



Martti Saarela, Harri Jokela, Eija-Riitta Niinikoski, Matti Muhos



## Keskipiste-Leaderin yritystukien vaikuttavuusarviointi

LEADER

**Keskipiste**



Euroopan unioni  
Euroopan aluekehitysrahasto

**Vipuvoimaa**  
EU:lta  
2007-2013

POHJOIS-POHJANMAA  
Council of Oulu Region

OULUN YLIOPISTO  
Tuotantotalouden osaston tutkimusraportteja  
Oulun Eteläisen instituutti

Martti Saarela, Harri Jokela, Eija-Riitta Niinikoski, Matti Muhos

## **Keskipiste-Leaderin yritystukien vaikuttavuusarviointi**

**ISBN 978-952-62-0391-1 (nid.)**  
**ISBN 978-952-62-0392-8 (PDF)**  
**ISSN 1459-2428**

Tekijät Martti Saarela, Harri Jokela, Eija-Riitta Niinikoski, Matti Muhos		Julkaisutyyppe Tutkimusraportti	
		Tilaaaja: Keskipiste-Leader	
Raportin nimi <b>KESKIPISTE-LEADERIN YRITYSTUKIEN VAIKUTTAVUUSARVIOINTI</b>			
Tiivistelmä Tämän Keskipiste-Leaderin yritystukien vaikuttavuusarvioinnin tavoitteena oli tehdä kattava selvitys yritystukiprosessin onnistumisesta sekä arvioida yritystukien vaikuttavuutta ja merkitystä tukia saaneille yrityksille lyhyellä ja pitkällä aikavälillä.  Yritystukia myöntävä Keskipiste-Leader ry on yksi Suomen maaseudun kehittämissyhdystyksistä, joka toimii kahdeksan kunnan alueella Nivala-Haapajärven ja Haapaveden-Siikalatvan seutukunnissa. Arviointi kohdistettiin vuosina 2005-2009 yritystukea saaneisiin yrityksiin. Ajanjaksoon sisältyy kaksi eri ohjelmakautta, 2000-2006 ja 2007-2013. Keskipiste-Leaderin yritystukien vaikuttavuusarviointi toteutettiin sekä kyselytutkimuksena että henkilökohtaisiin haastatteluihin perustuvana tapaustutkimuksena hyödyntäen molempien lähestymistapojen vahvuuksia (nk. mixed methods research).  Vaikuttavuusarvioinnin tulosten mukaan Keskipiste-Leaderin yritystukiprosessia pidettiin onnistuneena. Tuensaajat olivat tyytyväisiä Keskipiste-Leaderin palveluun ja asiakaslähtöisyyteen. Vähiten positiivisia kokemuksia liitettiin hakuprosessin vaatimaan paperityöhön ja asiakirjoihin. Yritystuella hakuvaiheessa asetetut tavoitteet oli tuensaajien näkemysten mukaan saavutettu hyvin. Lisäksi suurin osa yrittäjistä piti yritystukea kokonaisuutena hyvin tai erittäin hyvin onnistuneena.  Tulosten perusteella yritystuen tärkein ominaisuus tuen saajille on ollut sen rohkaiseva, kannustava ja täydentävä merkitys. Suurimmat vaikutukset saadulla yritystuella koettiin olleen motivaatioon yrittäjänä toimimisessa sekä yrittäjän tulevaisuuduskoon. Tuki on poistanut epävarmuutta ja esim. madaltanut kynnystä aloittaa yritystoimintaa.			
Asiasanat Leader, yritystuki, vaikuttavuus, mikroyritykset			
Muita tietoja			
Julkaisusarjan nimi Oulun yliopiston tuotantotalouden osaston tutkimusraportteja Oulun Eteläisen instituutti	ISSN 1459-2428	ISBN 978-952-62-0391-1 (nid.) 978-952-62-0392-8 (PDF)	
Sivumäärä 52 + liitteet	Kieli Suomi	Luottamuksellisuus Julkinen	
Jakelija Oulun yliopisto, Oulun Eteläisen instituutti		Julkaisija	



Authors Mr. Martti Saarela, Mr. Harri Jokela, Ms. Eija-Riitta Niinikoski, Dr. Matti Muhos		Type of publication Research report	
		Client Keskipiste-Leader	
Name of the report Effectiveness Evaluation of Keskipiste-Leader's Enterprise Financial Support			
<p>Abstract</p> <p>The aim of this Effectiveness Evaluation of Keskipiste-Leader's Enterprise Financial Support was to get a comprehensive report of success of enterprise financial support process, and to evaluate the effectiveness and the importance of support to beneficiary enterprises in the short and long term.</p> <p>The Keskipiste-Leader, granting financial support to enterprises, is one of the rural development associations in Finland. It operates in the area of eight municipalities in the sub-regions of Nivala-Haapajärvi and Haapavesi-Siikalatva. The evaluation is focused to enterprises, which have received financial support during 2005-2009. This period covers the activities of two different program periods of the Keskipiste-Leader, 2000-2006 and 2007-2013. The evaluation was conducted by a questionnaire survey and case studies based on personal interviews, using the strengths of both approaches (mixed methods research).</p> <p>Based on the results of this effectiveness evaluation, the Keskipiste-Leader support process was considered a success. The beneficiaries were satisfied with service and customer orientation of the Keskipiste-Leader. The most negative experiences were connected to the application process and to the required paperwork and documents. Objectives set at the application stage for the financial support were achieved well from the perspective of beneficiaries. In addition, most of the entrepreneurs considered the financial support as a whole to be successful or very successful.</p> <p>Based on the results, the main feature of support has been its encouraging, supportive and complementary role. Motivation of an entrepreneur and entrepreneur's confidence in the future were considered as the major effects obtained from the support. The support has also removed uncertainty and lowered the threshold to start business.</p>			
Keywords Leader, financial support, effectiveness, microenterprises			
Other information			
Name of the series University of Oulu Research Reports in DIEM Oulu Southern Institute	ISSN 1459-2428	ISBN 978-952-62-0391-1 (nid.) 978-952-62-0392-8 (PDF)	
Number of pages 52 + appendices	Language Finnish	Confidentiality Public	
Distributor University of Oulu, Oulu Southern Institute		Publisher	



## Sisällysluettelo

Tiivistelmä	
Abstract	
Sisällysluettelo .....	7
1 Johdanto .....	9
1.1 Tutkimuksen tausta ja tutkimuskysymykset .....	9
1.2 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus .....	10
1.2.1 Kyselytutkimus .....	10
1.2.2 Tapaustutkimus .....	11
1.3 Teoreettiset lähtökohdat .....	12
1.3.1 Julkinen yritystuki .....	12
1.3.2 Mikroyritys .....	12
2 Tutkimuskohteen kuvaus ja arvioinnin lähtökohdat .....	14
2.1 Leader-toiminta .....	14
2.2 Keskipiste-Leader .....	15
2.3 Keskipiste-Leaderin yritystuki .....	15
2.4 Keskipiste-Leaderin toiminta-alue .....	17
3 Kyselytutkimus .....	21
3.1 Yleistä .....	21
3.2 Kyselytutkimuksen tulokset .....	22
3.2.1 Tukiprosessin onnistuminen .....	23
3.2.2 Yritystukihankkeen vaikuttavuus .....	25
4 Tapaustutkimus .....	31
4.1 Yleistä .....	31
4.2 Yrittäjien kokemukset tukiprosessista .....	33
4.3 Kokemukset yhteistyöstä .....	36
4.3.1 Keskipiste-Leaderin kanssa .....	36
4.3.2 ELY-keskuksen kanssa .....	36
4.4 Leader-yritystuella asetettujen tavoitteiden täytyminen .....	38
4.5 Leader-yritystuen hyvät käytännöt ja kehittämiskohteet .....	39
4.6 Yritystuen vaikuttavuus ja tuen merkitys .....	42
4.7 Haastateltujen yritysten liiketoiminnan kehitys .....	43
5 Yhteenvetoa ja pohdintaa .....	46
Lähteet .....	51





# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja tutkimuskysymykset

Tämän vaikuttavuusarvioinnin tavoitteena on tehdä kattava selvitys Keskipiste-Leaderin yritystukiprosessin onnistumisesta sekä arvioida yritystukien vaikuttavuutta ja merkitystä tukia saaneille yrityksille lyhyellä ja pitkällä aikavälillä.

Vaikuttavuusarvioinnin tilaajana on Keskipiste-Leader. Arviointitutkimus toteutettiin yhteisrahoitteisena tutkimuksena Keskipiste-Leaderin yritystukien vaikuttavuusarviointi-hankkeen ja Mikroyrittäjyyden tutkimus ja Oulun Eteläisen TKI-toiminnan kehittäminen -hankkeen kanssa. Arviointiraportin perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä ja kehittämissuunnitelmia erityisesti tuleva ohjelmakausi huomioiden. Arvioinnin avulla pyritään vahvistamaan Keskipiste-Leaderin rahoituksen merkitystä mikroyritysten toiminnan tukemisessa ja uusien työpaikkojen syntymisessä alueelle.

Arviointi kohdistetaan vuonna 2005-2009 yritystukea saaneisiin yrityksiin. Kyseisellä jaksolla Keskipiste-Leader on myöntänyt 127 kpl yritystukia. Kun useammin kuin keran tukia saaneet yrittäjät rajataan aineistosta pois, yritystukea ko. ajanjaksolla on saanut 97 eri yrittäjää/yritystä. Ajanjakso kattaa toimintaa kahdella eri ohjelmakaudella 2000-2006 sekä 2007-2013. Tarkastelujakso on kohdistettu kahden eri ohjelmakauden ajanjaksolle, jotta mahdolliset erot ohjelmakausien välillä yritystukien suhteen tulisivat esille. Toiseksi tarkastelujakso ajoittuu riittävän pitkälle menneisyyteen, jotta tukien vaikutuksia voidaan realistisesti arvioida pitkällä aikavälillä.

Verrattuna muihin Suomen Leader-toimintaryhmiin määrät ovat sekä hankemäärissä että euroissa mitattuna yksi Suomen suurimmista. Tähän mennessä ei ole kuitenkaan tehty pitkän aikavälin selvitystä yritystukien vaikuttavuudesta Keskipiste-Leaderin alueella.

Vuonna 2012 valmistunut Oulun yliopiston Kajaanin yliopistokeskuksen AIKOPA:n ”Tuloksellista paikallista kehittämistä – Keskipiste- ja Rieska-Leaderin toiminnan ulkoinen arviointi ohjelmakaudella 2007–2013” arvioi mm. Keskipiste-Leaderin kehittämisohjelman tavoitteiden saavuttamista (tuloksellisuus ja vaikuttavuus) sekä hyviä ja huonoja käytäntöjä. Kehittämisohjelman linjauksista pienyrittäjyyttä sekä yhteistyötä ja verkostoitumista pidetään parhaimmin onnistuneina. Myös näiden tulosten perusteella voidaan todeta tarve suorittaa entistä tarkempi, erityisesti yritystukien vaikuttavuuteen keskittyvä tutkimus pidemmältä aikaväliltä.

Arvioinnin lisätavoitteena on saada lisätietoa toimintaryhmän toiminnan ja resurssien suuntaamisesta kuluneilla ohjelmakausilla. Lisäksi tuloksia voidaan hyödyntää tulevan ohjelmakauden toiminnan painopisteiden suuntaamisessa alueen toimijoilta kerättyjen ajatusten tukena.

Vaikuttavuusarvioinnin tutkimuskysymykset voidaan asettaa seuraavasti:

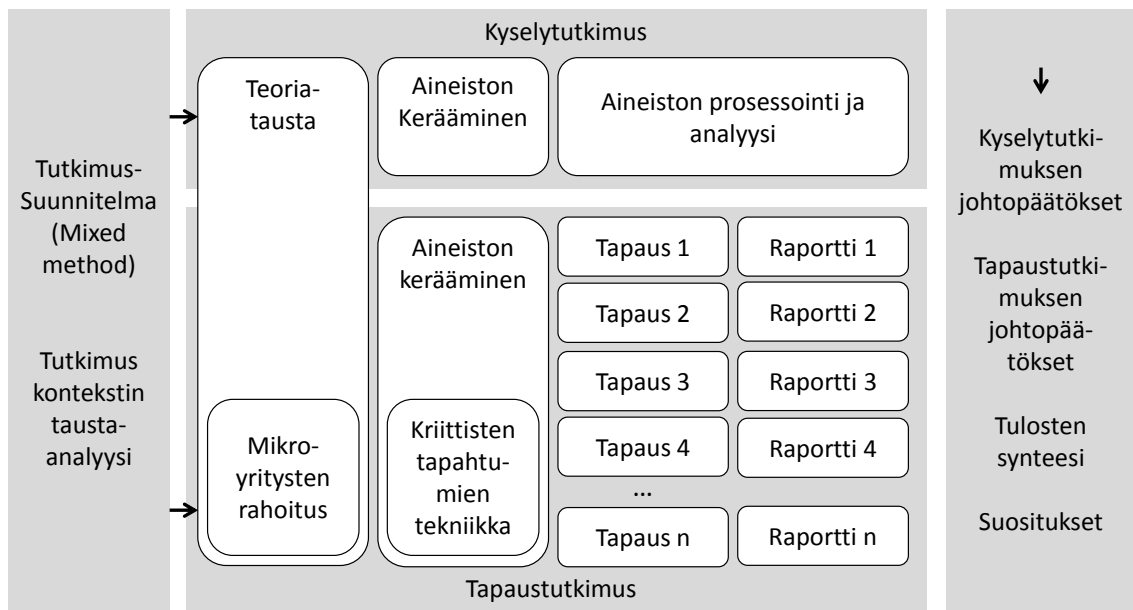
1. Miten onnistuneena Keskipiste-Leaderin yritystukea vuosien 2005-2009 aikana saaneet yritykset ovat kokeneet yritystukiprosessin?
2. Millainen on ollut yritystukien vaikuttavuus ja merkitys tukea saaneille yrityksille lyhyellä ja pitkällä aikavälillä?

## 1.2 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus

Keskipiste-Leaderin vaikuttavuusarviointi toteutettiin suunnitelman mukaisesti sekä kyselytutkimuksena että henkilökohtaisiin haastatteluihin perustuvana tapaustutkimuksena hyödyntäen molempien lähestymistapojen vahvuuksia. Arviointi kohdennettiin yrittäjiin/yrityksiin, jotka saivat Keskipiste-Leaderin myöntämää yritystukea jossakin vaiheessa vuosien 2005-2009 aikana. Kun tukien myöntämisestä on kulunut jo vuosia, antaa nyt tehtävä tarkastelu mahdollisuuden arvioida yritystuen vaikuttavuutta ja merkitystä pitkällä aikavälillä. Tukihankkeen toteutuksesta kulunut pitkä aika voi aiheuttaa sen, että yrittäjien kokemukset ovat voineet unohtua ainakin yksityiskohtien osalta.

Tutkimuksessa käytettiin rinnakkain kahta tutkimusmenetelmää (nk. mixed methods research) osittain integroidusti (Ks. esim. Saunders 2012, s. 166). Tämän vaikuttavuusarvioinnin kyselytutkimus toteutettiin alkusyksyllä 2013 ja tapaustutkimuksen haastattelut loppuvuodesta 2013. Tapaustutkimus toteutettiin puolistrukturoidulla haastattelulomakkeella, joka lähetettiin haastateltaville myös etukäteen tutustuttavaksi.

Tutkimusprosessi on esitetty karkealla tasolla seuraavassa kuvassa 1:



Kuva 1. Tutkimusprosessi.

### 1.2.1 Kyselytutkimus

Kyselytutkimus (eng. survey) on yksi yleisimmin käytetyistä tutkimusstrategioista liiketoimintaan ja johtamiseen keskittyvillä tutkimusaloilla. Kyselytutkimus pyrkii vastaamaan kysymyksiin ”mitä?”, ”kuka?”, ”missä?”, ”kuinka paljon?” ja ”kuinka monta?” (Ks. esim. Saunders ym. 2012) – mm. tästä syystä kyselytutkimus on vahvimmillaan eksploraatiivisessa ja kuvailevassa tutkimuksessa. Kyselytutkimus ei ole vahvimmillaan

pidempien tapahtumaketjujen ja monimutkaisten syy-seuraussuhteiden selittämisessä. Kyselytutkimusten avulla on mahdollista kerätä standardoitua aineistoa suurista populaatioista kustannustehokkaasti. (Saunders ym. 2012). Vaikka sana kysely viittaakin lomakkeilla kerättävään aineistoon, voidaan kyselytutkimuksen aineistoa kerätä myös strukturoidun havainnoinnin ja strukturoitujen haastattelujen avulla. (Saunders ym. 2012).

Kyselytutkimus on tapa kerätä ja tarkastella tietoa mm. yhteiskunnallisista ilmiöistä, asenteista ja arvoista. Kyselytutkimuksessa tutkija esittää vastaajalle kysymyksiä kyselylomakkeella. Kyselylomake onkin mittausväline, joka soveltuu yhteiskunta- ja käyttäytymistieteellisestä tutkimuksesta mielipidetiedusteluihin, katukyselyihin, soveltuvuustesteihin sekä palautemittauksiin. Kyselytutkimus on pääosin määrällistä tutkimusta, jossa sovelletaan tilastollisia menetelmiä. Kyselyn aineistot koostuvat mitatuista luvuista ja numeroista. Vaikka kysymykset esitetäänkin sanallisesti, niin vastaukset esitetään numeerisesti. Sanallisesti annetaan täydentäviä tietoja. Kyselytutkimuksen onnistuminen riippuu suuresti määrin lomakkeesta. Ratkaisevaa on, kysytäänkö sisällöllisesti oikeista kysymyksiä tilastollisesti mielekkäällä tavalla. (Vehkalahti 2008).

### 1.2.2 Tapaustutkimus

Tämän tutkimuksen toinen osa on holistinen monitapaustutkimus (ks. Yin 1989). Tapaustutkimuksen tavoitteena on tässä tutkimuksessa syventää kyselytutkimuksen kautta esille nousevia näkökulmia mm. kuvaamalla rahoitusprosessi ja selvittämällä tutkittavaan ilmiöön liittyviä syy-seuraussuhteita.

