä. Vastausprosentti kyselyssä oli 43 %. Vastaaajista oli 8,9 % miehiä ja 11,1 % naisia. Vastaaajien ikäjakauma oli 29:sta 54 vuoteen. Keskiarvoikä vastaajien kesken oli 39,7 vuotta. Kysymysten kokonaismäärä kyselyssä oli 22, joista 16 oli avoimia ja 6 vaihtoehtoisia kysymyksiä. Vastaaajien asemat yrityksissä olivat: Toimitusjohtaja, talousjohtaja, hallituksen puheenjohtaja ja hallituksen jäsen. Tavoitteena oli selvittää Start - up & Spin -off Factory -projektin yritysvalmennuksen onnistumisia ja kehittämiskohteita. Kysymykset ovat lisätty tämän työn liitteisiin (Liite 2).

## 5 TULOKSET

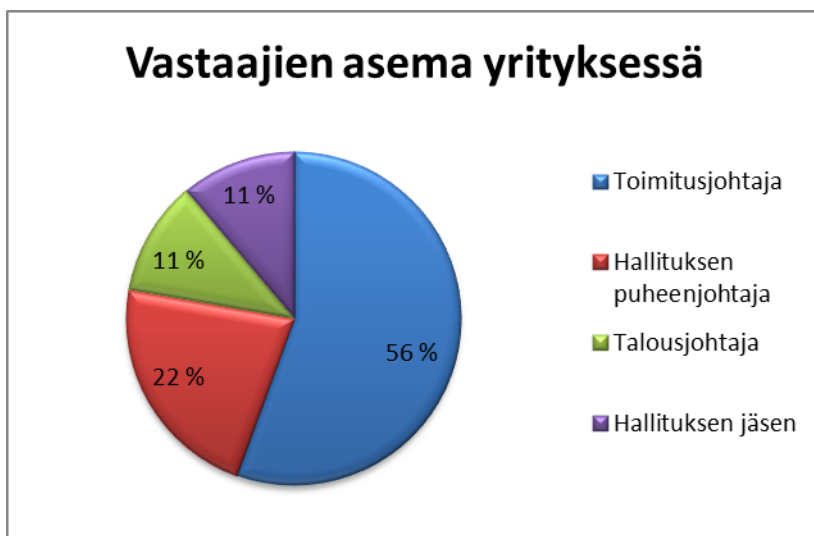
Tässä luvussa esitetään ja avataan sähköpostilla yrittäjille toteutetun sähköisen kyselyn sekä valmentajille ja muille toimijoille toteutettujen teemahaastattelujen vastaukset ja tulokset tiivistetysti.

### 5.1 Määrällisen osion tulokset

Sähköiseen kyselyyn laadittiin 22 kysymystä, joiden avulla pyrittiin selvittämään Start-up & Spin-off Factory -projektin yritysvalmennuksen onnistumisia ja kehittämiskohteita. Kysymykset on esitetty liitteessä 1.

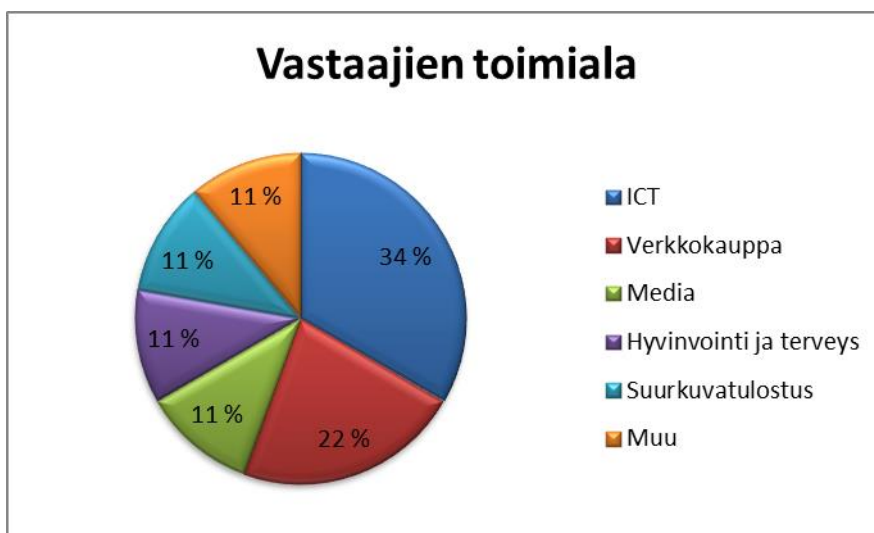
Kysymykset laadittiin huolella. Kommentit kyselylomakkeeseen pyydettiin useammalta Lappeenrannan teknillisen yliopiston (LUT) tutkijalta, projektiin osallistuneilta toimijoilta ja projektin projektipäälliköltä. Arvokkaita kommentteja ja tukea sähköisen kyselyn tekniseen toteutukseen saatiin asian asiantuntijalta. Kysymysten kokonaismäärä oli 22, joista 16 oli avoimia ja kuusi vaihtoehtoisia kysymyksiä. Kysely lähetettiin 21 yritykseen, jotka osallistuivat Start-up & Spin-off Factory -projektissa toteutettuun yritysvalmennukseen. Vastauksia saatiin yhdeksästä eri yrityksestä. Prosessissa lähetettiin yrityksille yksi muistutussähköposti.

Vastausprosentti oli 43 %, joka oli alle puolet kyselyn saaneista. Vastaajista oli 11,1 % naisia ja 8,9 % miehiä, mikä kertoi naisten aktiivisuudesta kaikkien vastanneiden kesken. Vastaajien ikäjakauma oli 29:stä 54 vuoteen, mistä saatiin selville vastaajien keskiarvoikä, mikä oli 39,7 vuotta. Vastaajien asema yrityksessä on esitetty kuvassa 2.



**Kuva 6. Vastaajien asema yrityksessä**

Vastaavanlaiseen valmennukseen oli osallistunut 55,5 % vastanneista. Muita vastaavanlaisia valmennuskoulutuksia olivat harkinneet 66,6 %. Kyselyyn osallistuneiden toimialat on esitetty kuvassa 3.