Yinin (1989) määritelmän mukaan tapaustutkimus on empiirinen tutkimusstrategia, joka tutkii nykypäivän ilmiötä sen todellisessa asiayhteydessä, kun ilmiön ja sen asiayhteyden rajapinta ei ole selkeä ja käytetään useisiin lähteisiin perustuvaa näyttöä. Tapaustutkimuksen avulla haetaan vastauksia erityisesti kysymyksiin ”Miksi?”, ”Mitä?” ja ”Kuinka?”. Tapaustutkimus on vahvimmillaan pyrittäessä selvittämään syvällisesti syy-seuraussuhteita tai pidemmän aikavälin tapahtumaketjuja (Saunders 2012). Tapaustutkimus sopii lisäksi mm. eksploratiiviseen tutkimukseen ja kuvailevaan tutkimukseen. Tapaustutkimuksen avulla voidaan tarkastella yhtä tapausta tai useita tapauksia (Ks. esim. Saunders 2012). Järvinen (1999) kuvaa tutkijan roolia tapaustutkimuksessa seuraavasti:

*Tapaustutkimusta tehtäessä tutkijan tulisi omata tutkimusalueensa syvällinen tuntemus. Tutkimusprosessin aikana tutkijalta vaaditaan hyviä kuuntelijan taitoja sekä sopeutuvuutta ja joustavuutta muuttaa keruusuunnitelmaansa tutkimuskohteen käyttäytyessä ennalta odottamattomalla tavalla. Tietojen kerääminen ei ole tapaustutkimuksessa ainoastaan tietojen tallentamista vaan myös samanaikaista tietojen tulkintaa tutkimustehtävän kannalta ja siten perusteltujen löydösten keräämistä. Tutkijan tulee välttää ennakkoluuloja. Hänen tulee olla valmis vastaanottamaan ja tunnistamaan vastakkaista ja ristiriitaista tietoa, jonka käsittelyyn voi saada apua muilta tutkijoilta.*

Yin (1989) toteaa, ettei tapaustutkimus perustu välttämättä ainoastaan kvalitatiiviseen näyttöön vaan siinä voidaan käyttää myös kvantitatiivista näyttöä. Yin (1989) pyrkii kumoamaan käsityksen siitä, että tutkimuslähestymistavat voitaisiin luokitella puhtaasti kvalitatiivista ja kvantitatiivista näyttöä käyttäviin. Kvalitatiivista ja kvantitatiivista näyttöä voidaan hänen mukaansa käyttää lähes kaikissa empiirisen tutkimuksen lähes-

tymistavoissa. Pelkällä kvantitatiivisella aihealueen tarkastelulla on vaarana päätyä aihealueen turhan yksipuoleiseen tarkasteluun.

## **1.3 Teoreettiset lähtökohdat**

### ***1.3.1 Julkinen yritystuki***

Yritystuki on julkisista varoista yritykselle tai yhteisölle maksettu avustus tai rahoitus. Julkisen yritystuen antamisperusteet on säädetty yritystukilaissa. Tilastokeskuksen (2013) mukaan vuonna 2011 maksetut suorat yritystuet olivat Suomessa 500 miljoonaa euroa. Suurimmat tukimuodot maksettiin työ- ja elinkeinoministeriöltä (TEM), maa- ja metsätalousministeriöltä (MMM) sekä Tekesiltä. Tukea sai vuonna 2011 noin 35 000 yritystä eli noin 11 prosenttia kaikista yrityksistä. Suorien tukien lisäksi julkinen sektori tukee yrityksiä mm. lainoina, pääomalainoina ja takauksina. Toimialoittain tarkasteltuna eniten euromääräistä suoraa tukea saivat palvelualan yritykset. (Tilastokeskus 2013).

Työ- ja elinkeinoministeriön yritystukiselvityksen (Pietarinen 2012) mukaan yritystuki, kuten minkä tahansa elinkeinopoliittisen toimenpiteen vaikuttavuuden arviointi on vaikeaa. Tuen vaikutus jo tukea saavan yrityksen kehitykseen on vaikeasti erotettavissa muista tekijöistä. Vieläkin vaikeampaa on selvittää tuen laajempia ulkoisvaikutuksia. Pietarisen (2012) selvityksen mukaan yritystukien arvosta vajaat puolet osoittautui arvioinnissa tehokkaaksi eli hyvin tavoitteeseensa vaikuttaviksi ja usein myös elinkeinorakenteen muutosta edistäviksi.

Koski ja Ylä-Anttila (2011) selvittivät tutkimuksessaan yritystukien vaikuttavuutta. ETLA:n tekemän ja TEM:n tilaaman tutkimuksen mukaan yritystukea näyttää saavan helpoiten nuoret yritykset, jotka myös aktiivisesti hakevat tukea. Kuitenkin yritystukien myöntäjät näyttäisivät suosivan suurehkoja, vakiintuneita yrityksiä. Tutkimus antoi myös viitteitä siitä, että monet tukea myöntävät tahot suosivat samoja ”kanta-asiakkaita” vuodesta toiseen. Tämä johtuu tutkijoiden mukaan siitä, että tuen hakijat oppivat hakemaan tukea, ja tuen myöntäjät oppivat tuntemaan hakijan, jolloin aiemmin tukea saanut yritys saattaa olla etulyöntiasemassa muihin yrityksiin nähden. Kuitenkin tuen myöntäminen toistuvasti samoille yrityksille on ristiriidassa sen kanssa, että yritystuet on tarkoitettu väliaikaisiksi. Niiden tehtävä on paikata markkinoiden toimintapuutteita. Terveet, markkinakelpoiset yritykset eivät tarvitse jatkuvia tukia. (Koski ja Ylä-Anttila 2011).

### ***1.3.2 Mikroyritys***

Mikroyritykseksi määritellään Suomessa alle kymmenen työntekijää työllistävä yritys (Tilastokeskus 2014). Vuodesta 2003 lähtien mikroyrityksen määritelmään lisättiin vaatimus riippumattomuudesta. Mikroyritys on riippumaton yritys, jonka vuosiliikevaihto on enintään 2 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma enintään 2 miljoonaa euroa. 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 2014). Tilastokeskuksen määritelmä noudattaa EU-määritelmää (Europa 2014). Taulukossa 1 on esitetty yritysten kokoluokat.

*Taulukko 1. Yritysten kokoluokkien määrittely (Tilastokeskus 2014).*

Yritystyyppi	Henkilöstö	Liikevaihto (€)	Taseen loppusumma (€)
Mikroyritys	1-9	≤ 2 000 000	≤ 2 000 000
Pienyritys	10-49	≤ 10 miljoonaa	≤ 10 miljoonaa
Keskisuuri yritys	50-249	≤ 50 miljoonaa	≤ 43 miljoonaa
Suuri yritys	250 tai enemmän	Enemmän kuin 50 miljoonaa	Enemmän kuin 43 miljoonaa

Tilastokeskuksen tilastojen mukaan vuonna 2012 Suomessa oli 322 183 yritystä. Jos maa-, metsä- ja kalatalous jätetään pois, yrityksiä oli 266 909. Niistä alle 10 työntekijän yrityksiä oli 248 998 eli 93,4 prosenttia. Pienyrityksiä oli 14 769, keskisuuria 2 523 ja suuryrityksiä 619. (Suomen Yrittäjät 2013a).

*Taulukko 2. Yritysten kokoluokkien prosentuaaliset osuudet yritysten lukumäärästä, liikevaihdosta ja henkilöstön määrästä.*

	Osuus lukumäärästä	Osuus liikevaihdosta	Osuus henkilöstön määrästä
Mikroyritykset	93,4 %	17 %	25 %
Pienyritykset	5,5 %	17 %	20 %
Keskisuuret yritykset	0,9 %	19 %	18 %
Suuret yritykset	0,2 %	47 %	37 %

Vuoden 2011 lopussa yritykset työllistävät 1 486 137 suomalaista. Mikroyrityksillä on kattava osuus työllistymistä ajatellen, sillä jopa 25 % (358 969 henkilöä) työllistyy mikroyrityksen kautta. Pienyritysten kautta työllistyy 21 % (291 614 henkilöä), keskisuurten yritysten kautta 17 % (243 739 henkilöä) ja suuryrityksissä 37 % (524 711 henkilöä). (Suomen Yrittäjät 2013b) Suomalaisten yritysten yhteenlaskettu liikevaihto vuoden 2011 lopussa oli 384 miljardia euroa, joista yli puolet syntyy pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Mikroyritysten liikevaihto euroissa oli 65 miljardia, pienyritysten 67 miljardia, keskisuurten yritysten 62 miljardia ja suuryritysten 190 miljardia. (Suomen Yrittäjät 2013b).

Suomen menestys mikroyritysten kasvualustana on kaksijakoinen. Suomen maine innovaatioiden mahdollistajana on varsin vahva kansainvälisissä vertailuissa (esim. Dutta 2012). Tulokset ovat olleet vaatimattomia uuden yritystoiminnan rakentamisen näkökulmasta. Global Entrepreneurship Monitor (Kelley ym. 2011) -tutkimuksen mukaan suomalaisten yrittäjäystaidot ja liiketoimintamahdollisuuksien havainnointi on korkeatasoista, mutta hyvät yrittäjäystaidot ja positiiviset yrittäjäystasenteet eivät muutu täysimääräisesti yrittäjäystasenteiksi. Taitojen ja asenteiden muuntaminen konkreettiseksi yritystoiminnaksi on keskeinen haaste sekä kansallisella että alueellisella tasolla.

Työ- ja elinkeinoministeriön raportin mukaan Suomessa on joillakin alueilla yrityspalveluissa ylitarjontaa kysyntään nähden. Tämä voi johtua osin yrittäjän tarpeiden ja tarjottujen palvelujen kohtaamattomuudesta. Asiakasnäkökulmasta tarjontakenttä näyttää monimutkaisena ja pirstaleisena. Osittain projektirahoituksesta johtuen tarjonta on sekavaa ja jatkuvasti vaihtuvaa (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012). Suomalaiset tukija rahoitusinstrumentit ja -järjestelmät on suurelta osin suunniteltu mikroyrityksiä suurempiin kokoluokkiin kuuluvien yritysten tarpeisiin. Tästä joukosta erottuva mikroyritysten tarpeita huomioiva Leader-yritystuki on erittäin kiinnostava tutkimuskohde.

## 2 Tutkimuskohteen kuvaus ja arvioinnin lähtökohdat

### 2.1 Leader-toiminta

Leader-toimintatavan ydin on paikallinen, asukkaiden oma aktiivinen toiminta maaseudun kehittämiseksi. Alkujaan Leader oli Euroopan yhteisön aloiteohjelma, joka on sittemmin antanut nimensä tälle toimintatavalle. Termi Leader on alkujaan lyhenne (LEADER), joka muodostuu ranskankielisistä sanoista "Liason Entre Actions de Développement l'Economie Rurale". Suomennettuna tämä kuuluu "yhdyssiteet maaseudun talouden kehittämiseen tähtäävien toimien välillä". (Maaseutu 2014).

Leader-toiminta alkoi Suomessa vuonna 1996. Vuosina 2000–2006 Leader-toimintatapaa toteutettiin koko Suomessa ja toimintaryhmiä oli kaikkiaan 58 ja vuosina 2007–2013 Suomessa on toiminut 56 toimintaryhmää. (Maaseutu 2014).

Keskeistä Leader-toimintavalle on ns. alhaalta ylöspäin -periaate eli hankkeiden valmistelu ja päätösvalta rahoitettavista hankkeista on tavallisilla ihmisillä, jotka ovat kotiseutunsa parhaita asiantuntijoita. Tavoitteena on maaseudun elinkeinojen kehittäminen ja työpaikkojen luominen, uusien toimintatapojen ja menetelmien kautta sekä resurssien kokoaminen verkostoitumalla pienten toimijoiden kesken sekä yhteistyö yritysten, järjestöjen ja julkisen sektorin kanssa. Myös naisten ja nuorten työmahdollisuuksien ja elinolosuhteiden parantaminen, kestävä kehitys ja kansainvälistyminen ja alueiden välinen yhteistyö ovat toiminnan keskeisiä tavoitteita. (Maaseutu 2014).

Leader-ryhmät rahoittavat yleishyödyllisiä ja elinkeinotoimintaa edistäviä hankkeita sekä myöntävät yritystukia. Ryhmän henkilöstö neuvoo tuen hakijoita hakemusten valmistelussa ja hankkeiden toteuttamisessa. Se myös tiedottaa tuista, paikallisesta maaseudun kehittämissuunnitelmastaan ja rahoittamistaan hankkeista. Ryhmän toimintaan voi osallistua kuka tahansa alueen asukas toteuttamalla hankkeen, olemalla mukana hankkeessa tai liittymällä yhdistyksen jäseneksi. (Maaseutu 2014).

Vuosittain toimintaryhmä kokoontuu yleiskokoukseen, jossa yhdistyksen jäsenet äänestävät uudet jäsenet hallitukseen. Kolmasosa hallituksen jäsenistä valitaan kuntien edustajista, kolmasosa yritysten tai yhteisöjen edustajista ja kolmasosa alueen asukkaista, jotka eivät ole mukana kuntien tai yhteisöjen päättävissä elimissä. Näin nämä ryhmät ovat tasapuolisesti edustettuina toimintaryhmän hallituksessa, joka päättää rahoitettavat hakemukset. Hallitus käsittelee ryhmään jätetyt tukihakemukset ja antaa niistä lausuntonsa. Hallitus puoltaa hakemusta, jos se täyttää paikallisen maaseudun kehittämissuunnitelman, Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman ja Leader-periaatteiden asettamat kriteerit. (Maaseutu 2014)

Vuosina 2007–2013 yhden ryhmän käytössä oleva julkinen rahoitus vaihteli 2,8 - 7,6 miljoonan euron välillä. Yhteensä Manner-Suomen toimintaryhmät saivat julkista rahoitusta n. 250 miljoonaa euroa. Ryhmän toiminta-alue on kooltaan seutukunnan luokkaa ja

asukasmäärältään keskimäärin noin 40 000 henkeä vaihdellen reilusta 14 000 asukkaasta lähes 100 000 asukkaaseen.

## 2.2 Keskipiste-Leader

Keskipiste-Leader ry on yksi Suomen maaseudun kehittämissyhistyksistä, joka toimii kahdeksan kunnan alueella Nivala-Haapajärven sekä Haapaveden-Siikalatvan seutukunnissa.

Keskipiste-Leader on rekisteröity yhdistys, joka kannustaa maaseudun asukkaita kehittämään omaa kotiseutuaan, lisäämään sen viihtyisyyttä sekä synnyttämään uusia työpaikkoja ja yrityksiä. Kuten kaikki toimintaryhmät, laatii Keskipiste-Leader alueelleen paikallisen maaseudun kehittämissuhteen, jota toteutetaan seitsemän vuotta kestävä ohjelmakauden ajan. Viimeisimmät kehittämissuhteet ovat vuosilta 2000-2006 sekä 2007-2013. Keskipiste-Leader ry:n jäseneksi voivat liittyä kaikki yhdistyksen toimialueella asuvat maaseudun kehittämisestä kiinnostuneet henkilöt ja yhteisöt. (Keskipiste-Leader 2014).

Ohjelmakaudella 2000-2006 Keskipiste-Leader on rahoittanut yritystutkimuksia 113 kpl. Julkista tukea yritystutkimukseen on suunnattu noin 1 200 000 €. Yksityistä yrittäjien omaa rahaa yritystutkimukseen on sitoutunut lisäksi yli 2 300 000 €.

Kaudella 2007-2013 (tilanne 31.12.2013) Keskipiste-Leader on rahoittanut yritystutkimuksia 201 kpl ja niihin on käytetty julkista tukea 2 100 000 €. Näihin yritystutkimuksiin yksityistä yrittäjien omaa rahaa on sitoutunut lisäksi 4 700 000 €. Leader-ryhmistä Keskipiste-Leaderilla on ollut toiseksi suurin kokonaisrahoituskehys kaudella 2007-2013. Keskipiste-Leader on myöntänyt eniten yritystutkimuksia sekä lukumääräisesti että rahoitusmäärän suhteen.

## 2.3 Keskipiste-Leaderin yritystutkimus

Tämän vaikuttavuusarvioinnin kohteena on Keskipiste-Leaderin myöntämät yritystuet vuosien 2005-2009 välillä. Tarkastelujakso ajoittuu kahdelle eri kehittämissuhtemakaudelle: 2000-2006 sekä 2007-2013. Rahoituskaudella 2000-2006 (Kehittämissuhteella 2000-2006) Leader-rahoituksen periaatteet olivat:

*Hanke edesauttaa taloudellisen toiminnan vahvistumista Jokilatvojen alueella.*

*Rahoitusta kanavoidaan hankkeisiin, joilla on edellytykset kestäväan kannattavuuteen ja sellaisten tuotteiden ja palveluiden tuottamiseen, joille on kysyntää.*

*Tuotteiden ja palveluiden tuotannossa, jalostuksessa ja markkinoinnissa tuetaan laatua, yhteistyötä sekä uusia ratkaisuja ja kansainvälisyyttä.*

*Kaikilla hankkeilla on oltava suora tai epäsuora yhteys alueen elinkeinoelämään.*

Vuosien 2000-2006 kehittämissuhteella määritteli tuettavat toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi. Tuettavia rahoituskohteita olivat:



*Laatua ja laatuajattelua toteuttavia ja tuottavia hankkeita tuetaan.*

*Uusien ja uutta luovien toimintatapojen suunnittelua ja toteutusta tuetaan.*

*Taloudellista yhteistyötä tuetaan.*

*Yritysten, yhteisöjen ja kylien kansainvälistymistä tuetaan.*

Keskipiste-Leaderin kehittämisohjelma 2007–2013 mukaan Keskipiste-Leaderin myöntämän rahoituksen painopistealueita olivat elinkeinotoiminnan ja nuorisotoiminnan tukeminen. Suurin painoarvo oli yrittäjyyttä ja elinkeinotoimintaa tukevilla toimenpiteillä. Hankkeilla tuli olla elinkeinollisia tavoitteita eli niiden tulee pyrkiä suoraan tai välillisesti luomaan työpaikkoja tai yritystoimintaa. Rahoituskriteereissä on eritelty neljä tuettavaa toimenpidettä: pienyrittäjyys, nuorten viihtyvyys, uudet ratkaisut sekä yhteistyö ja verkostoituminen.