**Kuva 7. Vastaajien toimiala**

Kysyttäessä vastaajien ennakko-odotuksia koulutuksen osalta, moni vastasi, että heillä oli tarve saada tietoa konkreettisista asioista, jotka edistävät yrityksen kehittymistä tuote- ja

palvelumarkkinoilla. Toiveena oli esimerkiksi saada tietoja loppuun viedyistä esimerkkitapauksista ratkaisuihin, liiketoiminnan pulmatilanteiden ratkaisuihin sekä valmistautumisesta kansainvälistymiseen. Lisäksi odotettiin neuvoja ja ratkaisuja rahoituskysymyksiin sekä yleistä ohjausta yrityksen kasvun varmistamiseksi.

Valmennukseen hakeutuneiden vastausten perusteella syy valmennukseen tulon oli (55,5 % vastaajista) selkeä tuen tarve yrityksen taloudellisen sekä tuotannollisen tilanteen kehittämiseen. Yrityksille haluttiin hakea kasvua valmennuksen avulla. Suurimmassa osassa vastauksista nousivat esiin myös toiveet seuraavista asioista. Henkilökohtaista osaamista haluttiin kehittää lisää valmennuksen avulla, ja saamalla näin saada lisäarvoa yritystoimintaan. Lisäksi verkostoitumisen tuomat edut koettiin hyödyllisiksi tekijöiksi.

Valmennettavat kokivat saaneensa lisäarvoa koulutuksesta omaksumalla uusia näkökulmia. He kokivat koulutuksen tuoneen yrityksen toimintaan lisää nöyrää asennetta ja lujaa uskoa tulevaisuuteen. Vertaistuen osuutta sekä verkostojen lisääntymisen mukana tullutta uusien kontaktien määrää pidettiin positiivisena asiana. Vastausten perusteella valmennus selkeytti valmennettavien ymmärrystä liiketoiminnan kehittämisestä. Hissipuheen harjoittelu ja esityksen tekeminen koettiin tärkeäksi ja jännittäväksi. Valmennus vahvisti luottamusta omaan tuotteeseen. Valmennuksen painottuminen ICT-alan firmoihin merkitsi valmennuksessa sitä, että teoriat ja esimerkit tulivat useasti tältä alalta. Valmennuksessa olisi voitu mahdollisesti huomioida muut toimialat paremmin muun muassa opetussisällöissä ja esimerkeissä.

Taulukossa 1 esitetään, kuinka tyytyväisiä koulutukseen osallistuneet henkilöt ovat olleet Start-up & Spin-off Factory -projektin valmennukseen.

## Taulukko 1. Tyytyväisyyskysely

	täysin eri mieltä	eri mieltä	osin samaa, osin eri mieltä	samaa mieltä	täysin samaa mieltä	Yhteensä
Valmennuksen sisältö vastasi odotuksiani.	0	0	2	6	1	9
Valmennuksen laajuus oli mielestäni sopiva.	0	1	2	6	0	9
Käsitellyt asiat olivat työni kannalta oleellisia.	0	1	2	2	4	9
Pystyn hyödyntämään saamaani oppia työssäni.	0	0	2	6	1	9
Valmennuksen kesto oli mielestäni sopiva.	0	0	4	4	1	9
Kouluttajat olivat asiantuntevia.	0	0	1	3	5	9
Valmennusmateriaalit olivat hyödyllisiä.	0	2	0	6	1	9
Opetusmenetelmät olivat monipuolisia.	0	1	1	7	0	9
Valmennuksen käytännön järjestelyt olivat toimivat.	0	0	2	3	4	9
Annan valmennukselle yleisarvosanaksi hyvä.	0	0	2	4	3	9
<b>Yhteensä</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>18</b>	<b>47</b>	<b>20</b>	<b>90</b>

Parhaan pistemäärän sai valmentajien asiantuntemus, joista vastanneista jopa viisi oli täysin samaa mieltä. Käytännön järjestelyt olivat myös valmennettujen mielestä onnistuneet. Kehitettävää puolestaan oli opetusmateriaalien, opetusmenetelmien ja koulutuksen keston suhteen.

Kysyttäessä valmennuksen hyvistä ja huonoista puolista olivat vastaajat sitä mieltä, että valmennuksessa oli hyvä ilmapiiri, ja se oli käytännönläheistä. Pienryhmävalmennusta pidettiin hyvänä asiana, samoin kuin henkilökohtaistamista.

Henkilökohtaistamisella Helander (2009) tarkoittaa sitä, että valmentaja mahdollistaa erilaisten oppimisprosessien sallimisen ja tukemisen. Oletusarvona on, että valmentajalla on taito, osaaminen ja motivaatio pyrkiä edellä mainittuun toimintaan ja hän paneutuu



valmennettavan liiketoimintaan ja haasteisiin. Sekä hyvänä että huonona nähtiin valmentajan paneutuminen valmennettavien omiin esimerkkitapauksiin. Kaikille ei kuitenkaan riittänyt ohjausaikaa. Oman ajan riittämättömyys mainittiin myös huonona puolena.

Moni koki valmennuksen antaneen ratkaisuja valmennettavien yritysten rahoitusongelmiin. Valmennusta pidettiin hyvänä, koska se tarjosi toimivia työkaluja toiminnan kehittämiseen, kokonaisuuden testaamiseen, talousasioihin, julkisen rahan hakuun sekä kansainvälistymiseen.

Eräs valmennettava kommentoi, että henkilöstöhallinnon osuus kurssikokonaisuudessa jäi vajavaiseksi eikä valmennettava saanut apua henkilöstöasioihin. Kun kysyttiin valmennuksen kehittämisestä, useat vastaajat kommentoivat, että valmennus itsessään voisi olla yrityskohtaisempi. Esimerkkinä tuli esille, että valmentajat voisivat pureutua syvemmin liiketoimintaan. Vastaajat toivoivat myös vahvempaa suoraa linkitystä rahoitus- ja sijoittajamaailmaan. Eräs vastaaja toivoi, että ennen valmennusta olisi hyvä saada ennakotehtäviä. Esimerkkinä hän mainitsi: ”Kirjoita liiketoimintasuunnitelma” tai jonkin ennalta määrätyn kirjan lukemisen. Ennakotehtävien avulla valmennettavat voisivat orientoitua valmennukseen jo ennen varsinaisen valmennuksen alkamista.

Valmennuksen osana olevan hissipuheen valmistelu, muokkaus ja esittäminen ovat selkeästi auttaneet valmennettavien yritysten tilannetta valmennuksen jälkeen eli tämä osaaminen on myötävaikuttanut siihen, että on saatu sijoituksia yrityksiin ja liiketoiminta-ajattelu on kehittynyt. Valmennettavat osaavat tehdä laadukkaampia esityksiä. Hissipuhe on auttanut hahmottamaan omia vahvuuksia suhteessa kilpailijoihin.

Taulukossa 2 on esitetty kyselyn tuloksena selvinneet valmennuksen onnistumiset ja kehittämiskohteet.

**Taulukko 2. Valmennuksen onnistumiset ja kehittämiskohteet**

Onnistumiset	Kehittämiskohteet
Hyvä ja avoin ilmapiiri.	Valmennusmenetelmät, esimerkkitapauksia.
Valmentajien kannustava toiminta.	Valmennusmateriaalit, ennakkotehtävä, hissipuhe.
Hissipuheprosessi.	Valmennuksen kesto, yrittäjien kiireet.
Tietoa rahoitusmahdollisuuksista.	Yksilöllistäminen, vuorovaikutus, yksilöllisyys.

## 5.2 Laadullisen osion tulokset

Start-up & Spin-off Factory -projektin haastattelut toteutettiin toukokuussa 2014. Haastattelut tehtiin Lappeenrannassa ja Kotkassa kolmena eri päivänä. Ensimmäisenä päivänä haastateltiin yksi valmennukseen osallistunut valmennettava ja kaksi valmennuksen koordinoinnista vastuussa ollutta henkilöä. Nämä kyseiset henkilöt olivat myös Start-up & Spin-off Factory -projektin vastuuhenkilöitä. Toisena päivänä haastateltavana oli yksi valmentaja ja kolmantena päivänä haastattelin kaksi valmennettavaa. Kokonaislukumäärältään haastateltavia oli kuusi henkilöä. Haastattelu koostui kuudesta kysymyksestä.

Seuraavaksi käydään läpi kysymykset ja niihin saadut vastaukset. Kysymykset löytyvät koostettuna liitteestä 2.

**Kysymys 1: Miten valmennus tuki yrittäjiä liiketoimintamallien kehittämisessä? (verkostoitumisessa, kansainvälistymisessä, rahoituksen hankinnassa).**

*Valmennettavat*

Haastateltujen mielestä oppimiseen tähtäävät tukitoimenpiteet olivat riittävät. Valmentajien

ammattitaito oli haastateltavien mielestä hyvä. Tämä näkyi siinä, että valmentajat haastoivat valmennettavia pohtimaan, jopa kyseenalaistamaan heidän omia ideoitaan. Tehtävien haasteellisuus pakotti heidät ponnistelemaan annettujen tehtävien tekemisessä. Verkostoituminen tapahtui avoimessa ilmapiirissä. Kaikki onnistui, koska tietoa jaettiin avoimesti. Hyväksi koettiin se, että yrityksissä olevia konkreettisia ongelmia pyrittiin selvittämään valmennuksen aikana.

#### *Valmentaja*

Valmentajan mukaan projektissa toteutettu valmennusohjelma lisäsi yritysten tietämystä. Liikeideoita onnistuttiin selkeyttämään, ohjaamalla valmennettavia pohtimaan erilaisia näkökulmia liiketoiminnan kehittämiseen. Samalla selvennettiin yrityksille heidän olemassaoloon siinä liiketoiminnassa, johon heillä on osaamista ja resursseja. Valmentajan mielestä sijoitustapahtumat tuottivat tulosta hyvän valmennuksen johdosta.

#### *Koordinaattorit*

Koordinaattorien mielestä valmennuksen tärkeä tavoite oli jättää turhat rönsyilyt pois valmennuksesta ja keskittyä oleelliseen. Valmennuksen tuki oli koordinaattoreiden mielestä erityisen selkeä siinä vaiheessa, kun valmennuksessa käsiteltiin erilaisten rahoitusmallien osuutta. Koordinaattorien mielestä valmennus mahdollisti tuen toimialaverkostojen kasvattamiseen valmennusohjelmassa.

### **Kysymys 2: Minkälaisia henkilöitä valmennus on palvellut parhaiten?**

#### *Valmennettavat*

Osa vastanneista oli sitä mieltä, että valmennukseen tulevan henkilön tulee olla asenteeltaan nöyrä ja vastaanottavainen. Osa taas oli sitä mieltä, että ei lainkaan haittaisi, vaikka osaisikin valmennuksen alkaessa jo kaiken. Valmennuksen osalta parhaiten menestyi henkilö, joka pystyi parhaiten omaksumaan valmennusohjelman opit jo heti alussa. Toisaalta, erään haastateltavan mukaan valmennus palvelee parhaiten yritystä, joka on vielä toiminnan alkuvaiheessa.

### *Valmentaja*

Haastatellun valmentajan mielestä valmennuksen tulisi olla intensiivistä. Valmennettavien sitouttamisella on suuri merkitys valmennuksen onnistumiseen.

### *Koordinaattorit*

Parhaiten valmennus on palvellut aloittavia startup -yrityksiä sekä niiden motivoitunutta henkilöstöä. Lisäksi valmennus on auttanut yrittäjiä valitsemaan ja löytämään oikean suunnan yritystoiminnalleen.

## **Kysymys 3: Minkälaisia henkilöitä valmennus on palvellut huonoiten?**

### *Valmennettavat*

Vastaajien mielestä valmennus oli liikaa ICT-puolelle suuntautuvaa. Tästä projektista ei ollut hyötyä niille yrityksille, joiden palvelukonsepti suuntautuu julkisen hallinnon toimintoihin esimerkiksi tilitoimistoihin ja talouspalvelutyyppeihin yrityksiin.

### *Valmentaja*

Valmentajan mielestä valmennus on palvellut huonoiten sellaisia yrityksiä, joiden liiketoiminta poikkeaa ICT-alasta, jolta suurin osa valmennettavista tuli valmennukseen.

### *Koordinaattorit*

Heikoiten valmennus on auttanut sellaisia yrityksiä, joiden toimiala ei ole ollut projektin keskiössä. Esimerkiksi tilitoimistot ja talouspalvelutyypiset yritykset, jotka olivat kaukana projektissa hyvin edustetun ICT-alan keskiöstä.

## **Kysymys 4: Minkälaisia hyviä ja huonoja puolia valmennustoiminnassa oli, kun tarkastellaan toimintaa yrittäjien näkökulmista?**

### *Valmennettavat*

Hyvänä asiana pidettiin, että valmennus oli selkeää, suoraan asioiden ytimeen menevää toimintaa. Lisäksi valmentajat tarjosivat riittävästi apuaan ongelmatilanteissa.