Pienyrittäjyyttä tukevan kehittämisohjelman toimenpidelinjauksen mukaan maaseutuohjelman kautta rahoitusta voidaan antaa alle 10 henkilötyövuotta työllistäville yrityksille. Keskipiste-Leaderin myöntämien yritystukien pääpaino tässä kehittämisohjelmassa oli aloittavissa tai laajentavissa pienyrityksissä. Yritystukia voitiin kuitenkin myöntää joustavasti ja tapauskohtaisesti kaikille alle 10 htv:n yrityksille.

Pienyrittäjyyden tukemisessa Keskipiste-Leader ei asettanut tiukkoja toimialarajoituksia vaan tuki linjattiin nimenomaan aloittaville ja pienille maaseutuyrityksille alueen tarpeen ja yritystukilainsäädännön puitteissa. Alueen toimijoiden suunnalta nousseita esimerkkejä pienyritystoiminnan tarpeesta ovat palveluyrittäjyys (esim. kylätalkkarit), hoivayrittäjyys, luontoyrittäjyys sekä teemoina naisyrittäjyys ja nuorten yrittäjyyden tukeminen yleisesti. (Kehittämisohjelma 2007–2013).

Ohjelmakaudella 2007-2013 yritystuen kriteerit olivat:

- Hakijan tulee olla 18-62 -vuotias
- Luonnollinen henkilö/henkilöyhtiö tai yhteisömuotoinen yritys (ay/ky/oy/osk), joissa määräysvalta/omistus tukikelpoisilla henkilöillä
- Hakijalla pitää olla hakemuksen kohteena olevalta alalta riittävä koulutus tai vähintään kolmen vuoden työkokemus / tai koulutusta ja työkokemusta yhdessä
- Yritystoiminnan tulee olla päätoimista (erityistapauksissa voidaan tukea myös sivutoimista yritystoimintaa)
- Tuen piiriin kuuluvat toimintaryhmän alueella toimivat yritykset
- Tuensaajana voi olla maatalouskytkentäinen yritys tai mikroyritys:

- 1) Maatalousyritys (sisältää myös luonnollisena henkilönä viljeltävät maatilat)
  - Tukea toiminnan laajentamiseen maatalouden ulkopuolelle

- 2) Mikroyritys

- Mikroyrityksillä tarkoitetaan riippumattomia yrityksiä, ei tytäryhtiöitä - Työllistävät alle 10 henkilötyövuotta tai liikevaihto tai taseen loppusumma on alle 2 milj. euroa
- Toimintaryhmä tukee erityisesti aloittavia ja toimintaansa laajentavia 1–5 htv työllistäviä, ei-maatilakytkentäisiä maaseutuyrityksiä (toimintaryhmä voi tukea max 10 htv-yrityksiä)

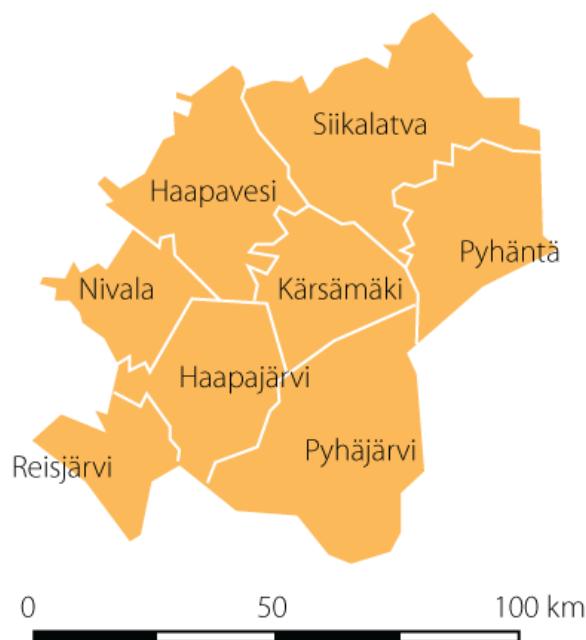
Tukien myöntämistä koskevien säädösten mukaan tukea ei voi myöntää maatalousyrittötoimintaan, puunkorjuun monitoimikoneen tai kuormaa kantavan metsätraktorin hankintaan ja energiankäyttöön tarkoitettun turpeen tuotantoon.

Yritystuki on jaettu kolmeen eri tukimuotoon: 1. Yritystoiminnan investointi (max. 35 %), 2. Yritystoiminnan kehittäminen (max. 50 % / 90 %) sekä 3. Yritystoiminnan käynnistäminen (max. 50 %). (Pohjois-Pohjanmaan Leader-toimintaryhmät 2014).

Oulun yliopiston Kajaanin yliopistokeskuksen AIKOPAn vuonna 2012 valmistunut raportti ”Tuloksellista paikallista kehittämistä – Keskipiste- ja Rieska-Leaderin toiminnan ulkoinen arviointi ohjelmakaudella 2007–2013” toteaa Keskipiste-Leaderin olleen aktiivinen hankkeiden rahoittaja, monien kehittämistoimenpiteiden mahdollistaja ja on toiminnallaan generoinut alueen kehittämiseen paljon ulkopuolisia kehittämisresursseja. Yritystukia koskevassa kyselytutkimuksessa vastauksia saatiin 24 yritykseltä, vastausprosentin ollessa 27,2. Yrityskyselyn mukaan yrittäjät kokivat hankkeen tavoitteiden vastaavan hyvin yrityksen kehittämistarpeita. Yritysvastaajista suurin osa piti yritystukea onnistuneena ja sen tavoitteita hyvin tai erinomaisesti toteutuneina. Toisaalta raportointeja pidettiin hankalina ja kustannusten rajauksia tiukkoina. Kolme neljästä yritystukea saaneista oli sitä mieltä, että hanke olisi toteutettu ilman Keskipiste-Leader – rahoitustakin. Näistä hankkeista osa olisi kuitenkin toteutettu joko suppeammin tai myöhemmin. Yli puolet oli sitä mieltä, että tukihanke oli vaikuttanut paljon tai erittäin paljon yrityksen toimintaedellytysten paranemiseen. Lisäksi tulosten mukaan 10 yrityksessä yritystuen avulla oli saatu synnytettyä 1-2 uutta työpaikkaa ja kahdessa yrityksessä 3-4 uutta työpaikkaa. (Korhonen ym. 2012).

## **2.4 Keskipiste-Leaderin toiminta-alue**

Keskipiste-Leader on Pohjois-Pohjanmaalla, Nivala-Haapajärven sekä Haapaveden-Siikalatvan seutukunnissa toimiva maaseudun kehittämissyhistys. Toimialueen kunnat ovat Haapajärvi, Haapavesi, Kärämäki, Nivala, Pyhäntä, Pyhäjärvi, Reisjärvi ja Siikalatva. Keskipiste-Leaderin mukaan aluetta voidaan kuvata mm. yrittäjähenkiseksi, voimakkaaksi perusmaatilatalouden alueeksi sekä kasvavaksi puu-, metalli- ja matkailualueeksi. Lisäksi alueella on nuoriin painottuva väestörakenne.



**Kuva 2. Keskipiste-Leaderin toiminta-alue (Keskipiste-Leader 2014).**

Keskipiste-Leaderin kehittämissuunnitelman 2007-2013 mukaan maaseutupoliittisesti jaoteltuna toiminta-alue on länsiosiltaan ydinmaaseutua ja itäosiltaan harvaan asuttua maaseutua. Ydinmaaseutu määritellään vahvaksi alkutuotantoalueeksi, jolla paikka paikoin on myös teollisuuden toimialakeskittymiä. Alueen kuntakeskukset ovat toimintoiltaan monipuolisia ja useimmat kylät elinvoimaisia. Harvaan asuttu maaseutu taas on huomattavasti tilanteessa, väki ja työpaikat vähentyvät. (Kehittämissuunnitelma 2007–2013).

Teollisuus, palvelut ja alkutuotanto tarjoavat yhteensä noin 70 % alueen työpaikoista (tilanne v. 2007). Kasvavia teollisia toimialoja ovat olleet metalliteollisuus ja puutuote-teollisuus. Metalliteollisuuteen sisältyy metallirakenteiden sekä koneiden ja laitteiden valmistuksen lisäksi elektroniikka- ja elektroniikan mekaniikkateollisuus, jotka ovat voimakkaasti lisänneet työvoimaansa viime vuosiin saakka. Alue on Suomen johtava maidon- ja lihantuotantoalue. Myös metsätaloudella on maatalouden ohella merkittävä työllistävä vaikutus seutukunnassa. (NHS-KOKO ohjelmaehdotus, 2009).

Keskipiste-Leader ry:n toiminta-alueen seutukunnissa Haapaveden-Siikalatvan seutukunnan alueella on 775 yritystä ja Nivala-Haapajärven seutukunnan alueella 1 555 yritystä (tilanne 28.10.2011).

*Taulukko 3. Yritysten lukumäärä Keskipiste-Leader ry:n toiminta-alueen seutukunnissa. (Jokela ym. 2014).*

<i>Seutukunta</i>	<i>Yrityksiä kpl 28.10.2011</i>
N-H stk	1555
H-S stk	775
Yhteensä	2330

Taulukossa 4 on esitetty Keskipiste-Leader ry:n toiminta-alueen yritysten henkilöstöluokat seutukunnittain. Alueen yrityksistä 95,4 % (2 224 kpl) on alle 10 henkilöä työllistäviä mikroyrityksiä. Yrityksiä, jotka työllistävät 50 henkilöä tai enemmän on yhteensä

17 kpl (0,7 % yrityksistä). Suuria, yli 250 henkilöä työllistäviä yrityksiä, on toiminta-alueella hyvin vähän, vain yksi Nivala-Haapajärven seutukunnassa.

Taulukko 4. Yritysten henkilöstöluokat seutukunnittain (yritysten lukumäärä \*) (Jokela ym. 2014).

	Työntekijöiden määrä yrityksessä						Yht.*
	0–9	10–19	20–49	50–99	100–249	250–499	
N-H stk	1490	38	17	7	2	1	1555
H-S stk	734	24	10	5	2		775
Yhteensä	2224	62	27	12	4	1	2330

Taulukossa 5 on esitetty Keskipiste-Leader ry:n toiminta-alueen yritysten liikevaihtoluokat seutukunnittain. Alle 0,2 miljoonan euron liikevaihto on 75,6 %:lla (1 762 kpl) yrityksistä. Yrityksiä, joiden liikevaihto on miljoonaa euroa tai enemmän on yhteensä 145 kpl (6,2 % yrityksistä).

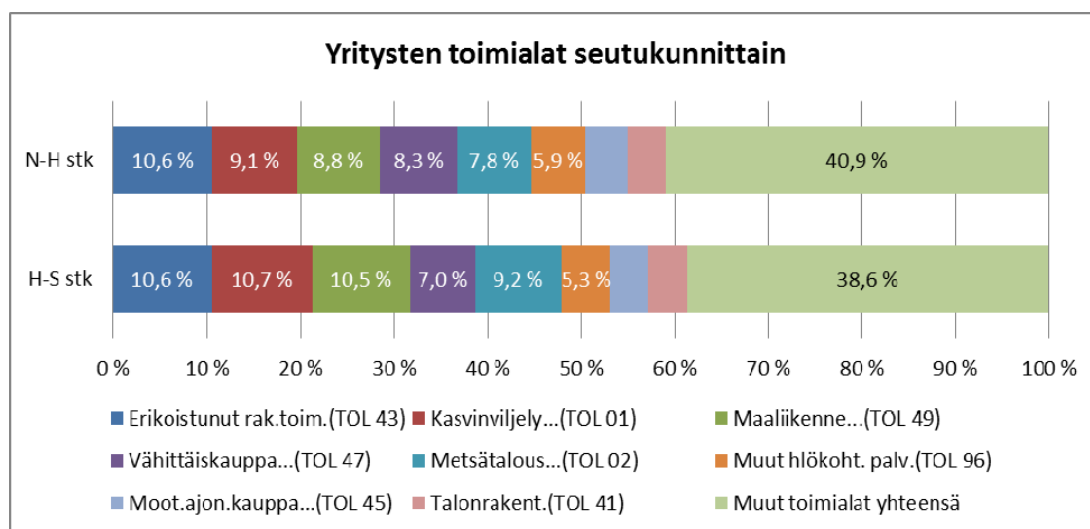
Taulukko 5. Yritysten liikevaihtoluokat seutukunnittain (yritysten lukumäärä \*) (Jokela ym. 2014).

	Yrityksen liikevaihto miljoonaa euroa							Yht.*
	Alle 0,2	0,2– 0,39	0,4– 0,99	1– 1,99	2– 9,99	10– 19,99	Yli 20	
N-H stk	1187	140	136	45	36	4	7	1555
H-S stk	575	82	65	27	17	3	6	775
Yhteensä	1762	222	201	72	53	7	13	2330

Taulukossa 6 on esitetty yritysten toimialaluokat (TOL 2–numerotaso) Keskipiste-Leader ry:n toiminta-alueella. Yritysten yleisin toimiala on *Erikoistunut rakennustoiminta*, joka on yhteensä 247 yrityksellä (10,6 % yrityksistä).

Taulukko 6. Yritysten toimialaluokat Keskipiste-Leader ry:n toiminta-alueella (yritysten lukumäärä \*) (Jokela ym. 2014).

TOL-luokan nimi	TOL-luokka	Yrityksiä kpl *
Erikoistunut rakennustoiminta	TOL 43	247
Kasvinviljely ja kotieläintalous, riistatalous ja niihin liittyvät palvelut	TOL 01	224
Maaliikenne ja putkijohtokuljetus	TOL 49	218
Metsätalous ja puunkorjuu	TOL 02	193
Vähittäiskauppa (pl. moottoriajoneuvojen ja moottoripyörien kauppa)	TOL 47	183
Muut henkilökohtaiset palvelut	TOL 96	132
Moottoriajoneuvojen ja moottoripyörien tukku- ja vähittäiskauppa sekä korjaus	TOL 45	100
Talorakentaminen	TOL 41	98
Muut toimialaluokat		935
<b>Yhteensä</b>		<b>2330</b>



**Kuva 3. Yritysten toimialat seutukunnittain.**

Kuvassa 3 on esitetty yritysten toimialaluokat seutukunnittain. Yleisimpien toimialojen osalta seutukunnat ovat hyvin samankaltaisia. Taulukossa 6 mainitut luokat ovat kahdeksan yleisintä toimialaluokkaa myös molemmissa seutukunnissa, vain luokkien keskinäisessä suuruusjärjestyksessä on pieniä eroja.

## 3 Kyselytutkimus

### 3.1 Yleistä

Leader-tukien vaikuttavuusarvioinnin ensimmäisenä osana toteutettiin sähköinen kyselytutkimus vuosina 2005-2009 yritystukea saaneille Keskipiste-Leaderin toiminta-alueen yrityksille. Kyseisellä jaksolla yritystukia on myönnetty 127 kpl. Keskipiste-Leaderin edustajien kanssa käytiin läpi päätöksiä saaneet yritykset. Kyselytutkimuksen kohteeksi päätettiin valita kaikki yritystukea saaneet yritykset, jotka olivat vieneet yritystukihankkeen loppuun ja joiden yhteystiedot löydettiin käytettävissä olevista rekistereistä. Tämä tarkoitti, että kysely lähetettiin 79 yrittäjälle, joista muodostui kyselyn ns. kehysjoukko eli joukko, joilta käytännössä voidaan vastauksia saada. Kysely toteutettiin 18.9.-7.10.2013 välisenä aikana käyttäen selainpohjaista Webropol -kysely- ja tiedonkeruusovellusta. Viesti ja linkki kyselyyn lähetettiin sähköpostitse 18.9.2013 kohdejoukon yrityksille (79 kpl). Kyselystä muistutettiin uudella viestillä 26.9.2013. Sähköpostiviestin sisällössä kerrottiin tutkimushankkeesta, arvioitiin vastaamiseen kuluva aika ja korostettiin tulosten merkitystä toiminnan kehittämisessä. Lisäksi haluttiin korostaa, että tutkimuksessa ei ole kyse rahoitustukien käyttämisen tai kohdentamisen tarkastuksesta, eivätkä vastaukset vaikuta mahdollisten tukien myöntämiseen tulevaisuudessa.

*Hyvä vastaanottaja!*

*Keskipiste-Leaderin hankerekisterin mukaan yrityksenne on saanut Leader-yritystukea vuosien 2005-2009 aikana. Oulun Eteläisen instituutti toteuttaa yhteistyössä Keskipiste-Leaderin kanssa yritystukien vaikuttavuusarvioinnin syksyllä 2013. Tutkimuksen kohteena ovat kaikki Keskipiste-Leaderin kautta vuosien 2005-2009 aikana yritystukia saaneet yritykset.*

*Pyydämme, että vastaatte seuraaviin kysymyksiin, jotka käsittelevät yritystuen vaikutuksia lyhyellä ja pitkällä aikavälillä, sekä yrityksen kokemuksia yritystuen hakuprosessista ja yhteistyöstä rahoittajan kanssa. Kyselyyn vastaaminen vie aikaanne n. 10 minuuttia.*

*Vastauksenne on erittäin tärkeä osa arviointia, jonka avulla Keskipiste-Leaderin toimintaa kehitetään. Vastauksia ei yksilöidä ja niitä käytetään vain tutkimuksellisiin tarkoituksiin. Tutkimuksessa ei ole kyse rahoitustukien käyttämisen/kohdentamisen tarkastuksesta, eivätkä annetut vastaukset vaikuta mahdollisten uusien tukien myöntämiseen tulevaisuudessa.*

Kyselyä suunniteltaessa tavoitteena oli, että siinä keskityttäisiin yritystukien vaikuttavuuden arvioinnin kannalta keskeisiin tekijöihin ja että kyselyyn vastaaminen olisi

mahdollisimman vaivatonta. Sähköisen Webropol-kyselyn lomake on liitteenä (liite 1). Kyselyn sisältö voidaan jakaa kahteen osioon. Ensimmäisessä osiossa (kysymykset 1-8) kartoitetaan yritystukihankkeen vaikuttavuuteen ja toisessa osiossa (kysymykset 9-10, 13-15) tukiprosessin onnistumisesta. Lisäksi vastaajille tarjottiin mahdollisuus lisätietojen tai kommenttien antamiseen (kysymys 16). Yrityksen tämänhetkistä kokonaistilannetta kartoittavassa kysymyksessä (kysymys 3) oli yhtenä vaihtoehtona yritystoiminnan päättyminen. Mikäli vastaajan yritystoiminta on päättynyt, hänelle tarjotaan mahdollisuus kertoa tarkemmin yritystoiminnan päättymiseen johtaneista syistä (kysymys 11).