Valmentajien monipuolinen asiantuntijuus koettiin myös hyvänä asiana. Valmennusmenetelmistä hyvänä pidettiin sitä, että perinteisten kalvosulkeisten jälkeen päästiin aina testaamaan opittuja asioita. Huonona asiana haastattelussa tuli ilmi, että valmentajien valmennusosaamisen tasossa oli merkittäviä eroja. Vastaajien mielestä motivaatio ei ollut aina kohdallaan. Lisäksi koettiin, että toimialaeroista johtuvat ohjausongelmat vaikuttivat valmentajien toimintaan. Valmentajat ohjasivat mieluummin niitä toimialoja, joita itse parhaiten hallitsivat.

#### *Valmentaja*

Haastatellun valmentajan mielestä hyvänä puolena oli osallistava toiminta, joka takasi tekemisen ilon eikä ainoastaan pitkiä teorialuentoja. Huonona puolena valmentaja mainitsi liian tiukan aikataulun, joka aiheutti vaikeuksia saada valmennettavia noudattamaan aikatauluja.

#### *Koordinaattorit*

Hyvinä puolina koordinaattorit pitivät sitä, että valmennuksessa kasvaneen osaamisen ja syntyneiden verkostojen myötä, yritykset saivat merkittäviä rahoitusosuuksia. Toisena hyvänä asiana koordinaattorit pitivät valmennuksessa käytettyjä aitoja yritysesimerkkejä.

### **Kysymys 5: Miten valmennustoimintaa voitaisiin kehittää?**

#### *Valmennettavat*

Joidenkin vastanneiden mielestä valmennustapahtuman yleisen ilmapiirin rakentaminen oli verrattain haasteellista koko valmennuksen aikana. Osa valmentajista onnistui tukemaan valmennettavia riittävästi. Asioita toivottiin esitettävän helpommin ymmärrettävästi. Vastauksissa toivottiin enemmän aitoja esimerkitapauksia arvioitaviksi. Kehitysajatuksena tuotiin esille myös valmennustyökaluna mukana olleen hissipuhe prosessin jatkokehittäminen.

### *Valmentaja*

Valmennusohjelma voitaisiin toteuttaa englannin kielellä, näin saataisiin enemmän rutiinia valmennuksessa kansainvälisiin sijoittajatapaamisiin.

### *Koordinaattorit*

Valmennettavien yritysten ryhmäkoko valmennuksissa tulisi pitää pienenä. Verkostojen kehittämisen osalta, todettiin kansainvälisten tapahtumien vaikuttavan sijoittajaverkostojen määrään.

## **Kysymys 6: Miten toiminnalle asetetut tavoitteet ovat toteutuneet?**

### *Valmennettavat*

Vastausten mukaan tavoitteet toteutuivat pääosin suunnitelman mukaisesti. Valmennettavat saivat käyttöönsä koulutusohjelman aineiston. Merkittävimpänä aineiston hyödyllisistä sisällöistä mainittiin selkeät rahoitusprosessit. Myönteistä palautetta tuli hyvästä perehdyttämisestä julkisen sektorin rahoitusmahdollisuuksiin, mikä oli hyvän valmentamisen ansiota.

### *Valmentaja*

Valmentajan mukaan tavoitteet toteutuivat pääosin valmennussuunnitelman mukaisesti. Projektissa käytettyä valmennusprosessia testataan edelleen, johon sopivat työkalut ovat löytyneet. ICT -alan osalta tavoitteet on saavutettu, josta kertoo se, että valmennusprosessin loppuvaiheeseen osallistui 12 yritystä ICT- alalta. Toiminnan osalta tavoitteet ovat toteutuneet erityisen hyvin rahoituksen hankkimisen ja sijoittajasuhteiden lisääntymisen suhteen.

### *Koordinaattorit*

Koordinaattorien mukaan projektin viralliset tavoitteet on saavutettu. Haastateltujen mukaan työpaikkoja on syntynyt. Valmennukseen osallistuvien yritysten tavoitteet ovat toteutuneet erityisen hyvin, mistä voidaan erikseen mainita rahoituksen hankinta. Liiketoimintamallien kehittämisessä on pärjätty hyvin.

## **Kysymys 7: Mikä on valmennuksessa olleen hissipuhe- prosessin merkittävyys koko valmennusprosessissa?**

### *Valmennettavat*

Kaikki valmennettavat kokivat hissipuhe-prosessin hyvin merkittäväksi valmennusjaksolla. Hyvä valmistautuminen ja sen merkitys hissipuheen onnistumiseen selvisi valmennuksen aikana tehtyjen harjoitusten aikana. Nähtiin onnistuneita suorituksia ja joidenkin osalta jäi vielä kehitettävää. Kaikki haastatellut olivat vahvasti sitä mieltä, että onnistuneen hissipuheen esittäminen tarvitsee huolellisen valmistautumisen. Kun valmennettavat kommentoivat hissipuhetta, esille tuli esittäjän luontaisen esiintymiskyvyn merkittävyys esityksen onnistumisessa.

### *Valmentaja*

Vastauksen mukaan hissipuheen valmistelu- ja esittämisprosessi on valmentajan mielestä tärkeä osa valmennusta. Onnistuneeseen hissipuheeseen vaikuttavat henkilökohtaiset taidot. Lisäksi hyvän hissipuheen esittämiseen liittyy sanaton viestintä.

### *Koordinaattorit*

Koordinaattorit pitivät hissipuheen valmistelu- ja esitysprosessia merkittävänä osana koko valmennusprosessissa. Tulevaisuuden kehittämiskohteeksi mainittiin englannin kielen taidon hallinta sijoittajatapaamisissa. Hissipuheen pitäjän tulee hallita kaikki esityksen osa-alueet. Onnistumisen ratkaisee luontainen lahjakkuus, armoton työnteko ja harjoittelu. Start-up & Spin-off Factory -projektin toimesta valmennukseen osallistuneille yrityksille järjestettiin ulkomailta sijoittajatapaamisia, joissa hyödynnettiin valmennuksessa valmisteltuja ja harjoiteltuja hissipuheita.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitetään sähköisen kyselyn ja teemahaastatteluiden pohjalta tehdyt johtopäätökset, kuvataan yritysvalmennuksen onnistumiset ja kehittämiskohteet sekä esitetään jatkotoimenpiteitä ja suosituksia.

Kyselyyn vastanneista yrityksistä suurin osa (34 %) edusti ICT-alan yrityksiä. Verkkokauppa (22 %) oli toiseksi suurin toimiala. Muita toimialoja, joilta valmennukseen osallistujat tulivat, olivat hyvinvointi ja terveys, suurkuvatulostus ja muut toimialat.

Valmennusohjelma vastasi hyvin valmennettavien ennako-odotuksia valmennuksesta, sillä moni vastasi, että heillä oli tarve saada tietoa konkreettisista asioista, jotka edistävät yrityksen kehittymistä tuote- ja palvelumarkkinoilla. Valmennuksessa oli vahva käytännönläheinen ote ja se tuki hyvin valmennukselle asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Valmennusohjelma vastasi myös hyvin toiveisiin siinä suhteessa, että valmennukselta odotettiin neuvoja ja ratkaisuja rahoituskysymyksiin sekä yleistä ohjausta yrityksen kasvun varmistamiseksi. Näihin osa-alueisiin valmennuksessa panostettiin vahvasti.

Valmennukseen hakeuduttiin erityisesti siitä syystä, että haluttiin tukea yrityksen taloudellisen sekä tuotannollisen tilanteen kehittämiseen. Yrityksille haluttiin hakea kasvua valmennuksen avulla. Odotukset uusien suhteiden ja verkostojen suhteen olivat tärkeitä tekijöitä siihen, miksi hakeuduttiin valmennukseen. Valmennettavat kokivat saaneensa lisäarvoa koulutuksesta omaksumalla uusia näkökulmia. He kokivat koulutuksen tuoneen yrityksen toimintaan lisää nöyrää asennetta ja lujaa uskoa tulevaisuuteen. Vertaistuen osuutta sekä verkostojen lisääntymisen mukana tullutta uusien kontaktien määrää pidettiin hyvänä asiana. Vastausten perusteella valmennus selkeytti valmennettavien ymmärrystä liiketoiminnan kehittämisessä. Hissipuheen harjoittelu ja esityksen tekeminen koettiin tärkeäksi ja jännittäväksi. Valmennus vahvisti luottamusta omaan tuotteeseen. Valmennuksen painottuminen ICT-alan yrityksiin merkitsi valmennuksessa sitä, että



teoriat ja esimerkit tulivat useasti täältä alalta.

Mielestäni hyvän ilmapiirin muodostamisen tärkeimpiä tekijöitä ovat aidon vuorovaikutussuhteen luominen valmennettavien ja valmentajan välille. Vuorovaikutussuhteessa pyritään ymmärtämään eri näkökulmia, vähättelemättä tai kyseenalaistamatta valmennettavien mielipiteitä. Valmentajan tulee avoimesti kertoa oma näkemyksensä valmennettaville kaikista tilanteista. Kysymys on siitä, missä vaiheessa tämä näkemys tulee esittää. Valmentajan tilannetaju määrittelee sen hetken, kun vuorovaikutustilanne alkaa toimia. Onnistunut vuorovaikutustilanne edellyttää avointa keskustelua, joka on vuorovaikutusosaamisen avaintekijöitä valmennuksessa. Suuri vaikutus valmennuksen onnistumiseen on hyvien ilmaisutaitojen, ongelmanratkaisutaitojen, havainnointitaitojen ja arviointitaitojen hallinnalla. Lisäksi valmennusta edistäviä, valmentajaan kohdistuvia taitoja ovat myötäelämisen taito olla rakentava, kannustava ja rohkaiseva. Mielestäni näitä kaikkia edellä mainittuja taitoja tulisi hyvällä valmentajalta olla, jotta valmennus onnistuisi. Sosiaalisten taitojen osuus on merkittävä onnistuneen vuorovaikutussuhteen mahdollistamiseksi.

Yritykset voidaan jakaa omiin koulutuksellisiin kategorioihin toimialojen mukaan jo valmennuksen suunnitteluvaiheessa. Valmennussuunnitelman runko voi olla sama, mutta erikseen toimialoihin liittyvät erityispiirteet olisi hyvä huomioida. Toisaalta on kuitenkin hyvä huomioida, että toimialarajat ylittävä kommunikointi ja yhteistyö lisäävät oppimista, tuovat uusia näkemyksiä ja luovat mahdollisesti uusia yhteistyömuotoja ja -malleja. Kaikkia näitä asioita voitaisiin huomioida enemmän valmennuksen sisältöjen ja esimerkkien määrittelyssä.

Valmennuspaketissa pitää säilyttää muunneltavuus ja mahdollisuus tehdä ohjelmaan nopeitakin muutoksia. Tämä sen takia, että vaikka toimialaerot voivat olla pieniä, niin itse valmennettavat tiimit saattavat poiketa toisistaan lähtökohdiltaan ja tavoitteiltaan niin paljon, että nopeita muutoksia joudutaan tekemään. Valmennuspaketin sisällöissä kriittinen tekijä on myös valmennettavien yritysten ja valmennukseen osallistuvien ajankäyttö ja valmennukseen liittyvät aikataulutukset. Tämä tarkoittaa mielestäni sitä, että

valmennuksen toteuttajan tulee yksilöllistää valmennusohjelma.

Yrittäjät tulevat valmennukseen hyvinkin erilaisista yrityksistä, mikä asettaa ison haasteen suunnitelmallisen valmennuksen toteuttamiselle. Valmennettavana oli yrityksiä, jotka olivat juuri aloittaneet toimintansa. Toisaalta valmennuksessa oli mukana yrityksiä, jotka olivat osallistuneet vastaavatyypiseen yritysvalmennukseen jo aikaisemminkin. Toimintamallit ja valmennusmenetelmät voivat olla hyvin erilaisia aiemmin totuttuun, aiheuttaen hämmennystä valmennettaville. Tämänkaltaiset tilanteet voivat osittain johtua siitä, että eri valmennettavien valmiudet suoriutua valmennuksesta ovat erilaisia.

Verkko-opetus mahdollisuutta tulisi mielestäni hyödyntää ja kehittää. Se antaisi lisä-arvoa valmennukselle. Verkko-oppimisympäristö Start-up & Spin-off -projektin kaltaiseen koulutukseen on mahdollinen järjestää helpostikin. Valmennusohjelmaan saataisiin oppimismateriaalien osalta kaikki tarvittavat tiedot samaan osoitteeseen, josta ne tarpeen tullen on helppo saada jälkepäin. Verkko-oppimisympäristön keskustelupohjaiset toiminnot lisääisivät valmennettavien vuorovaikutusta.