Leader-tukiprosessin onnistumista kartoittavassa osiossa vastaajia pyydettiin arvioimaan prosessiin liittyviä väittämiä asteikolla 1-5, jossa 1 tarkoittaa täysin eri mieltä olemista ja 5 täysin samaa mieltä. Väitteet koskivat tiedon saamisen helppoutta, prosessin selkeyttä asiakkaan kannalta hakuvaiheessa ja maksatusvaiheessa sekä käytettyjen asiakirjojen ymmärrettävyyttä ja täyttämisen helppoutta. Leader-yritystuen saaja joutuu asioimaan paikallisen Leader-yhdistyksen ja ELY-keskuksen kanssa. Väitteissä ja avoimissa kysymyksissä pyydettiin arvioimaan eri tahojen palvelua ja toimintaa. Tukiprosessin onnistumisen yhtenä mittarina käytettiin myös vastaajien arviota todennäköisyydestä hakea Leader-yritystukea uudelleen ja valmiutta suositella tätä tukimuotoa muille yrityksille.

Kyselyssä kartoitettiin myös yrittäjän omaa arviota yritystukihankkeen onnistumisesta kokonaisuutena ja yrityksen asettamien tavoitteiden saavuttamisesta sekä yrityksen tilanteesta hankkeen jälkeen lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Yrittäjiä pyydettiin arvioimaan saadun yritystuen vaikuttavuutta lyhyellä ja pitkällä aikavälillä yrityksen kehitykseen, liikevaihdon kasvuun ja kannattavuuteen, uusien tuotteiden tai palvelujen synty-miseen sekä laadun ja laatuajattelun kehittymiseen. Lisäksi vaikuttavuutta arvioitiin yrittäjien näkemyksellä tuen merkityksestä uusien ja uutta luovien toimintatapojen sekä yhteistyön ja verkostoitumisen kehittymiseen, yrittäjyyden tulevaisuudenuskoon ja motivaatioon yrittäjänä toimimisessa. Yhtenä vaikuttavuuden arvioinnin mittarina käytettiin myös kysymystä hankkeen toteutumisesta ilman Keskipiste-Leaderin rahoitusta. Mikäli vastaaja valitsee vaihtoehdon, jonka mukaan hanke olisi toteutettu ilman Leader-tukea, hänet ohjataan vastaamaan asiaa tarkentavaan kysymykseen (kysymys 12).

Kyselylomakkeen laatimisen yhteydessä tutkimusryhmä pyysi Keskipiste-Leaderin edustajia kommentoimaan luonnosta väitteiden ja kysymysten relevanttiuden varmistamiseksi. Kommenttien perusteella luonnokseen tehtiin pieniä tarkennuksia.

### 3.2 Kyselytutkimuksen tulokset

Kysely lähetettiin sähköisenä Webropol-kyselynä 79 yrittäjälle ja siihen vastasi 24 yritystukea Keskipiste-Leaderin kautta saanutta yrittäjää. Vastausprosentti oli 30,38 %. Vastausten lukumäärä on hyvä suhteessa kehysjoukon kokoon. Sen perusteella voidaan tehdä suuntaa-antavia arvioita yritystukihankkeen vaikuttavuudesta ja tukiprosessin onnistumisesta. Kohderyhmään kuuluneista viestien saajista yhdeksän (11,39 %) oli avannut linkin, mutta ei jättänyt vastausta. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on kuitenkin huomioitava, että vastaajajoukko ei välttämättä laadullisesti edusta täydellisesti tukea saaneita yrityksiä. Vastaajana ei voi olla yritys, jolla ei ole sähköpostiosoitetta, mikä voi johtua myös siitä, että liiketoiminta on päättynyt. On myös mahdollista, että sähköiseen kyselyyn vastataan todennäköisemmin silloin, kun kokemukset Keskipiste-Leaderistä ja sen myöntämästä yritystuesta ovat positiiviset sekä silloin, kun liiketoiminta on ollut onnistunutta. Lisäksi etenkin hakuprosessin onnistumisesta arvioitaessa on mahdollista, että prosessista kulunut aika, enimmillään lähes 10 vuotta, vaikeuttaa yksi-

tyiskohtien muistamista. Kyselytutkimuksen tuloksia tarkastellaan kahdessa osiossa: tukiprosessin onnistuminen ja yritystukihankkeen vaikuttavuus.

### 3.2.1 Tukiprosessin onnistuminen

Tukiprosessin vaiheisiin kuuluvat tiedon saanti Keskipiste-Leaderin yritystuista, tuen hakeminen ja toteutusvaiheessa maksatushakemusten tekeminen. Prosessin aikana Leader-yritystuen saaja joutuu asioimaan paikallisen Leader-yhdistyksen ja ELY-keskuksen kanssa. Asioiminen perustuu käytettäviin asiakirjoihin ja henkilökohtaiseen palveluun. Leader-tukiprosessin onnistumista kartoittavassa osiossa vastaajia pyydettiin arvioimaan prosessiin liittyviä väittämiä asteikolla 1-5, jossa 1 tarkoittaa täysin eri mieltä olemista ja 5 täysin samaa mieltä. Väitteet koskivat tiedon saamisen helppoutta, prosessin selkeyttä asiakkaan kannalta hakuvaiheessa ja maksatusvaiheessa sekä käytettyjen asiakirjojen ymmärrettävyyttä ja täyttämisen helppoutta. Väitteissä ja avoimissa kysymyksissä pyydettiin arvioimaan eri tahojen palvelua ja toimintaa.

Tukiprosessin onnistumista mittaavina väitteinä kyselyssä olivat seuraavat väitteet:

Sain helposti tietoa Keskipiste-Leaderin yritystuista.  
 Yritystukiprosessi oli asiakkaan kannalta selkeä.  
 Yritystukiprosessi oli hakuvaiheessa selkeä.  
 Yritystukiprosessi oli maksatusvaiheessa selkeä.  
 Käytetyt asiakirjat olivat ymmärrettäviä ja helposti täytettäviä.  
 Pystyin helposti hahmottamaan kenen rahoittajan (Leader/ELY) kanssa asioin.  
 Sain hyvää palvelua Keskipiste-Leaderilta.  
 Sain hyvää palvelua ELY-keskukselta.

Vastauksia oli mahdollisuus perustella väitteiden yhteydessä olleissa tekstikentissä.

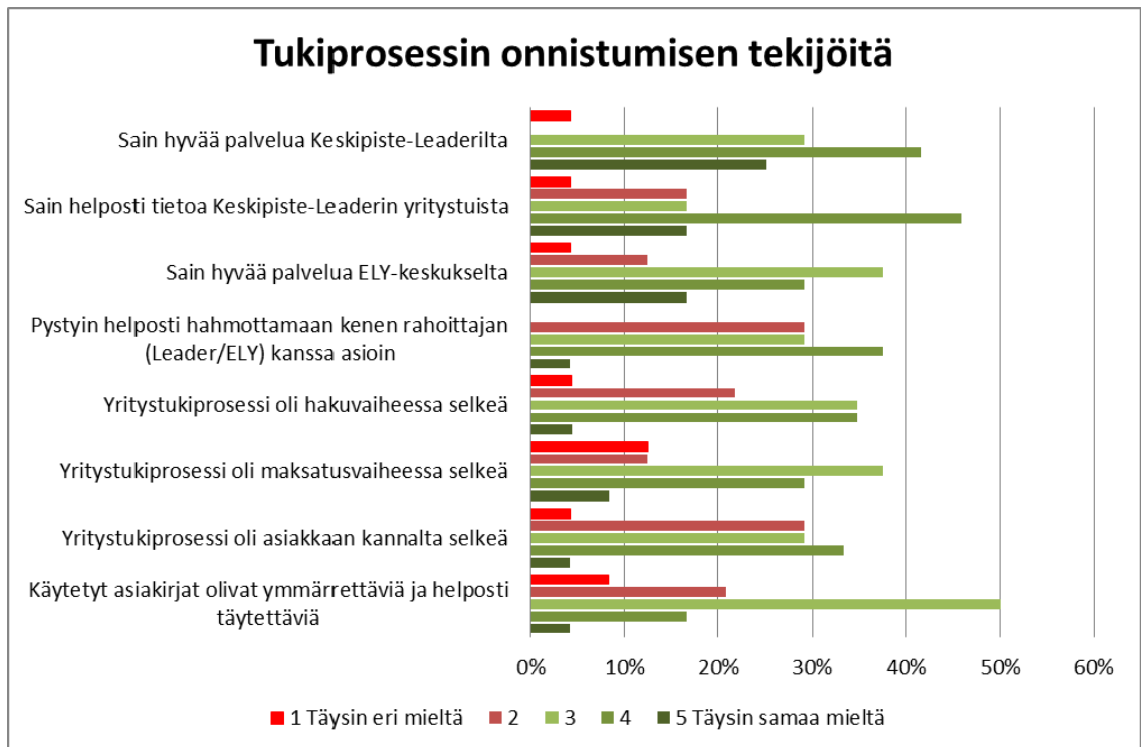
Tukiprosessin onnistumisen tekijöistä asteikolla 1-5 annettujen arvioiden (taulukko 7) korkeimman keskiarvon (3,83) sai väite 'Sain hyvää palvelua Keskipiste-Leaderilta'. Yksi vastaaja oli perustellut ko. väitettä koskevaa vastaustaan: *"Todella hyvää palvelua."* Lähes yhtä korkean keskiarvon (3,54) sai väite 'Sain helposti tietoa Keskipiste-Leaderin yritystuista'. Kolmanneksi korkeimmaksi nousi väitteen 'Sain hyvää palvelua ELY-keskukselta' saama keskiarvo (3,42). Kaikkien väittämien keskiarvot olivat hyvin lähellä toisiaan. Alimman keskiarvon (2,88) sai väite 'Käytetyt asiakirjat olivat ymmärrettäviä ja helposti täytettäviä'. Myös siihen liittyi yhden vastaajan kommentti: *"Sain siinä hyvää apua asiantuntijalta"*. Toiseksi ja kolmanneksi pienimmät keskiarvot tulivat väitteille 'Yritystukiprosessi oli asiakkaan kannalta selkeä' (3,04) ja 'Yritystukiprosessi oli maksatusvaiheessa selkeä' (3,08).



Taulukko 7. Tukiprosessin onnistumista mittaavien väitteiden keskiarvot asteikolla 1-5.

Tukiprosessin onnistumisen tekijöitä	Keskiarvo
Sain hyvää palvelua Keskipiste-Leaderilta	3,83
Sain helposti tietoa Keskipiste-Leaderin yritystuista	3,54
Sain hyvää palvelua ELY-keskukselta	3,42
Pystyin helposti hahmottamaan kenen rahoittajan (Leader/ELY) kanssa asioin	3,17
Yritystukiprosessi oli hakuvaiheessa selkeä	3,13
Yritystukiprosessi oli maksatusvaiheessa selkeä	3,08
Yritystukiprosessi oli asiakkaan kannalta selkeä	3,04
Käytetyt asiakirjat olivat ymmärrettäviä ja helposti täytettäviä	2,88

Kaksi kolmasosaa (66,67 %) vastaajista koki saaneensa hyvää tai erittäin hyvää palvelua paikalliselta Leader-yhdistykseltä. Vastaajat kokivat myös saaneensa helposti tietoa Keskipiste-Leaderin yritystuista. Vastaajista 62,50 % antoi tälle väitteelle arvosanaksi neljä (4) tai viisi (5). Vastaajista kolme (12,5 %) oli täysin erimieltä yritystukiprosessin selkeydestä maksatusvaiheessa. Käytetyt asiakirjat eivät kahden vastaajan (8,33 %) mielestä olleet lainkaan ymmärrettäviä eivätkä helposti täytettäviä. Kuvassa 4 näkyy tukiprosessia koskevien väitteiden saamat arviot.



Kuva 4. Tukiprosessin onnistumista koskevien väitteiden saamat arviot.

Avoimilla kysymyksillä kartoitettiin vastaajien kokemuksia raportoinnista ja paperityöstä Keskipiste-Leaderin ja ELY-keskuksen kanssa. Valtaosa vastaajista (83,33 %) kertoi kokemuksistaan. Keskipiste-Leaderin kanssa tehtyä yhteistyötä pidettiin vaivattomana ja hyvin toimivana. ”Keskipiste-Leaderin kanssa oli helppoa, sieltä sai neuvoja tarvittaessa.” ELY-keskuksen kanssa yhteistyö oli etäisempää, eivätkä kaikki vastaajat olleet itse yhteydessä ELY-keskukseen. Yhteistyötä tehneiden kommentoissa näkyy kahdenlainen kokemus. ”Yhteistyö toimi hyvin.” ”Takuuli, pilkunviilaamista turhankin päi-

ten...” Eräässä kommentissa todettiin paperityön tuntuvan ylimääräiseltä pienelle yrittäjälle. ”*Ihan luonnollinen, mutta aina pienelle yrittäjälle se tuntuu ylimääräiseltä työltä.*” Yhdessä vastauksessa näkyy positiivinen suhtautuminen myös tarkastuskäyntiin. ”*ELY-keskus kävi tarkastamassa paperit & kohteet. ... Hyvä juttu että näin toimitaan!*”

Kysymyksellä ”Mikä tukiprosessissa oli erityisen hyvää ja mitä voisi kehittää?” haluttiin saada esille vastaajien ehdotukset tukiprosessin kehittämiseksi. Neljännes vastaajista (25 %) kertoi näkemyksistään avoimessa vastauskentässä. Säilyttämisen arvoisena pidettiin henkilökohtaista ohjausta. ”*Projektipäällikön henkilökohtainen panos oli kiitettävä. Tällainen palvelu pitäisi säilyttää.*” Kehitettäväksi kohteeksi vastauksissa nousee toivomus byrokratian vähentämisestä ja maksatusaikojen lyhentämisestä. ”*Byrokratiaa pitää vähentää.*”

Tukiprosessin onnistumisen yhtenä mittarina käytettiin arviota todennäköisyydestä hakea Leader-yritystukea uudelleen ja valmiutta suositella tätä tukimuotoa muille yrityksille. Arviota pyydettiin asteikolla 1-10, jossa yksi (1) tarkoitti ei lainkaan todennäköistä ja kymmenen (10) erittäin todennäköistä. Kaksi vastaajaa (8,33 %) ei pitänyt lainkaan todennäköisenä, että he saamansa kokemuksen perusteella hakisivat ko. yritystukea uudelleen. Vastaajista puolet (50 %) valitsi kahdeksan (8) tai enemmän vastaukseksi kysymykseen todennäköisyydestä tuen uuteen hakemiseen. Vastausten keskiarvo oli 6,5. Valtaosa vastaajista on valmis suosittelemaan Keskipiste-Leaderin yritystukea muille yrityksille. Vastausten keskiarvo on 8. Vastaajista 50 % antoi arvioksi yhdeksän (9) tai enemmän.

Vastausasteikko 1-10 valittiin Net Promoter Score -luvun laskemista varten. NPS-menetelmä pohjautuu yhden kysymyksen esittämiseen asiakkaalle. Kysymys ennakoii asiakkaan todennäköisyyttä suositella palvelua. NPS-menetelmässä asiakkaiden antamat vastaukset luokitellaan seuraavasti:

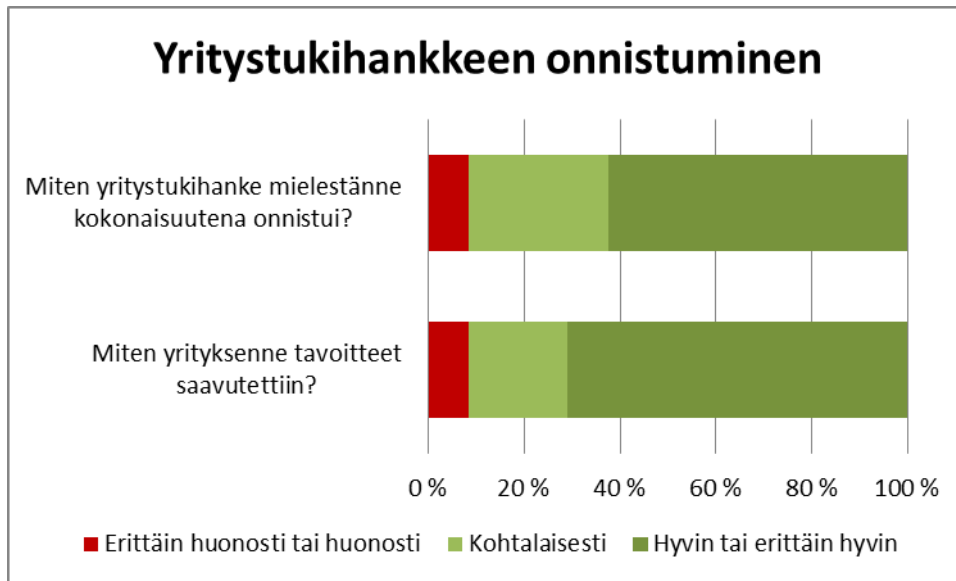
- 0-6 = arvostelijat
- 7-8 = neutraalit
- 9-10 = suosittelijat

NPS-luku lasketaan vähentämällä arvostelijoiden prosenttiosuus suosittelijoiden prosenttiosuudesta (NPS = suosittelijoiden % - arvostelijoiden %), siten NPS voi olla luku -100 ja +100 välillä (Reichheld 2003). Keskipiste-Leaderin yritystuen NPS suosittelun suhteen on 29.2 %, jota voidaan pitää hyvänä lukuna.