Vastauksissa korostettiin valmentajien hyvää asiantuntijuuden osuutta valmennuksessa. Asiantuntijuus on tämänkaltaiselle valmennukselle elintärkeä elementti. Osaamisen näyttäminen ja siirtäminen muille osapuolille vaatii asiantuntijuutta, joka toimii perustana laadukkaalle valmennukselle. Asiantuntijuuden jakaminen innostavalla ja vaikuttavalla tavalla voi olla valmentajille haasteellista. Se vaatii erityistä taitoa ja pedagogista osaamista.

Valmennuksen osana ollut hissipuhe prosessi on muuttanut kyselyn ja toteutettujen haastatteluiden mukaan yritysten suhtautumista julkisuuskuvan ja markkinoinnin edistämiseen. Yrittäjien liiketoiminta-ajattelu on kehittynyt. Tämä tarkoittaa sitä, että osataan tehdä laadukkaampia yritysesityksiä sijoittajatilaisuuksiin sekä muihin tilaisuuksiin ja tapaamisiin, joissa vaaditaan selkeää ja vaikuttavaa yritysesitystä. Lisäksi hissipuhe on auttanut hahmottamaan omia vahvuuksia suhteessa kilpailijoihin.

Toteutetun kyselyn haastatteluiden pohjalta esille tulleet kehittämiskohteet tiivistetysti:

- Valmennusmenetelmät: Esimerkkitapauksia lisää.
- Valmennusmateriaalit: Ennakkotehtävät suositeltavia. Hissipuhe prosessiin vahvempi panostaminen. Verkko-oppimisympäristön mahdollisuuksia hyödynnettävä.
- Valmennuksen kesto: Valmennettavien toiveet ja arki huomioitava paremmin.
- Yksilöllistäminen: Vuorovaikutus ja yksilöllisyys vahvistavat oppimista.

Ensimmäisenä erottuivat valmennusohjelman valmennusmenetelmät, joiden osalta vastaajat toivoivat lisää esimerkkitapauksia yritysmaailmasta. Valmennukseen haluttiin enemmän aihioita ja esimerkkejä muiden yritysten onnistumisista ja epäonnistumisista. Opettavaiset tarinat, joihin valmennettavat voivat samaistua, kiinnostavat kuulijoita.

Toiseksi kehittämiskohteeksi nousivat valmennusmateriaalit ja niiden tehokas käyttäminen valmennuksessa. Valmennuksen apuna voi käyttää ennakkotehtävää, jonka tavoitteena on orientoitua valmennukseen. Teknisesti ennakkotehtävän lähteenä voisi olla verkko-oppimisalusta, johon voidaan sijoittaa kaikki valmennukseen liittyvä aineisto. Hissipuheen merkittävyys nousi esille kyselyn ja haastatteluiden perusteella. Kyselyyn vastanneista useat kokivat hissipuheen luomisen ja sen esittämisen, sekä siitä saadun palautteen koko valmennuksen tärkeimmäksi osioksi. Käytännön harjoitteita pitää lisätä niin, että siitä tulisi toimintamalli jokaisen yrittäjän arkeen.

Kolmas kehittämiskohteista on valmennuksen kesto. Yrittäjien kiireet, ajankäyttö ja keskittyminen valmennukseen nähtiin haasteellisina. Mielestäni valmennuksen yksilöllistäminen ja verkko-oppimisympäristön hyödyntäminen voisivat olla ratkaisu tähän ongelmaan.

Neljäs kehityskohde on valmennustapahtumaan sijoittuva valmennuksen yksilöllistäminen

ja vuorovaikutuksen vahvistaminen valmennettavien kokonaisvaltaisen oppimisen vahvistamisessa.

Valmentajan osaaminen, muodostettaessa vuorovaikutusta vaikuttaa merkittävästi koko yritysvalmennuksen onnistumiseen. Osana osaamista on pidettävä myös vuorovaikutusosaamista. Valmentajan onnistumiseen auttaa kyky luoda avoin ja keskusteleva ilmapiiri valmennustapahtumaan. Valmentajan tulee välttää liiallista itsekeskeisyyttä ja tiedon jakamista. Hänen tulee luoda innostava ja vuorovaikutteinen tunnelma valmennustilanteeseen. Huomioitavaa on, että jokainen valmennukseen osallistuva on jo sinänsä tehnyt ison päätöksen osallistumalla valmennukseen ja tulee valmennukseen ennako-odotuksineen. Valmennettava arvioi valmennukseen käyttämänsä aikaa ja siitä saatua vastinetta hyvinkin tarkasti.

Valmennettavien yritysten yksilöllistäminen on valmentajalle haastava toimenpide. Tarvitaan valmennussuunnitelman ennakkosuunnittelua. Aikaisemmin ehdotettu ennakkotehtävä on mielestäni osaratkaisu yksilöllistämiseen, koska valmentajat ennakkotehtävää purkaessaan näkevät yritysten erilaiset tarpeet ja voivat huomioida esille tulevat toiveet ja näkökulmat valmennusohjelmaa suunniteltaessa. Valmennettavalle on annettava mahdollisuus tasavertaiseen oppimiseen poistamalla kaikki ennakkokäsitykset, jotka vaikeuttavat vuorovaikutuksen syntymistä. Valmentajan on valmennustilanteessa hyvä hallita vuorovaikutteinen keskustelu ja osata ilmaista asiansa myös ilmeillä ja eleillä. Valmentajan hyviä ominaisuuksia on palautteen antaminen ja vastaanottaminen, ajattelun ja toiminnan tutkiminen ja kyseenalaistaminen sekä tutkimalla oppiminen kuuluvat valmentajan hyviin ominaisuuksiin.

Kysely ja tehtyjen haastatteluiden mukaan hissipuheen laatiminen ja esittäminen oli erittäin haastava ja samalla mielenkiintoinen prosessi. Esiintymistaidon kehittäminen on yksi suurista haasteista kun tavoitteena on vakuuttaa kansainvälinen sijoittaja oman tuotteen tai palvelun erinomaisuudesta ja ylivoimaisuudesta. Hissipuheesta pitää selkeästi erottua oma toimialaosaaminen, tuote- ja palvelukonsepti, markkinatilanne, ansaintalogiikka, taustahenkilöt, kilpailijat ja mahdollinen kilpailuetu.

Kuten Niittykangas (2007) toteaa on yrittäjän oppijana syytä seurata maailma avoimin silmin, monipuolisesti, olemalla monessa mukana. On annettava myös sattumalle mahdollisuus palkita. Lisäksi yrittäjän pitää muistaa myös koulutuksen ja kehittämispanostusten merkitys. Aika ajoin lienee paikallaan katsoa maailmaa jostakin kokonaan uudesta näkökulmasta.

## 7 YHTEENVETO

Tämän työ keskiössä olleessa Start-up & Spin-off Factory -projektissa tuettiin innovatiivisten yritysten (21 yritystä) kasvua kiihdytysohjelmalla, jossa kokeneet sarjayrittäjät valmensivat uutta yritystä perustavia tai jo yritystoiminnan aloittaneita yrittäjiä, joiden tuotteille ja palveluille haluttiin saada kasvua. Projektin tavoitteena oli edistää erityisesti kiihdytettävien yritysten nopeaa kansainvälistymistä auttamalla yrittäjiä pilottien, asiakkaiden, partnerien ja rahoituksen hankinnassa. Työssä tarkasteltiin Start-up & Spin-off Factory -projektissa, pääsääntöisesti Kymenlaaksossa toimiville, yrittäjille suunnattua ja toteutettua yritysvalmennusohjelmaa. Työssä selvitettiin ja käsiteltiin Start-up & Spin-off -projektin yritysvalmennuksen onnistumisia ja kehittämiskohteita. Työn aineistona käytettiin sähköisen kyselyn tuloksia sekä toteutettuja teemahaastatteluita.

Toteutetun kyselyn ja teemahaastatteluiden mukaan valmennettavat kokivat saaneensa lisäarvoa valmennuksesta omaksumalla uusia näkökulmia. He kokivat koulutuksen tuoneen toimintaan lisää nöyrää asennetta ja lujaa uskoa tulevaisuuteen. Vertaistuen osuutta sekä verkostojen lisääntymisen mukana tullutta uusien kontaktien määrää pidettiin myönteisenä asiana. Vastausten perusteella valmennus selkeytti valmennettavien ymmärrystä liiketoiminnan kehittämisestä. Hissipuheen valmistelu ja sen esittäminen koettiin tärkeäksi ja lisäarvoa tuottavaksi. Valmennus vahvisti luottamusta omaan tuotteeseen ja palveluun. Valmennuksen painottuminen ICT-alan yrityksiin merkitsi valmennuksessa sitä, että teoriat ja esimerkit tulivat usein tältä alalta. Toimialojen eroavaisuus tulisi huomioida valmennuksessa opetussisältöjen ja esimerkkien osalta.

kyselyn mukaan valmentajien asiantuntemukseen oltiin tyytyväisiä. Lisäksi onnistuneena osa-alueena pidettiin valmennuksen käytännön järjestelyjä. Kehitettävää puolestaan oli opetusmateriaalien, opetusmenetelmien ja koulutuksen keston suhteen. Kysyttäessä valmennuksen hyvistä ja huonoista puolista vastaajat olivat sitä mieltä, että valmennuksessa oli hyvä ilmapiri ja se oli käytännönläheistä. Pienryhmävalmennusta pidettiin hyvänä asiana, samoin kuin henkilökohtaistamista.

## LÄHTEET

Aarnio, H. Vuorovaikutustaidot, Skills-valmentajan voimavara. 2015. [verkkodokumentti]. [Viitattu 2.11.2015]. Saatavilla <http://slideplayer.biz/slide/2626287>

Bransford, J. 2004. Miten opimme: Aivot, mieli, kokemus ja koulu. WS Bookwell Oy, Juva, 2004.

Chang, C. 2013. Portfolio Company Selection Criteria: Accelerators vs Venture Capitalists. CMC Senior Theses. Paper 566.

EK ja Tekes. 2014. Erilaiset, Suomalaisten suuryritysten kokemuksia start -upeista [verkkodokumentti]. [Viitattu 3.6.2015]. Saatavilla <http://ek.fi/wp-content/uploads/Erilaiset.pdf>

Gibb, A. 1997. Picking Winners? On Gaining Insight into the Processes of Small Firms Growth, Working Paper, Durham University Business School.

Helander, J. 2009. Ammatillisen opettajan käsikirja, Hämeen ammattikorkeakoulu, Hämeenlinna. Saarijärven Offset Oy, Saarijärvi.

Helsingin Sanomat, 1.6.2015. Suomen startupit houkuttelivat sijoituksia lähes eniten Euroopassa. A 27.

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja Kirjoita. 12. painos. Jyväskylä: Gummerus, Kirjapaino Oy.

Isberg, L. 1996. Lärarrollen I förändring. Lund: Studentlitteratur. In: Luukkainen, O. (toim) Tulevaisuuden Tekijät, Atena Kustannus, WSOY-Kirjapainoyksikkö, Juva.

Johannisson, B. 2007. Strateginen tietoisuus ja sumeuden hallinta. In: Laukkanen, M. (toim) Kasvuyritys, Talentum Media Oy, Helsinki.

Kauppinen, R. 2004. Verkko-oppiminen ja pk-yritykset – selvitys verkko-oppimisen mahdollisuuksista pk-yritysten osaamisen kehittämisessä. KTM Julkaisuja. 21/2004 [verkkodokumentti]. [Viitattu 15.9.2015]. Saatavilla [http://ktm.elinar.fi/ktm\\_jur/ktmjur.nsf/All/020BA123C3406A26C2256EBC003DEB96/\\$file/jul21elo\\_2004.pdf](http://ktm.elinar.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/All/020BA123C3406A26C2256EBC003DEB96/$file/jul21elo_2004.pdf)

Kawasaki, G. 2015. The Art of the Start 2.0. Portfolio/Penguin. Great Britain.

Koiranen, M. 1993. Ole Yrittäjä, Ulkoinen ja sisäinen yrittäjäyys. Tampere: Tammer-paino Oy.

Kouvolan Sanomat, 2015 [verkkodokumentti]. [Viitattu 25.10.2015]. Saatavilla <http://www.kouvolansanomat.fi/Online/2015/03/25/Kouvola%20houkuttaa%20uusia%20yritt%C3%A4ji%C3%A4%20%E2%80%94%20tavoite%20ylittyi%20yli%20sadalla%20yrityksell%C3%A4/20151124/4>

Kuusela, S. 2013. Esimiehen Vuorovaikutustaidot. Sanoma Pro Oy.

Kymen sanomat, 2015 [verkkodokumentti]. [Viitattu 25.10.2015]. Saatavilla <http://www.kymensanomat.fi/Online/2015/07/10/Yritysten%20perustaminen%20verkkaita%20Kotkan-Haminan%20seudulla/2015319286777/4>

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

MacLean, R. 2012. The elevator pitch. Environmental Quality Management Volume 21, Issue 4, pages 99–105.