Kyselyn lopussa vastaajille tarjottiin mahdollisuus lisätietojen tai kommenttien antamiseen. Mahdollisuutta käytti kaksi vastaajaa. Toinen nostaa esille tukiprosentin laskemisen kesken hakuprosessin, minkä vastaaja koki huonoksi asiaksi. Toinen huomauttaa, että alle 10.000 euron investointiin ei kannata hakea Leader-yritystukea.

### 3.2.2 Yritystukihankkeen vaikuttavuus

Kyselyssä kartoitettiin Leader-yritystuen vaikuttavuutta tukea saaneiden yrittäjien oman arvion perusteella. Vastaajista 62,50 % piti yritystukihanketta kokonaisuutena hyvin tai erittäin hyvin onnistuneena (kuva 5). Erittäin huonosti tai huonosti onnistuneena tukihanketta piti kaksi vastaajaa (8,33 %). Kohtalaisesti onnistuneena yritystukihankkeen näki vajaa kolmannes (29,17 %) vastaajista. Yrityksen tavoitteet toteutuivat vastaajien mielestä hankkeen onnistumista paremmin. Vastaajista 70,83 % kertoi, että tavoitteet saavutettiin hyvin tai erittäin hyvin.



**Kuva 5. Yritystukihankkeen onnistuminen**

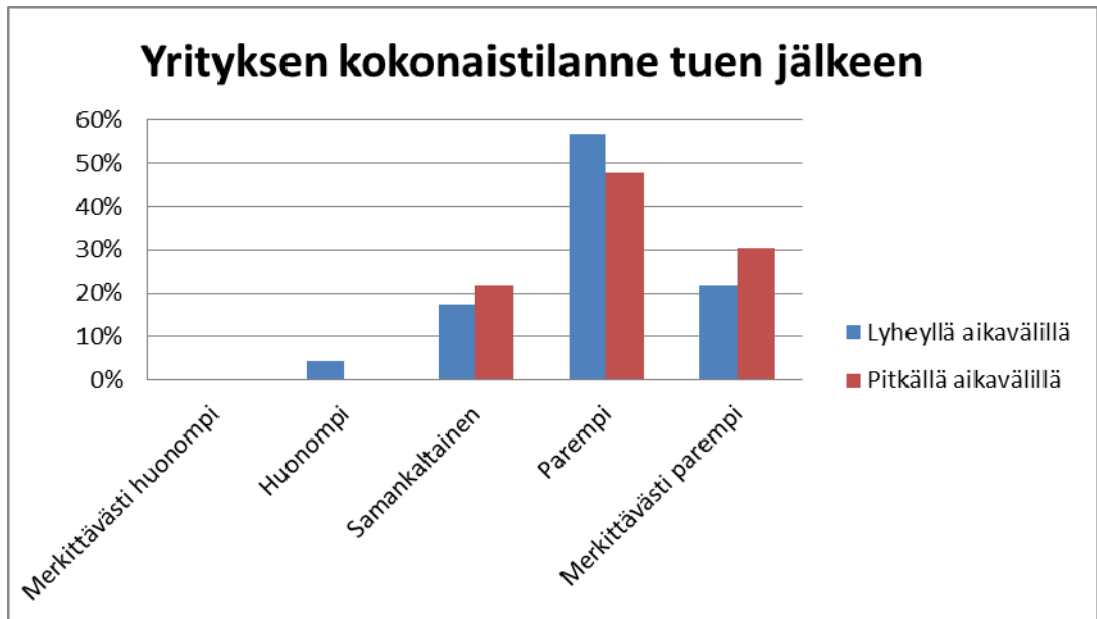
Kyselyssä tarjottiin mahdollisuus lisätietojen tai kommenttien jättämiseen yritystukihankkeen onnistumisesta. Mahdollisuutta käytti neljä vastaajaa, joista yhtä lukuun ottamatta kaikki kommentoivat kokemuksiaan tukiprosessiin liittyneistä ongelmista. Esimerkkinä ongelmista yhden vastaajan kommentti:

*”Yrityksen toiminta ja kehittäminen meni sekaisin, kun ELY-keskus ei maksanutkaan myönnettyä kehittämisavustusta. Syynä oli kannattamaton toiminta. Yritys oli TUOTEKEHITYSVAIHEESSA. Myyntiä ei vielä ollut, joten kannattavuus oli tietysti miinuksella.”*

Yhden tukea hakeneen prosessi keskeytyi investoinnin rahoitusmuodon valinnan vuoksi. Rahoittaja ei katsonut yrittäjän valitsemaa rahoitusmuotoa tukikelpoiseksi. Yrittäjä koki ratkaisun epäoikeudenmukaisena, mutta on toteuttanut hankkeen ilman tukea.

*”Hankkeeni on toteutunut ilman tukea vaikeimman kautta mutta eteenpäin mennään.”*

Vastaajia pyydettiin arvioimaan yrityksen kokonaistilannetta lyhyellä ja pitkällä aikavälillä verrattuna hanketta edeltävään aikaan (kuva 6). Lyhyellä aikavälillä tarkoitettiin 1-2 vuoden aikaa hankkeen päättymisen jälkeen. Pitkällä aikavälillä tässä kysymyksessä tarkoitettiin aikaa kyselyyn vastaamisen ajankohdasta (syksy 2013) hanketta edeltävään aikaan. Arviointivaihtoehtoina olivat merkittävästi huonompi, huonompi, samankaltainen, parempi, merkittävästi parempi.

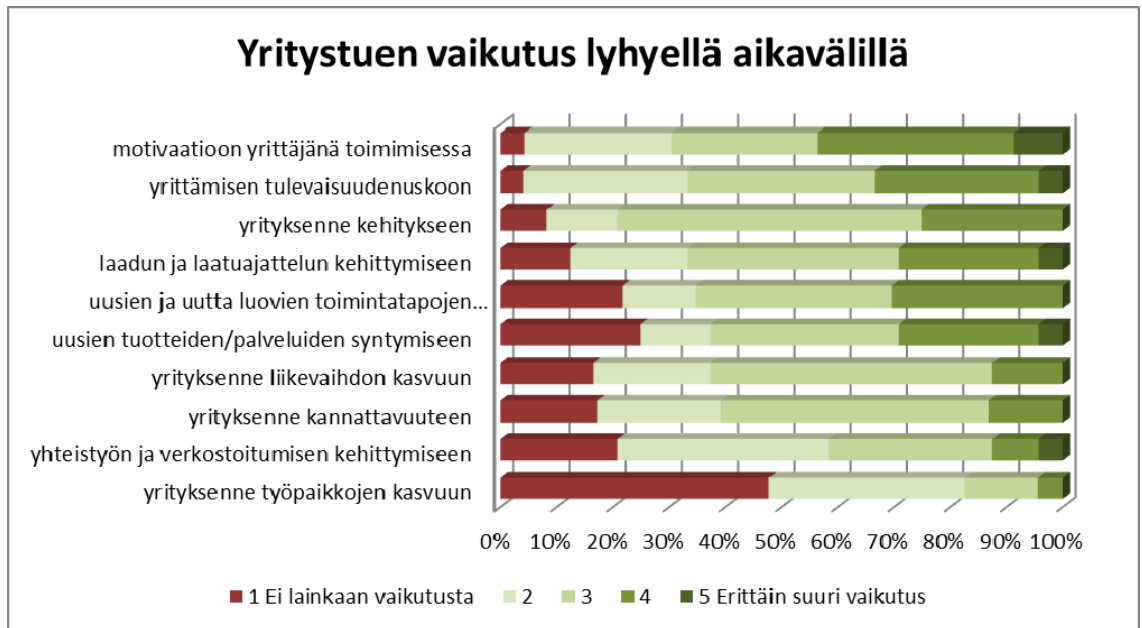


**Kuva 6. Yrityksen kokonaistilanne tuen saamisen jälkeen lyhyellä ja pitkällä aikavälillä.**

Vastaajista 78,26 % pitää yrityksen kokonaistilannetta parempana tai merkittävästi parempana tuen saamisen jälkeen lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Pitkällä aikavälillä vajaa kolmannes vastaajista (30,43 %) koki yrityksen kokonaistilanteen muuttuneen merkittävästi paremmaksi, kun lyhyellä aikavälillä reilu viidennes vastaajista (21,74 %) piti kokonaistilannetta merkittävästi parempana. Yrityksen tämänhetkistä kokonaistilannetta kartoittaneessa kysymyksessä oli yhtenä vaihtoehtona yritystoiminnan päättäminen. Kukaan vastaajista ei valinnut tätä vaihtoehtoa. Tuloksia tulkittaessa on hyvä ottaa huomioon se, että sähköiseen kyselytutkimukseen vastaavat yritykset ovat todennäköisesti yhä toiminnassa. Sähköpostikysely tavoittaa todennäköisesti heikommin jo toimintansa lopettaneita yrityksiä.

Vastaajia pyydettiin arvioimaan saadun yritystuen merkitystä kunkin tavoitteen osalta lyhyellä (1-2 vuotta) ja pitkällä (yli 2 vuotta) aikavälillä asteikolla 1-5, jossa yksi (1) tarkoittaa, että tuella ei ollut lainkaan vaikutusta ko. asiaan ja viisi (5) tarkoittaa, että tuella oli asiaan erittäin suuri vaikutus.

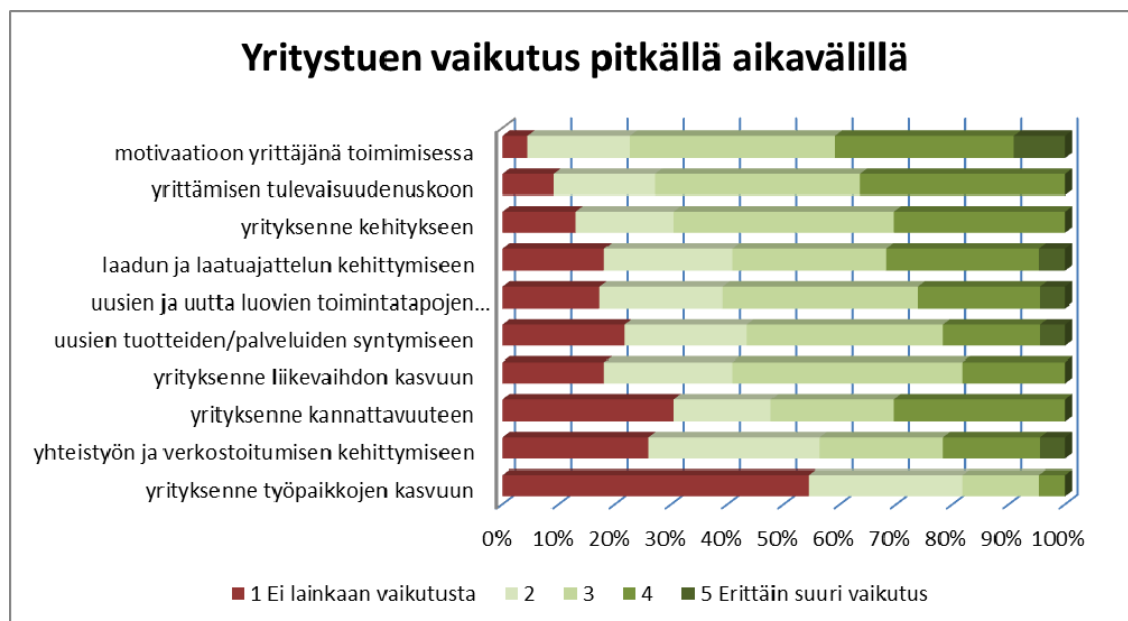
Lyhyellä aikavälillä tuen saamisella oli merkittävin vaikutus yrittäjänä toimimisen motivaatioon ja yrittämisen tulevaisuudenuskoon (kuva 7). Saadulla tuella koettiin olevan merkitystä myös laadun ja laatuajattelun sekä uusien ja uutta luovien toimintatapojen ja uusien tuotteiden tai palvelujen syntymiseen. Vähiten vaikutusta Leader-yritystuella koettiin lyhyellä aikavälillä olevan yrityksen työpaikkojen kasvuun. Tuloksia tulkittaessa on kuitenkin syytä huomata, että työpaikkojen kasvun sijasta tuki on voinut olla mahdollistamassa yrittäjän itsensä työllistämistä. Merkittävä osa Keskipiste-Leaderin yritystuesta kohdistuu perustettaviin yrityksiin, jolloin usein syntyy uusi työpaikka, kun yrittäjä itse työllistyy. Lisäksi tuki on voinut olla turvaamassa lyhyelläkin aikavälillä työpaikkoja.



**Kuva 7. Yritystuen koettu vaikutus lyhyellä (1-2 vuotta) aikavälillä.**

Valtaosa vastaajista (83,33 %) käytti mahdollisuutta kertoa omin sanoin yritystuen tärkeimmistä vaikutuksista lyhyellä aikavälillä. Vastauksissa korostuvat toiminnan tehokkuuden lisääntyminen (5 mainintaa), rahoituksellisen tuen merkitys (5 mainintaa) mm. kaluston ja suunnitteluohjelmien hankintaan sekä tuotekehityksen edistyminen ja palveluvalikoiman monipuolistuminen (yhteensä 5 mainintaa). Laadun parantuminen mainitaan kolmessa (3) vastauksessa. Yksittäisinä yritystuen tärkeimpinä vaikutuksina mainitaan markkinointi, uudet asiakasryhmät, yhteistyöverkosto, työolojen parantuminen, motivaatio, henkinen tuki, usko tulevaisuuteen ja uuden oppiminen.

Pitkällä aikavälillä Leader-tuen vaikutuksen yrityksen kannattavuuteen koetaan kasvavan (kuva 8). Toisaalta sama määrä vastaajista (18,18 %) kokee, että pitkällä aikavälillä tuella ei ole ollut lainkaan vaikutusta yrityksen kannattavuuteen. Pitkällä aikavälillä tuen koettu vaikutus on merkittävin samoihin teemoihin kuin lyhyelläkin aikavälillä. Vain yksi vastaaja koki, että Leader-tuella ei ollut lainkaan vaikutusta motivaatioon yrittäjänä toimimisessa eikä yrittämisen tulevaisuudenuskoon. Pitkällä aikavälillä tarkasteltuna vastaajat kokivat, että saadun yritystuen merkittävyys yrityksen työpaikkojen määrään väheni lyhyen aikavälin arviointiin verrattuna. Vastaajista yli puolet (54,55 %) katsoi, ettei tuella ollut lainkaan merkitystä työpaikkojen määrän kasvuun. Lyhyellä aikavälillä vastaava osuus oli alle puolet (47,83 %).

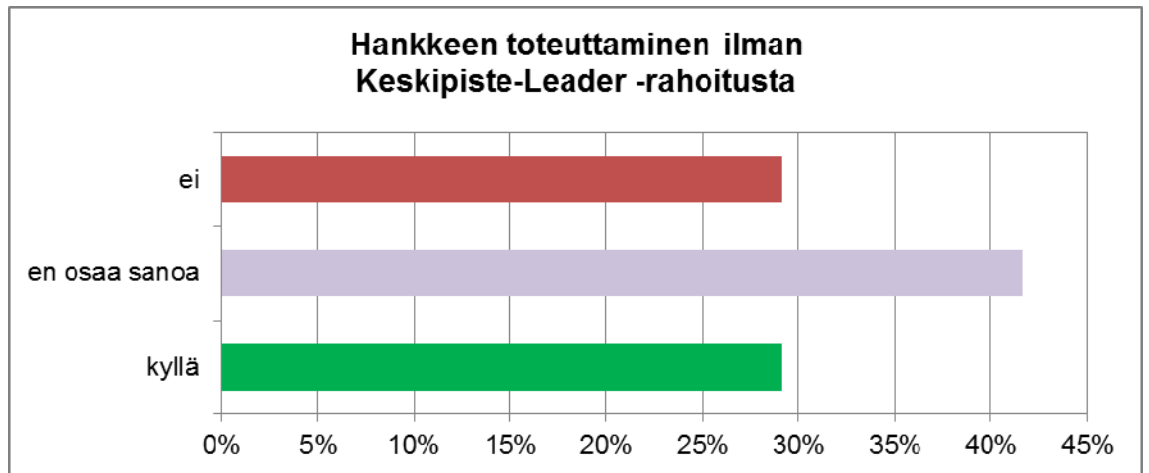


**Kuva 8. Yritystuen koettu vaikutus pitkällä (yli 2 vuotta) aikavälillä.**

Sama määrä vastaajia (83,33 %) kuin lyhyen aikavälin avoimissa vastauksissa kertoi myös yritystuen tärkeimmistä vaikutuksista pitkällä aikavälillä. Pitkän aikavälin vaikutuksissa korostuu yritystoiminnan edelleen kehittäminen palvelutarjonnan monipuolistamisena ja tuotekehityksenä (yhteensä 7 mainintaa). Keskeiseksi vaikutukseksi nousee tehokkuuden (5 mainintaa) ja laadun paraneminen (3 mainintaa) sekä markkinointi ja uusien asiakkaiden saaminen (3 mainintaa), jotka nähdään yrityksen kilpailukykyä vahvistavina vaikutuksina. Pitkän aikavälin vaikutuksissa nousee esille myös työolojen parantuminen ja työmotivaation lisääntyminen (yhteensä 5 mainintaa). Pitkän aikavälin tärkeimpinä vaikutuksina ei korostu rahoituksellisen tuen merkitys (2 mainintaa). Yksittäisenä mainintana on yhteistyöverkosto. Kaksi lyhyen aikavälin tärkeimpiä vaikutuksia kirjanneista ei ole maininnut mitään Leader-yritystuen pitkän aikavälin tärkeimpiä vaikutuksia.