MIT OpenCourseWare. 2005. Kuusi myyttiä yrittäjistä [verkkajulkaisu]. [Viitattu 21.6.2015]. Saatavilla <http://vapaudukiireesta.fi/yrittajyys/kuusi-myyttia-menestyneista->



yrittajista/

Newco, 2015 [verkkodokumentti]. [Viitattu 25.10.2015]. Saatavilla <http://www.newco.helsinki.fi/fi/kasva/onko-sinulla-kasvuyritysidea>

Niittykangas, H. 2007. Kasvun Vaihtoehto-Yrityksiä Peräkkäin tai Rinnakkain. In: Laukkanen, M. (toim) Kasvuyritys, Talentum Media Oy, Helsinki.

Pagliarini, R. 2015. How to Write an Elevator Speech [verkkodokumentti]. [Viitattu 23.8.2015]. Saatavilla <http://www.businessknowhow.com/money/elevator.htm>

Pk-yritysbarometri 2015, syksy [verkkodokumentti]. [Viitattu 20.10.2015]. Saatavilla [http://www.yrittajat.fi/File/9242763b-f5b4-4a09-ae18ef9b2f01bc23/Pk\\_barometri\\_syksy\\_2015.pdf](http://www.yrittajat.fi/File/9242763b-f5b4-4a09-ae18ef9b2f01bc23/Pk_barometri_syksy_2015.pdf)

Pk-yritysbarometri 2015, syksy [verkkodokumentti]. [Viitattu 20.10.2015]. Saatavilla [http://www.yrittajat.fi/File/9314dfe4-0183-49bd-a702-fd2732ee78c7/Alueraportti\\_Kymen\\_laakso\\_syksy2015.pdf](http://www.yrittajat.fi/File/9314dfe4-0183-49bd-a702-fd2732ee78c7/Alueraportti_Kymen_laakso_syksy2015.pdf)

Mäkinen, P. ”Verkko-tutor”2002 [verkkodokumentti]. [Viitattu 5.10.2015]. Saatavilla <http://www15.uta.fi/arkisto/verkkotutor/dialogi.htm>

Rantala, A. 2006. Growth of new firms: evidence from Finland 1996-2003. Pellervo Economic Research Institute Reports no. 197 Helsinki. In: Laukkanen, M. (toim) Kasvuyritys, Talentum Media Oy, Helsinki, Karisto Oy.

Ruckenstein, M. 2002. Start Up, Tarinoita Kalifornian Piilaaksosta. Tammi. RT-Print Oy, Pieksämäki.

Räsänen, J. 1997. Kehityksen ulottuvuuksia, kehityssuuntautunut oppiminen ja arviointi. Jyväskylän yliopisto, Täydennyskoulutuskeskus, Johtamiskoulutuksen julkaisu 8. Päijät

Paino Oy.

Helakorpi, S. Ammatillisen Opettajankoulutuksen historia [verkkodokumentti]. [Viitattu 10.10.2015]. Saatavilla <https://kyvyt.fi/artefact/file/download.php?file=353303&view=10652>

Taulli, T. 2012. How to create the next Facebook, seeing your startup through, from Idea to IPO. Apress.

Tilastokeskus. 2015. Aloittaneet ja lopettaneet yritykset [verkkodokumentti]. [Viitattu 27.9.2015]. Saatavilla <http://www.stat.fi/til/aly/kuv.html>

Tilastokeskus. 2015. Pienet ja keskisuuret yritykset [verkkodokumentti]. [Viitattu 20.5.2015]. Saatavilla <http://www.stat.fi/>

WABC Business. 2007. [verkkodokumentti]. [Viitattu 23.10.2015]. Saatavilla <http://www.wabccoaches.com/includes/popups/definition.html>

Venture Gym. 2015. [verkkodokumentti]. [Viitattu 25.10.2015]. Saatavilla <http://www.venturegym.fi/>

## **LIITE 1. Spin-off-koulutuksen palautekysely**

1. Asema yrityksessä
2. Ikä
3. Sukupuoli
4. Toimiala
5. Oletko osallistunut vastaavanlaisiin valmennuksiin?
6. Harkitsitko muita valmennuksia?
7. Millaisia odotuksia sinulla oli valmennuksen suhteen?
8. Miksi osallistuit valmennukseen?
9. Mitä lisäarvoa valmennuksella oli sinulle itsellesi? (Mainitse kolme tärkeintä asiaa.)
10. Kuinka tyytyväinen olet valmennukseen?
11. Mitä hyviä puolia koit valmennuksessa olevan?
12. Mitä huonoja puolia koit valmennuksessa olevan?
13. Mihin yrityksen ongelmiin tai haasteisiin valmennus on auttanut löytämään ratkaisuja?
14. Mihin yrityksen ongelmiin tai haasteisiin valmennus ei ole auttanut löytämään ratkaisuja?
15. Miten kehittäisit valmennusta?
16. Miten valmennusohjelmassa ollut pitching-prosessi on vaikuttanut

liiketoimintamallien kehittämistyöhön, sijoittajien vakuuttamiseen tai yrityksen toimintamallien muutoksiin?

17. Millaisia kontakteja olet saanut projektin myötä?
18. Ovatko sijoittajamatkat olleet hyödyllisiä?
19. Onko projektissa toteutettujen sijoittajamatkojen myötä syntynyt uusia sijoittajakontakteja?
20. Millaista sijoittajatoimintaa projektin myötä on syntynyt?
21. Kuinka paljon sijoittajat ovat euromääräisesti sijoittaneet yritykseenne projektin myötä?
22. Millä tavalla valmennus vaikutti yrityksen tulevaisuuden suunnitelmiin?

## **LIITE 2. Haastattelun kysymykset**

1. Miten valmennus tuki yrittäjiä liiketoimintamallien kehittämisessä (verkostoitumisessa?, kansainvälistymisessä?, rahoituksen hankkimisessa?)?
2. Millaisia henkilöitä valmennus on palvellut parhaiten?
3. Millaisia henkilöitä valmennus on palvellut heikoiten?
4. Millaisia hyviä ja huonoja puolia valmennustoiminnassa oli, kun tarkastellaan toimintaa yrittäjien x ja x näkökulmista?
5. Miten valmennustoimintaa voitaisiin kehittää?
6. Miten toiminnalle asetetut tavoitteet ovat toteutuneet?