Kyselytutkimukseen vastanneiden yrittäjien arviot hankkeen kokonaisvaltaisesta onnistumisesta ja yrityksen tavoitteiden saavuttamisesta kertovat myönnettyjen yritystuki- en vaikuttavuudesta. Yrittäjien näkemyksen mukaan ensisijaiset tavoitteet oli saavutettu, vaikka tuella ei nähty olleen merkittävää vaikutusta työpaikkojen kasvuun lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Tämän kyselytutkimuksen perusteella näyttäisi siltä, että työpaikkojen kasvua ei ole vastaajien keskuudessa nähty ensisijaisena tavoitteena.

Yhtenä vaikuttavuuden arvioinnin mittarina käytettiin kysymystä hankkeen toteutumisesta ilman Keskipiste-Leaderin rahoitusta (kuva 9). Vajaa kolmannes vastaajista (29,17 %) olisi toteuttanut hankkeen ilman tukirahoitusta ja vajaa kolmannes (29,17 %) olisi jättänyt hankkeen toteuttamatta. Loput (41,67 %) eivät osanneet sanoa olisiko hanke toteutettu ilman Keskipiste-Leaderin rahoitusta.



**Kuva 9. Arvio hankkeen toteuttamisesta ilman Keskipiste-Leaderin kautta saatua rahoitusta.**

Ne vastaajat (7 vastaajaa), jotka valitsivat vaihtoehdon, jonka mukaan hanke olisi toteutettu ilman Leader-tukea, ohjattiin vastaamaan asiaa tarkentavaan kysymykseen. Tarkentavassa kysymyksessä kartoitettiin hankkeen toteuttamisen laajuutta ja ajoitusta. Vastusten perusteella valtaosa (71,43 %) olisi toteuttanut hankkeen saman suunnitelman mukaisena rahoittaen toteutuksen omalla rahalla (3 vastaajaa) tai lainarahalla (2 vastaajaa). Yksi hankkeista olisi toteutunut suppeampana oman yrityksen tuottoon perustuvalla rahoituksella. Yksi hankkeista olisi toteutettu suunniteltua aikataulua myöhemmin osittaisella lainarahoituksella.

## 4 Tapaustutkimus

### 4.1 Yleistä

Keskipiste-Leaderin yritystukien vaikuttavuustutkimuksen haastatteluosioon osallistui 25 tukea saanutta yritystä, jotka olivat saaneet Keskipiste-Leaderin myöntämää yritystukea vuosina 2005-2009. Keskipiste-Leader on myöntänyt yritystukia lukumääräisesti enemmän, mutta yksittäisiä tukea saaneita yrityksiä/yrittäjiä oli yhteensä 97. Osa yrityksistä/yrittäjistä oli saanut tukea tarkastelussa olleen ajanjakson aikana useammin kuin yhden kerran. Tutkimuksen kohteena olleet yritystuet on myönnetty ohjelmakausien 2000-2006 ja 2007-2013 kehittämisohjelmista. Mielestämme haasteltujen yritysten määrä on riittävä kuvaamaan myönnettyjen Keskipiste-Leaderin yritystukien vaikuttavuutta.

Yinin (1989) mukaan tapaustutkimuksen laatua voidaan varmistaa neljällä tavalla. Ensiksi voidaan ottaa kantaa tutkimuksen rakenteelliseen validiteettiin varmistamalla, että käytössä on oikeanlaiset keinot tutkitun ilmiön ymmärtämiseksi. Toiseksi voidaan ottaa kantaa tutkimuksen sisäiseen validiteettiin näyttämällä toteen syy-seuraussuhteet niissä kohden, missä tiettyjen olosuhteiden on näytetty johtavan toisiin. Tällä pyritään estämään väärien syy-seuraussuhteiden rakentaminen. Kolmanneksi voidaan ottaa kantaa tutkimuksen ulkoiseen validiteettiin määrittelemällä tutkimuksen tulosten yleistettävyyden tapauksen ulkopuolelle. Neljänneksi voidaan arvioida tutkimuksen reliabiliteettia osoittamalla, että tehdyt tutkimustoimenpiteet, kuten datan kerääminen, ovat myöhemmin toistettavissa samoin tuloksin.

Haastatelluista yrityksistä 10 sijaitsi Haapaveden-Siikalatvan seutukunnan alueella ja 15 Nivala-Haapajärven seutukunnan alueella. Yrityksistä 10 oli saanut tukea ohjelmakauden 2000-2006 kehittämisohjelmasta ja 15 yritystä ohjelmakauden 2007-2013 kehittämisohjelmasta. Yritykset työllistivät keskimäärin 4 henkilöä vuonna 2012. Liikevaihdon keskiarvo näissä yrityksissä vuonna 2012 oli n. 350 000 euroa. Vuoden 2012 tilanteen mukaan yrityksistä yhteensä oli 22 mikroyritystä (työllistävät vähemmän kuin 10 henkilöä). Yritystuen pääkohde oli 4 tapauksessa kehittäminen ja 21 tapauksessa investointi. Haastateltujen yritysten keskimääräinen tukisumma per yritys oli 11518,62 euroa ja keskimääräinen tukitaso 38,4 %. Kun otetaan huomioon yksittäisten tukien summat, painotettu keskimääräinen tukiprosentti on ollut 34,66 %.

Selkeällä kasvu-uralla haastatteluhetkellä yrityksistä oli 5 kappaletta, mutta toisaalta 4 tapauksessa aktiivinen toiminta oli päättynyt. Tärkeimmät syyt, jonka takia liiketoiminta on jouduttu lopettamaan, olivat mm. terveyssyyt ja liiketoiminnan kannattamattomuus. On syytä huomata, että Taulukon 8 neljännessä sarakkeessa ilmoitettu yritysten henkilöstömäärä on vuoden 2012 aikainen tilanne, ei Keskipiste-Leaderin yritystuen hakuhetken tilanne.



Taulukko 8. Perustietoja haastatelluista yrityksistä.

Yritys	Seutu-kunta	Ohjelma-kausi	Henkilöstö-määrä v.2012	Liikevaihto v.2012 €	Tuen kohde	Nykyisen toiminnan tilanne (ei toimintaa, sivutoiminen, taantuma, stabiili, kasvu)
1	H-S	2000-2006	1	10 000	Investointi	Sivutoiminen, Stabiili
2	H-S	2000-2006	1	10 000	Investointi	Taantuma
3	N-H	2007-2013	1	3 000	Investointi	Sivutoiminen, Stabiili
4	H-S	2007-2013	1	8 000	Kehittäminen	Ei toimintaa
5	N-H	2000-2006	2	200 000	Kehittäminen	Kasvu
6	N-H	2007-2013	17	2 700 000	Investointi	Kasvu
7	N-H	2007-2013	6	750 000	Investointi	Stabiili
8	H-S	2000-2006	0	0	Investointi	Ei toimintaa
9	N-H	2007-2013	1	3 000	Investointi	Stabiili
10	N-H	2000-2006	17	1 400 000	Investointi	Kasvu
11	N-H	2000-2006	1	9000	Investointi	Sivutoiminen, Taantuma
12	H-S	2000-2006	1	60 000	Investointi	Stabiili
13	H-S	2000-2006	7	932 000	Investointi	Stabiili
14	N-H	2000-2006	6	700 000	Investointi	Taantuma
15	N-H	2000-2006	13	1 700 000	Investointi	Kasvu
16	N-H	2007-2013	0,5	20 000	Investointi	Sivutoiminen, Stabiili
17	N-H	2007-2013	1	85 000	Investointi	Stabiili
18	N-H	2007-2013	1	75 000	Investointi	Stabiili
19	H-S	2007-2013	0	0	Kehittäminen	Ei toimintaa
20	H-S	2007-2013	1	55 000	Investointi	Stabiili
21	H-S	2007-2013	4	150 000	Investointi	Kasvu
22	N-H	2007-2013	5	230 000	Kehittäminen	Taantuma
23	N-H	2007-2013	6	300 000	Investointi	Stabiili
24	N-H	2007-2013	4	540 000	Investointi	Ei toimintaa
25	H-S	2007-2013	3	500 000	Investointi	Stabiili

Haastattelujen perusteella tuloksista ei voida tunnistaa merkittäviä seutukuntaakohtaisia eroja, eikä myöskään tunnistaa poikkeavuuksia ohjelmakausien välillä, joiden perusteella voisi tehdä päätelmiä tukien vaikuttavuuden seutukunnittaisista tai ohjelmakausittaisista eroista. Tämä johtuu tukea saaneiden yritysten heterogeenisuudesta, yritykset edustivat mm. sivutoimista tai päätoimista liiketoimintaa, eri toimialoja, yritysten eri kasvuvaiheita sekä eritasoisia kasvuhallukkuuksia. Lisäksi voidaan nähdä, että tukien summat ja kohteet vaihtelevat tapauskohtaisesti. Sillä perusjoukossa myönnetty tukimäärät vaihtelevat n. 1 000 eurosta n. 50 000 euroon.

Rajoituksena haastattelujen tulosten luotettavuuteen voidaan todeta se, että kaikki tuen saajien joukosta satunnaisesti arvotut yrittäjät eivät suostuneet haastateltaviksi useimmiten kiireeseen sekä yritystoiminnan loppumiseen vedoten. On mahdollista, että haastatteluun suostutaan paremmin silloin, kun kokemukset Keskipiste-Leaderistä ja sen myöntämästä yritystuesta ovat positiiviset sekä silloin, kun liiketoiminta on ollut onnistunutta. Lisäksi etenkin hakuprosessia arvioitaessa on mahdollista, että prosessista kuluu aika, enimmillään lähes 10 vuotta, vaikeuttaa yksityiskohtien muistamista.

*”Muistelet niin vanhoja asioita eihän noita taho muistaa”*

## 4.2 Yrittäjien kokemukset tukiprosessista

Haastattelujen perusteella tieto Leader-yritystuesta oli tavoittanut yrittäjän useimmissa tapauksissa joko lähipiiriltä tai ystäviltä ns. puskaradion kautta tai paikallisten julkisten yrityspalveluiden kautta. Muita mainittuja tietokanavia olivat omatoiminen tiedonhankinta rahoitusmahdollisuuksista sekä Keskipiste-Leaderin oma mm. erilaisissa tilaisuuksissa tapahtunut tiedottaminen.

*”Kyl mä taisin siitä saaha joltakin yrittäjältä vinkkiä, yrittäjäystävältä.”*

*”Mä löysin sen justiin aviomiehen kautta, että se rupes puhumaan että tiiäkkö tämmösestä että semmonen on olemassa.”*

Vastaajien kokemuksissa Leader-yritystuen hakuprosessista voitiin havaita suuria eroja. Suurin osa vastaajista koki hakuprosessin sujuvaksi ja jouhevaksi, kun taas osa vastaajista piti prosessia päinvastaisesti byrokraattisena, kankeana, työläänä ja monimutkaiseena. Lomakkeiden kieltä kuvattiin vaikeaselkoiseksi ja lomakkeiden määrää pidettiin suurena.

*”Se ei mitenkää ylivoimainen asia kyllä ollu. Positiivinen mielikuva jäi koko hommasta.”*

*”Mun mielestä se meni jouhevasti ja joustavasti se koko prosessi läpi että.”*

*”Mää ymmärrän aivan hyvin kyllä sen kaiken, että paperit on kunnossa, sääntiliiä. Ja kaikki on ajallaan ja kohallaan, ne pitää olla.”*

*” Se oli kevytrakenteinen se hakeminen et siiton jääny positiiviset mielikuvat.”*

*”Se on uudelle yrittäjälle siis aivan järkyttävää. Että niitä kannattas varmasti jatkossa mieltä, että mä olin kans ihan ymyrkäisenä.”*

*”Joo se maksatus oli hupaisa että se, mulle jäi aivan semmonen neuvostoaikainen rahaliikennehomma siitä jäi mieleen.”*

*”Kyllä täytyy yrittäjän näkökulmasta sanoa että ne papereitten tekeminen niin se on ihan, se on niin tuskallista ja se on mullekin kallista, että mä jouvun käyttään siinä erilaisia asiantuntijoita, jotka tekee sitä ja tätä ja välillä tilitoimistoa ja sitä niin. Mä oon miettiny, että saattaa tulla yli tuhannen euroa maksamaan ne papereitten tekeminen ja sittenkin ne tulee vielä takasin. Pitää olla jotakin seleivitystä ja seleivitystä, niin sitä mä oon miettiny että voiko olla näin raskas tämä koko soutu.”*

*”Siis kauhee paperisotahan se on, en muista miittään muuta, kaiken muun lisäksi, kaiken työn lisäksi ja muuten niin paperisotahan se oli. Mut en mä muista sillai että mulla oli hyvä suunnittelija siinä mikä teki paperit täytteli ja muuta vastaavaa että.”*

*”Eihän meillä oo ollu, kaikkihan on menny, niinku on pitäny. Ainua mikä sillon aikanaan oli se negatiivinen niin oli se että ootettiin toista vuotta niitä rahoja. Muutenhan kaikki meni ihan, justinsa nappiin, että kaikki.”*

*”No joo se siinä tosiaan oli huvittavaa ku tuliko se sitte vuojen päästä se raha niin, se oli niin hauska lukee siitä paperista että, mikä aloitusraha se oli nimeltään ku oli vuojen jo tässä pyörittäny.”*

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että usein yritystoimintaa aloittava, uusi yrittäjä koki hakuprosessin monimutkaisempana ja vaikeaselkoisempana kuin kokeneempi yrittäjä, joka on usein jo tottunut tekemään liiketoimintaan liittyviä paperitöitä. Toinen keskeinen tekijä prosessin sujumisessa on ollut ulkopuolinen apu paperitöissä. Yrittäjä, joka on kokenut tarvitsevansa apua ja neuvoja prosessiin ja joka on myös sitä saanut esim. lähipiiristä, Keskipiste-Leaderin toimistosta tai yritysneuvojilta, on kokenut koko prosessin usein onnistuneeksi.

*”Mä en ois yksin lähteny edes hakemaan, mä katoin niitä lappuja silloin ja mä yksin kertasesti vaan lyömään ne hanskat tiskiin”*

*”Et se heti otettiin semmonen, erilline, kirjanpito siihen kohalle mitä sitä tarvittii. Se oli sitte aika simppele homma siinä. Sanotaan et siinä oli oikiat ihmiset apuna siinä vaiheessa.”*

*”Että muistot on siellä papereissa mutta siinä se oli se elinkeinoasiamies hyvä mä oisin varmaan luovuttanu.”*

Haastatteluissa tuli kuitenkin esille myös julkisen rahoituksen luonne. Yrittäjät, jotka ymmärsivät yhteisten rahojen jakamisen ominaisuuden ja siihen liittyvän kontrollointitulottavuuden, kokivat prosessin yksityiskohtaisuuden ja tarkkuuden kohtuulliseksi.

*”Ainoastaan on mun mielestä pyyetty se mihin, mitä ne tarvii ja mikä pittää näkyä että mihin sitä haetaan.”*

*”Mä oon sitä mieltä että, jos on yrityst niin ei voi, liikaa tukivarassa elää että pittää pystyä elää kuitenkin sen yrityksen sai se tukia tai ei. Toki tuet aina helpottaa.”*

*”Et se ei oo kyllä mitään kiireisen, kiireisten asioitten tyyppistä. Mutta, hirveen, enempi, tämähän nyt on kohtalaisen nätisti kuitenkin tää Leader-homma ja nämä paperihommat mennee siinä. Mutta kyllä on, on vähän liian raskassoutusta toimintaa, monesti pienen asian takia. Mutta toisaalta hirveen paljon ihmiset varmaan karsii pois näitä hakemuksia kun se ei jakseta tehdä. Mutta toisaalta se tietysti on hyväkin että se että sitä nyt ei vaan mennä ja haeta että siellä sitten ollaan tosissaan matkassa ja mukana.”*

Myös haastateltavan aiemmat kokemukset hankkeista, hankemaailmasta ja yritystuista helpottivat paperiprosessin läpivientiä. Haastateltavien joukossa oli myös yrittäjiä, joilla oli jo entuudestaan kokemusta Leader-yritystukuprosessista. He kokivat hakuprosessin ja vaaditut paperityöt positiivisemmin. Lisäksi yksi haastatelluista piti Leader-yritystuen hakuprosessia selkeämpänä kuin muiden kokemiensa julkisten yritysrahoittajien prosesseja:

*”Mä muistan että sehän oli huomattavasti yksinkertasempi tehdä ne hakemukset kun nämä mitkään muut”*

Prosessin joustavuutta ja mahdollisuutta täydentää hakemusta pidettiin hyvänä ja kynnystä madaltavana tekijänä. Lisäksi Leader-henkilöstön palveluhenkisyttä pidettiin hyvänä, mikä on parantanut tuensaajien kokemusta myös hakuprosessista.

*”Ja sit että ku sen jättää että sitä voi sitte täydentää että jos ei oo kaikkia ni se ei oo nii vaarallista. Kuhan saa hakemuksen sissää ni sitä voi viä sitten, täydentää sitte.”*

*”Onhan ne on vaan hirveitä paperiviidakkoja siis aivan armottomia semmosia, että miten ossaa huomioija kaikki mitä sinne saapi panna. Ja varmaan oon monta kertaa soittanu ja kysyny ja keskustellu niistä asioista.”*

Hakuprosessin arvioinnissa osa yrittäjistä toi esille prosessin joustamattomuuden tukihankkeen koon suhteen. Hakuprosessi asettaa samanlaiset asiakirja/dokumenttivaatimukset pienen yrityksen pienelle tuelle kuin suuremman yrityksen suuremmalle tuelle.

*”Sehän oli semmonen prosessi että. Se oli kyllä tämmöselle pienelle yrittäjälle niin, se oli aika kaoottinen paperisota. Sen mä kyllä hyvin muistan. Tuntuu, että tässä on perustamassa jotakin niin hienoo bisness-paikkaa kun, se oli kyllä. Ison takana kaikki.”*

Yrittäjän ja yrityksen oma toiminta vaikutti kokemukseen hakuprosessin sujuvuudesta. Hakuprosessin aikainen yrittäjän operatiivinen tilanne heijastuu myös hakuprosessista syntyneisiin kokemuksiin. Toisin sanoen mitä kiireisempi tilanne yrityksellä hakuprosessin aikana on, sitä vaikeampana yrittäjä kokee hakuprosessin. Haastattelujen perusteella yrittäjät kuitenkin ymmärtävät prosessin onnistumisen vaativan myös omaa aktiivisuutta ja huolellisuutta. Hakuasiakirjojen yksityiskohtaiset vaatimukset saattavat myös selkeyttää ja tarkentaa yrittäjän hankesuunnitelman sisältöä. Tarkat asiakirjavaatimukset osaltaan pakottavat miettimään esim. suunnitellun investoinnin todellisen tarpeen ja yksityiskohdat.

*”Se on vaan kankee järjestelmä siinä vaiheessa jos on joku akuutti juttu meneillään.”*

*”Jos ajatellaan, että ois ollu huono tilanne ja yritystä olis pitäny pystyy tosisaan pyörittämään ja ois tullu vaikeuksia ja tietäs että rahhaa ois jossakin mutta sitä ei saa”*

*”Aina voi paremmin mennä totta kai. Ehkä ne suurimmat ongelmat koko hankkeessa oli kuitenkin tässä meidän päässä.”*

Prosessin kokemuksia tiedusteltaessa tuli joissain tapauksissa esille, että hakuprosessista oli voinut kulua aikaa jopa lähes vuosikymmen, jolloin yksityiskohtaisten havaintojen kuvaaminen onkin ymmärrettävästi jo suhteellisen haasteellista.

*”Siit on kuitenkin vuosia sen verran menny että siellä vois olla toki semmosia asioita mutta ne sillai ajan kuluessa unohtaa sitten ne vaikeetkin hetket.”*

*”Ei en muista sitä että se ois ollu mikään semmonen kovin tervanen tilanne.”*

### 4.3 Kokemukset yhteistyöstä

Keskipiste-Leaderin yritystukiprosessi etenee menettelyllisesti siten, että Keskipiste-Leader vastaanottaa hakemuksia, neuvoo ja tiedottaa ja ELY-keskus toimii prosessissa maksajaviranomaisena. Keskipiste-Leaderilla on sisällöllinen päätösvalta. ELY-keskukselle sitä vastoin kuuluu yritystukien laillisuustarkastus ja maksajaviranomaisena toimiminen. Koska prosessissa on mukana selvästi kaksi eri toimijaa, on syytä tarkastella yhteistyötä molempien tahojen osalta erikseen.

#### 4.3.1 Keskipiste-Leaderin kanssa

Yhteistyö Keskipiste-Leaderin kanssa koettiin positiivisena ja joustavana. Leader – henkilöstön palveluun oltiin tyytyväisiä ja saatua neuvontaa ja opastusta mm. papereiden täytössä pidettiin tärkeänä ja onnistuneena. Haastateltavat kuvasivat vuorovaikutusta henkilökunnan kanssa mm. helpoksi, mukavaksi, luontevaksi, kevytrakenteiseksi, ongelmattomaksi, jouhevaksi, kivuttomaksi ja ”lepposaksi”.

*”Sieltä kyllä neuvottii sitte että ei, sain sitä tietoa mitä niihä hakemuksii ja mitä siin piti olla ja, ku sitä kysy niin kyllä sieltä vastattii. Ei siinä ollu ongelmaa.”*

*”Et kuitenkin ollu joku ihminen johon minä oon sitten pystyny, turvautummaan ja kysymään.”*

Palveluhenkisyttä kuvattiin hyväksi ja asialliseksi, esitettyihin kysymyksiin oli saatu vastaukset ja Leader-toimiston toimintatapaa kuvattiin ei-virastomaiseksi. Toimintaa kuvattiin myös aktiiviseksi, mikä on joissain tapauksissa mahdollistanut yrittäjän kokemuksen perusteella myös hakuprosessin onnistumisen.

*”Ne joutu minua sieltä monta kertaa hoputtammaa että laitaha jo tulemaa että mä oli vähä liian hias siihe... Että kyllä ne huolehti sitte sieltä että, määrääjassa piti saaha sitte sinne.”*

*”Se tietysti oli mikä ehkä on positiivista tuli, niin sieltä Leaderista oltiin yhteyksissä sitten aina tännepäin jos jotakin oli ja tarvi täyttää tai lähettää. Ja ne otti sen, ne oli mukana siinä ja, antovat apua.”*

#### 4.3.2 ELY-keskuksen kanssa

Koska ELY-keskuksen rooli prosessissa on myös oleellinen, on yrittäjien kokemusten kartoitus huomionarvoista. Keskipiste-Leaderin ja ELY-keskuksen rooliin selkeys ja yhteistyön sujuvuus on prosessin kokonaisuuden ja asiakkaan näkökulmasta tärkeää.

Haastattelujen perusteella yritystukea saaneet yrittäjät kokivat pääosin yhteistyön sujuneen ELY:n kanssa ongelmitta. Useassa tapauksessa hakijan ei ollut edes tarvinnut asioida suoraan ELY:n kanssa. Ne yrittäjät, jotka olivat asioineet ELY-keskuksen kanssa, olivat kokeneet palvelun pääasiassa hyväksi.

*”Siellä oli joku mies, jonka kans keskusteltiin useammanki kerran puhelimesta niistä. En muista hänen nimeä, niin erittäin asiallinen ja hyvä palvelu.”*

*”Kyllä meille päin kaikki on pelannu ku on vaan, menny ja kysyny sitte, mitä jos on, nämä maksatushakemukset ja, ne hakemukset niin siinä saattaa äkkiä olla, enskertalaisella vähä kysyttävää. Kyllä siihen on sitte, avun saanu.”*

*”Mä en muista mitaan negatiivista ainakaan, sillen kai se on kaikki mennyt ihan ok.”*

Osalla tuensaajista oli kokemuksia myös ELY-keskuksen valvontakäynneistä. Kokeemukset niistäkin ovat olleet positiivisia. Toisaalta haastatteluissa tuli myös esille negatiivisia kokemuksia mm. kuittien monenkertaisesta lähettämisestä, asiakirjojen muotovaatimuksista ja suuresta määrästä. Yksi tuensaajista oli myös kokenut valvontakäynnin liian aikaa vievänä.

*”Ne tuli paikan päälle ihan kahtomaa ja, sillen ku ne leimas niitä kuitteja niin käyttiin, siellä kohteessa ja, esitteli ja näytti, että tätä on tehty ja tämmönen tästä on tullu.”*

*”No siinä oli semmosia kaikenlaisia, kuitit piti kahteen kertaan lähettää. Että semmosta toimintaa oli että, se oli aivan siinä loppuvaiheessa niin pyydettiin vielä toistamiseen lähettämään kuitit.”*

*”Tavallaan se ite tarkastustapahtumaha oli ihan, ok ja ei siinä mittää se homma hoiettii iha, alta pois mutta kaveri joka tarkasti ni se ei ollu ehkä ihan semmone asiakaspalveluhenkilö että se oli, siinä o ehkä pieni negatiivine.”*

*”Maksutus niin siinä oli sitte sillai että se meni tois-, se venyi jonkun asian takia yli vuojen että me ei saatu yhtään rahhaa siitä. Me oltiin jo koneet maksettu. Meni toista vuojen päästä ja minä jouvuin monta kertaa soittaa siitä. Ne oli aina jossakin hukassa ne meiän paperit... Se oli mulle sillen, sillai, semmonen miinus että mistä se siel johtu, ja aina vaan sanottiin ettei oo keretty käsittelä, että asiat on kunnossa... Se oli vaan, jotenki että ei ollu rahoja. Mulle annettiin tämmönen tieto että meille on myönnetty, mutta sitä rahhaa ei oo tullu sieltä EU:lta, sinne mistä meille maksettiin..”*

*”Tietenki tämän, negatiivinen joutuu antaa nyt tämän että kyllähän se ei ois saanu se avustushanke jäähä aina sinne pöytälaatikkoon. Ku sitä piti, ainakin.. Mä en nyt enää muista henkilöitä eikä se siihen kuulu, mutta mun piti monneen paikkaan soittaa ja se aina sitte löyty jostaki pöytälaatikosta ja se lähti se meiän paperi etteenpäin. Se meni, se on ihan tosi juttu, ja se oli aina unehtunu. Tämä siinä oli vähän semmonen, ja sanottiinki jopa että on unehtunu.”*

*”Joo mut toki sieltä sitten ELY-keskuksestahan kävi myös se oli musta ELY-keskuksesta, kun meillä kävi kaks tarkastajaa kattomassa...kaks kertaa me etittiin ihan alkukuitit ja mä muistan kun yks päivä meni, oli se oli niin helposti löydettävissä. Niin täällä kävi sitten ne kävi kaks eri kertaa siellä tuli vielä joku iso päällikkö kans mä sanoin että tuu vaan että käydään vaan. Kun ei enää kolmatta kertaa tarvis enää käydä niin sitten.”*

#### 4.4 Leader-yritystuella asetettujen tavoitteiden täyttyminen

Haastateltavilta kysyttiin omaa näkemystä siitä, miten Leader-yritystuella asetetut tavoitteet yrittäjän näkökulmasta saavutettiin. Kysymyksellä tavoiteltiin kokonaisvaltaista arviota tavoitteiden täyttymisestä suhteessa yrittäjän harjoittamaan liiketoimintaan. Tällä pyrittiin haastatteluissa välttämään pelkkä ulkopuolisen tuen ns. suoran vaikutuksen arviointi, eli ”tavoitteet on saavutettu, kun rahat on saatu”. Tässä valossa tarkastelua voidaan pitää tukihankkeen onnistumisen lyhyen aikavälin tarkasteluna. Yritystukihankkeen vaikutuksia tarkasteltiin sen tavoitteen ja tarkoituksen suhteen, johon tuki on kohdennettu, sekä laajempiakin vaikutuksia liiketoimintaan lyhyellä aikavälillä.

Pääosin yrittäjät kokivat, että tukihankkeelle asetetut tavoitteet saavutettiin hyvin. Se suora tavoite, johon tukihanke oli kohdistettu (esim. liiketoiminnan käynnistäminen) oli haastattelujen perusteella aina saavutettu. Tuen välilliset vaikutukset laajemmin liiketoimintaan olivat myös lyhyellä aikavälillä positiiviset. Näitä vaikutuksia olivat mm. tuotteen laadun nouseminen, osaamisen paraneminen, nopeampi tuotanto, kilpailukyvyyn säilyttäminen ja parantuminen, yrityksen imagon ja uskottavuuden parantuminen, mahdollisuus työllistää itsensä, yritystoiminnan käynnistäminen, uudet tuotteet ja palvelut, uudet asiakkaat sekä palveluiden volyymin kasvu. Yrittäjät pitivät saatua yritystukea oikein kohdistettuna ja tarpeellisena omalle liiketoiminnalleen lyhyellä aikavälillä.

*”No sillä hetkellä niin se oli nappiinsa, se onnistu hyvin... kovastihan se helpotti sitä tilannetta että sai sen tuen siitä.”*

*”Kyllä ne (tavoitteet) hyvin saavutettiin. Kyllä se oli tarpeellinen.”*

*”Siitä saatiin se mitä haettiin. Tarkkuus ja laatu parani.”*

*”Mullahan tosiaan silloin alussa oli tosi hyviäki vuosia, varmaan semmonen viis, kuus vuotta. Ja tein ehkä vähän liikaaki töitä silloin.”*

*”Mutta kyllä todellaki, että kyllähän siinä ihan hyvin toiminta pyöri, ja aika hyvinkin silloin alussa.”*

*”Sitte taas se että kun on kunnan työkampe, oli se nyt sitte mikä hyvänsä, niin se hyvä työkone antaa semmosen ulkosen positiivisen olemuksen jo siitä tehystä työstä, vaikka sitä ei oo tehty sitä työtä. Jos on hyvät työkampeet, siistit ja tämmöset niin se jo antaa sille asiakkaalle semmosen kuvan että tämä mies on panostanu tähän tosissaan tähän yritykseen, että se haluaa tehdä heille töitä.”*

*”Minun mielestä me saavutettiin sillä hankkeella se, mitä me silloin tarvittiin. Me saatiin ne systeemit, me pystyttiin pyörimään ja isontaa tätä hommaa.”*

*”Kyllä sillä varmasti on sitä suttu ja sekunda saatu vähemmäksi mittarivahingon mahdollisuutta niin, on pystytty eliminoimaan monessa kohti ja kyllä se sil-lain hyötynsä ja työtä nopeuttavaa laite.”*

Kuitenkin jossain tapauksissa, lyhyelläkään aikavälillä ei saatu toivottuja välillisiä vaikutuksia harjoitettuun liiketoimintaan, vaikka hanke itsessään koettiin onnistuneeksi.

*”Siitä ei tullu sitä mitä siitä nyt sillä hetkellä ajateltiin tuleva.”*

Kysyttäessä yrittäjien mielipiteitä halukkuudesta hakea Leader-yritystukea uudestaan oli vastaus lähes aina myönteinen. Samoin lähes kaikki olivat valmiita suosittelemaan Leader-yritystukea muille yrityksille ja osa oli näin myös tehnyt. Lisäksi moni haastateltavista yrittäjistä oli jo hakenut yritystukea uudestaan.

*”Että kyllä mä oon sitä uskaltanu suositella myös muille.”*

*”Kyllä, kyllä hakisin. Ja oon hakenu. Senki jälkee oon hakenu, että oon iha konkreettisesti hakenu.”*

*”Kyllä ehdottomasti ja oon suositelluki että, kannattaa hakia. Ja olla sinne yhteydessä jo etukäteen, että tietää mistä on kysymys.”*

*”Kyllä, kyllä. Mutta suosittelisin samalla, että hakekaa apuakkii niihiin asioihin.”*

*”Kyllä ehdottomasti, että ei sillä lailla minkään näköstä negatiivista sanaa oo. Positiivinen asia se oli.”*

*”Ilman muuta. Pittäähän se, totta kai se kannattaa jos kerran yritystoimintaa tekkee. Ku jokuhan ne rahat kuitenkin käyttää ja ne rahat on sitä varten niin kannattaahan ne ilman muuta hakia, jos niitä on mahdollisuus saaha.”*

*”Totta kai ja oon suositelluki. Ihan kuule tuolla Savossa asti.”*

#### **4.5 Leader-yritystuen hyvät käytännöt ja kehittämiskohteet**

Haastattelujen kautta pyrittiin kartoittamaan yrittäjien näkemyksiä Leader-yritystukiprosessin hyvistä ja onnistuneista käytänteistä sekä kehittämisehdotuksia. Keskipiste-Leader koetaan haastattelujen perusteella lähellä olevaksi, paikalliseksi palveluksi ja pienyritystä ymmärtäväksi organisaatioksi. Positiivisena nähtiin ylipäänsä mahdollisuudet saada tukea pieniin hankkeisiin. Lisäksi tukea voi saada vaiheittaiseen, matalan riskin yrittäjäpolkuun, kun tukea on mahdollisuus saada mm. palkkatyön ohessa tapahtuvaan sivutoimiseen yrittäjyyteen.

*”Pieniki summa, ni onhan se aina potku siellä alussa, ja uskaltaa sitte paremmin laittaa. Että kaikki apuhan on kulanarvosta, sillon ku aloittaa jotaki yritystoimintaa.”*

*”Minusta tuo oli hyvä että, sitä oli heleppo lähtiä hakemaan. Tuossa ku se on vielä näin lähelläki niin voi käyä siinä toimistollaki esittelemässä. Sieltähän saa sitte hakemukset kouraan. Ja sähkösenä myöski, tarvittaessa. Niinhän ne käytännössä tuli tehtyäki että sähköset lomakkeet, täytti ja palautti.”*

Onnistuneeksi ulottuvuudeksi yritystuissa koettiin se, että toimenpiteet voi aloittaa jo ennen varsinaisen tukipäätöksen saamista. Vuosien 2000-2006 ohjelmakauden aikana sai hakija omalla riskillä aloittaa hankkeen toteuttamisen asian tullessa vireille, eli kun hakemus oli kirjattu saapuneeksi Keskipiste-Leaderilta ELY-keskukseen. Vuosien 2007-



2013 ohjelmakauden aikana käytäntö muuttui siten, että asia tuli vireille jo siinä vaiheessa, kun hakupaperit tulivat Keskipiste-Leaderille.

*”Ja sillä tavalla että jos on hakemus jätetty ja numerot on annettu että pystyy sen alottamaan. Se minusta on ollut hyvä että ei oo tarvinu oottaa päätöstä. Sitte jos ois joutunu vielä päätöksen oottamaan niin se ois aina venyny se, alotus.”*

Yhtenä kehittämissuhteena nousi esille sähköisen asioinnin mahdollistaminen. Toisaalta esille tuli myös se, että perinteinen paperinen asiointi tulisi säilyttää, sillä kaikki eivät koe omaavansa sähköisen asioinnin vaatimaa osaamista.

Yksi esille noussut, yrittäjissä epävarmuutta aiheuttava tekijä Keskipiste-Leaderin yritystukeen liittyen on mahdollisuus saadun tuen takaisinperintään. Yksi haastatelluista koki myös, että tuki sitoo ja kahlitsee yrittäjää liikaa juuri hakuajankohdan liiketoimintaan.

*”Tietenki se joskus mietitytti, että siinä.. eikös ole, että se on se tietty vuosimäärä, että jos sä lopetat toiminnan, niin sä maksat takasin niitä. Niin se tietenki aina joskus kävi mielessä, pieni riski, kun eihän sitä koskaan tiiä, vaikka sairastuu, aina pohtii kaikkensa. Tapahtuu elämässä jotaki semmosta, et sä joudut lopettaan vaan sen toiminnan. Niin sillohan sä joudut maksamaan takasin niitä.”*

*”Se sitoo myös minut tietyiksi vuosiksi toimimaan jonkun määräämällä tavalla että niitä toimitiloja tai jotakin muuta minä en saa muuttaa muuhun tarkotukseen jos mulle tarvetta ois.”*

Haastattelujen perusteella eniten mainittuna keittämiskohteena oli tukiprosessin vaatima paperityö ja lomakkeiden vaikeaselkoisuus. Etenkin pienissä tukihankkeissa prosessin vaatima ns. lomakeviidakko saatettiin kokea kohtuuttoman suureksi suhteessa haettuun tukeen.

*”Ne oli, ja semmosia hankalia minusta. Että ne ois saanu olla vähän semmoset selkiämmät, ja semmoset vaan simppelemmät, ettei niin semmoset monimutkaiset.”*

*”Ymmärrän tietenkin heijänkin kannalta, mutta jotenkin se tuntuu että, tässä olla perustamassa niin suurta yhtiötä että käännetään joka kivi ja kanto.”*

*”Tosiaan pienissä hankkeissa ku ajattelee että joitaki muutaman tuhannen euron hankkeita, siinä se tietenki se paperisota voi olla, suhteessa siihen rahamäärään mitä hakkee, voi tulla ongelma siinä.”*

*”Mutta se on jäänyt, justiin tämä paperisouvi, koko siitä rahatuksesta. Se on jäänyt mieleen että se on kyllä minun mielestä vähän..liikaa paperia.”*

*”Se kaikilta muilta osin onnistu hyvin, mutta minun mielestä siinä on liikaa ensinnäki sitä paperihommaa ja sit taas toisekseen se on semmosta kapulakieltä että ei sitä tavallinen tallaja edes ymmärrä. Se sitten vie kyllä pisteitä.”*

Yritystukien myöntämisperusteita kohtaan esitettiin myös jonkin verran kritiikkiä. Esi-tetyn mielipiteen mukaan tukijärjestelmä korostaa liikaa hankeideoiden uutuusarvon merkitystä.

*”Pitää aina olla joku semmonen lippulaiva tai jotaki aivan uutta ennenäkemä-töntä, ennekokematonta oli semmosena kriteerinä, niin se on ihan omituinen ajatus että, kyllähän ne sellaset perus, maaseudullakin tämmösten perusasioitten ylläpitäminen ja niitten tukeminen on paljon järkevämpää kuin että lähetään jo-honki aivan semmoseen utopistiseen juttuun.”*

Yksi haastateltava ehdotti hankemahdollisuuksien tiedottamisen kehittämiseksi aktiivi-sempaa markkinointia ja näkyvyyttä. Jalkautumista toivottiin etenkin kouluista valmis-tuville esim. ammattiopistoihin. Toisessa yksittäisessä kehittämisehdotuksessa toivottiin hakuprosessiin/lomakkeisiin lisää toimialakohtaisuutta. Osa lomakkeissa vaadituista tiedoista ei ole relevantteja kaikilla aloilla.

*”En tiää voisko sitä tuua paremmin sitten esille ehkä yrittäjille tuota että, minkä-laisia ja, miten sitä on saatavilla mihinkin, sitä ehkä paremmin tuoda julki.”*

Yksi haastatelluista piti epäkohtana sitä, että yrityksen oman henkilöstön työpanos ei ole investointihankkeessa tukikelpoinen kustannus. Järjestelmä kannustaa ostamaan työ-panoksen ulkopuolelta.

*”Se ostettiin ja sitten käytettiin myöskin sitä, mikä lisää vielä sitä arvoa jonkun verran niin sitähän käytettiin sitä omaa työtä mikä ei sitten oo, tukikelpoinen tie-tenkään se oma osuus niin, sitäkin siihen tehtiin. Nuo mekaaniset osat hyvin pit-käلتi tehtiin ite tässä omana työnä.”*

*”Joustoja niin että pystyis sitä omaa henkilöstöä jos ei ihan suoranaisesti sitä yrittäjän omaa työtä että siihen ei mutta siihen oman henkilöstön käyttöön täm-möiseen palkkaamiseen.”*

Yksittäinen näkemys toi esille myös sen, että rakentamisinvestointien kustannusarvio oli arvioitu ELY-keskuksessa käytettyjen kustannusten laskentaperusteiden vuoksi ns. alakanttiin, mikä oli johtanut yllättäviin rahoitusongelmiin.

*”Joo mut sitten mä sain jonkin verran pikkusen tuolta ympäristökeskuksesta, koska mulla ylitty huomattavasti ne budjetit siitä laskelmasta että, tos jossain vaiheessa mä en tiedä onko nyt vielä aika kehittämisasioita mutta se mikä Lea-derissa on tietysti että se lasketaan niin minimaalisesti niin, kustannukset et se kaavio mikä se.”*

Yksittäinen mielipide toi kehittämiskohteenä esille ohjeistuksen pysyvyyden. Vastaajan kokemuksen mukaan kilpailutusta koskevat vaatimukset olivat tiukentuneet kesken yri-tystukiprosessin.

*”Kilpailutus niin, se muuttukin siinä mun mielestä, sen aikana. Niin se ei ollut tavallaan niin kauheen selkeä, ainakaan koko aika. Ja tavallaan mun mielestä, jossain vaiheessa oli että mitä lakiteksti sanoo niin se ei ollut ihan yhtä tarkka kun mitä Leaderi vaati sitten mutta mä en tiää onks se mä en, mä en oo ihan varma.”*

## 4.6 Yritystuen vaikuttavuus ja tuen merkitys

Haastatteluihin osallistuneilta yrittäjiltä kysyttiin olisiko investointi- tai kehittämistoimenpide toteutettu ilman Keskipiste-Leaderin siihen myöntämää yritystukea. Ilmiötä nimitetään ns. dead weight –vaikutukseksi. Vastauksissa esiintyi runsaasti vaihtelua, osa hankkeista olisi toteutettu ilman tukeakin ja muutamalle yritykselle tuki oli ehdottoman tärkeä. Kuitenkin enemmistö haastateltavista yrittäjistä olisi toteuttanut hankkeen ilman yritystukeakin, tosin usein pienempänä tai myöhemmin/vaiheittain.

*”Että se oli aivan et jos sitä ei ois ollu, ni eihän sit ois syntynykkää mittää. Että kyllähä se oli aivan, ensiarvosen tärkeää että se rahoitus saatii.”*

*”Oiski ehkä voinu jonku laajusena toteutua mutta hyvi vähäsenä että, kyllä se tämä se oli kumminki se joka, kepitti siihe että tätä rupes yrittää sitte, kokeilee.”*

*”Kyllä se ois varmaan jääny tekemättä että kyllä sillä oli ratkaseva merkitys. Se laski sitä kynnystä uskaltaa tehdä se.”*

Vastauksissa korostui eniten yritystuen rohkaiseva ja kannustava vaikutus. Usein tuki on poistanut epävarmuutta ja siten esim. madaltanut kynnystä aloittaa yritystoimintaa. Ilman Keskipiste-Leaderin yritystukea yrityksen olisi ehkä täytynyt tukeutua suurempaan pankkilainaan tai jakaa investointi/kehittämistoimenpiteiden toteutus pitemmälle aikavälille. Liiketoiminnan aloittamiseen liittyvä tuki ei välttämättä ole ratkaisevasti vaikuttanut yrittäjän päätökseen mutta on luonut tukea, helpottanut sekä tuonut turvaa yrittäjyyteen ryhtymisessä. Eräässä tapauksessa varsinainen tukea saanut hanke ei synnyttänyt toivottua uutta ja kestäväää liiketoimintaa, mutta se on välillisesti vaikuttanut positiivisesti yrittäjän toisen liiketoiminta-alueen kehittymiseen. Kaikissa tapauksissa yritystukea saanut hanke ei ole johtanut tavoiteltuun liiketoiminnan volyymiin, mutta on tuonut kuitenkin sesonkiluonteista yritystoimintaa.

*”Olis varmasti perustettu siitäkin huolimatta. Ja varmasti ihan pankin rahoituksella. Ja saman laajusena, mitä nyttekin.”*

*”Mutta ehottoman tärkeä tuki alotteleville yrityksille, ehottoman tärkeä, et se mahdollistaa kuitenkin varmasti niin kun minäkin siinä vaiheessa pohdin että lähenkö minä viemään jos en minä tukkee saa, niin se sen päätöksenteon, ratkasun pohjana on pienikin tuki on kuitenkin ihmiselle tärkeä.”*

*”Oisin laittanu kyllä yrityksen elämän huomattavasti tiukemmalle, jos niitä ei ois saanu.”*

Onnistuneimmista tapauksista Keskipiste-Leaderin yritystuki on osunut oikeaan aikaan oikeaan paikkaan. Se on ollut mahdollistamassa onnistuneen investoinnin kautta yrityksen nopeaa kasvua ja edesauttanut lisätyövoiman palkkaamista. Toisaalta tuki on voinut mahdollistaa ajanmukaisen teknologian käyttöönoton, jolla yrityksen kilpailukyky on voinut säilyä. Tuella rahoitettu investointi on myös voinut olla edellytys uusien strategisesti tärkeiden partneriasiakkuuksien syntymiseen. Sitä kautta yrittäjä on päässyt uusille markkinoille ja pystynyt kasvattamaan liiketoiminnan volyymia.

*”Onhan se ihan olennainen rooli kuitenkin ollu, tällä Leader-rahoituksellakin tähän asiaan. Kun sitä ruvettiin sieltä kautta pohtimaan sitä asiaa, että jos sieltä*

*toteutettas sitten ja, katottiin niitä mahdollisuuksia ja, ajatuksia siihen asiaan, et kyllähän siitä iso osa tässä on.”*

Haastateltavat kuvasivat saadun tuen merkitystä siten, että se mahdollisti esim. paremman tai monipuolisemman laitteen hankinnan kuin ilman tukea olisi ollut mahdollista saada. Tämä on lisännyt ja nopeuttanut kasvua, parantanut kilpailukykyä, luonut toimitavuutta ja tehokkuutta sekä mahdollistanut uuden tekniikan käyttöönottoa.

Rahallisen tuen lisäksi merkitystä annettiin myös sille, että Keskipiste-Leaderin hakuprosessin läpikäyminen tuotti yrittäjällekin lisätietoa ja ymmärrystä suunnitellusta investoinnista/liiketoiminnasta. Esim. yritystoiminnan perustamiseen vaadittu suunnitelma selkeytti kokonaiskuvaa ja antoi uskoa onnistumismahdollisuuksiin. Hyvin monessa haastattelussa tuotiin esille se, että yritystuella oli yrittäjälle myös henkistä merkitystä. Sitä kuvattiin mm. kannustavaksi vaikutukseksi.

*”Siinä sitte mielti sitä että toimiiko tämä vai eikö tämä toimi ja, sitte ku se tuli, se tukipäätös, siinä niin, kyllä se ilman muuta sitä lisäs että, tästä voi jotaki tul-laki.”*

*”No minun kohalle se tietenkä minä oisin joka tappauksessa tehny sen mitä minä tein, että sainpa minä sitä tukkee vai ei, että tota se on ollu enempi henkisellä puolella.”*

*”Vähän se on tietenkä semmoinen kuitenkin se viesti jostakin suunnasta on, että luotetaan ja apuna ollaan, niin ilman muutahan sillä on merkitys.”*

*”Mut toisaalta tää niin sit en tiedä kyllähän pankkikin suhtautu hyvin kerta oli tiedossa jo tää tai tukia ja näin.”*

*”Kyllähän se vaikutti hyvinki pysty kato tekemään, vähän laajemmin hommia että erilaisia töitä. Ja on vaikuttanu edelleenkin ne vehkeet justuinsa, tänäkin päivänä.”*

*”Kyllähän se tämä tukihanke, niin sehän nyt kaiken polkas käyntiin että eihän sitä oikiastaan mittään oo ollu ennen.”*

#### **4.7 Haastateltujen yritysten liiketoiminnan kehitys**

Haastatteluissa pyrittiin selvittämään yritystukea saaneiden yrittäjien kokemusten ja näkemysten perusteella Keskipiste-Leaderin tuen merkitystä pitkällä aikavälillä yrityksen liiketoimintaan sekä muita yrityksen tilanteeseen vaikuttaneita tekijöitä ja tapahtumia pitkällä aikavälillä. Yrittäjiltä tiedusteltiin mikä on yrityksen kokonaistilanne tukihankkeen jälkeen verrattuna aikaan ennen tukea.

Haastatteluihin osallistuneiden yritysten kokonaistilanne liiketoiminnassa haastatteluhetkellä oli noin puolella tapauksista stabiili verrattuna aikaan ennen tukea. Neljällä tuensaajalla ei ollut aktiivista liiketoimintaa haastatteluhetkellä. Osa saaduista yritys-tuista ajoittuu liiketoiminnan perustamisvaiheeseen, jolloin tuen vaikutusten arviointi liiketoiminnan kehitykseen on vaikeaa, mikä tuli myös haastattelutilanteissa esille. Oma roolinsa saadulla tuella on toki silloinkin ollut yritystoiminnan käynnistämisen edistäjänä.

*”Se oli ihan semmonen hyvä juttu siihen alotukseen. Ja onhan mulla vieläki, ku aatellaan että vaikka kymmenen vuotta on kohta menny, niin tässä mallissa tää yritystoiminta. Että onhan se aina, pieniki yrittäjä, ni jonkunlainen tuolla.. rataassa auttamassa tässä yhteiskunnassa.”*

*”Kun se tuli sieltä kautta sitä rahoitusta tähän yrityksen perustamiseen niin, se hän lähti sillä käyntiin.”*

*”Siis totta kai mulla on paljon parempi tilanne nyt et se on selväki, koska sanotaan et ne oli jo siinä kunnossa et ei, emmä voinu tehdä tätä työtä mitä mä nyt teen.”*

Joissain tapauksissa Keskipiste-Leaderin myöntämän yritystuen avulla hankittu investointi on itsessään voinut olla onnistunut ja sen on koettu olleen tarpeellinen, mutta olosuhteiden muutokset ja kilpailutilanteen kiristyminen on voinut johtaa liiketoiminnan supistumiseen, taantumaa tai loppumiseen. Olosuhteiden muutoksia ovat olleet esimerkiksi terveyden heikkeneminen, elämäntilanteen muutokset tai tärkeiden yrityskumppaneiden vetäytyminen. Myös toimialaan liittyvät muutokset ja heikot näkymät ovat johtaneet epätoivottuun kehitykseen. Luonnollisesti myös yleinen talouden suhdannekehitys on tuottanut haasteita tukea saaneille yrityksille. Toisaalta esille tuotiin se, että markkinoiden kehitys on voinut muuttua positiivisemmaksi liian myöhään yrittäjän näkökulmasta, liikeidea olisi voinut toimia myöhemmin paremmin.

*”Mutta siitä ei kuitenkaa noussu sitte semmosta niin ku minä sitä kuvitteli. Semmosta että siit ois tullu minulle päätyö, ni ei se ois elättäny minua.”*

Vaikuttavuuden arvioinnissa pitää huomioida yrityskohtainen kasvutavoite, pitkälläkin aikavälillä tukihanke voi olla yrittäjän kokemuksen perusteella onnistunut, kun se on antanut mahdollisuuden työllistää itsensä, jossain tapauksissa myös sivutoimisena. Vaikka liiketoiminta ei ole yltänyt aina toivottuun lopputulokseen esim. antamaan päätoimista elantoa, tuen kohteena ollut investointi- tai kehittämistoimi on voinut edesauttaa liiketoiminnan muuta osa-aluetta. Haastattelussa tuli esille näkökanta, jonka mukaan loppuunviety yrityshanke myös edisti välillisesti muita, pehmeämpiä arvoja kuten paikallisen kulttuurihistorian säilymistä. Lisäksi Keskipiste-Leaderin yritystuen avulla on luotu alueelle jossain määrin uudenlaista liiketoimintaa, mitä voidaan osaltaan pitää positiivisena yritystukien vaikuttavuutta arvioitaessa.

Haastatteluhetkellä selkeässä kasvussa olevista yrityksistä kolme oli saanut Keskipiste-Leaderin yritystukea käynnistämismuotoon investointeihin ja kaksi laajennusinvestointeihin. Näistä yrityksistä kolme kokee, että investointihanke, johon Keskipiste-Leaderiltä on saatu tukea, on ollut merkittävässä asemassa yrityksen positiivisessä kehityksessä.

*”No tottakai sillä on ollu todella suuri vaikutus. Mut todella todella suuri vaikutus, että on se nyt varmaan tuplannut asiat.”*

*”No tasasta on ollu oikeestaan kasvu, että vaikka on muutamia isoja asiakkaita on menetetty, niin kuitenkin sitten jostakin on aina tullu sitä lisääkin sitten.”*

*”Me ollaan kasvettu tämmöseksi sanotaan nyt, tällä hetkellä keskimäärin on 15 ihmistä työllistäväksi, yritykseksi. Vähä vielä siitä kasvaa isommaksi.”*

*”On mennä paremmaks, joo kyllä se liikevaihto tosiaan hyppäs siinä mukavasti. Vaikka niin se tosiaan että siinä tuli uusia asiakkaita sitten vielä..., sitten että se, sillä lailla vähän profiilia nosti.”*

Saadulla yritystuella ei aina ole pitkällä aikavälillä ollut välttämättä suurta vaikutusta yrityksen talouteen eikä kokonaisvolyymiin, mutta sillä on yrittäjän mukaan ollut merkitystä toiminnan uskottavuuteen, tuotannon tarkkuuteen ja laatuun sekä osaamisen parantumiseen. Vaikka tuki ei ole ollut taloudellisesti suurta, sen merkitys voi olla ratkaiseva oikeaan aikaan ja oikeaan paikkaan kohdistuneena.

## 5 Yhteenvetoa ja pohdintaa

Tutkimuksen perusteella ei voida tunnistaa merkittäviä seutukuntakohtaisia eroja, joiden perusteella voisi tehdä päätelmiä tukien vaikuttavuuden seutukunnittaisista eroista. Tämän voidaan arvioida osittain johtuvan tukea saaneiden yritysten heterogeenisuudesta, yritykset edustivat mm. sivutoimista tai päätoimista liiketoimintaa tai eri toimialoja. Voidaan myös päätellä Keskipiste-Leaderin toiminta-alueen olevan luonteeltaan varsin yhtenäinen sekä yritystukihankkeeseen liittyvien menettelytapojen olevan toiminta-alueen sisällä samoja. Ohjelmakausien välillä ei myöskään voitu tutkimuksen perusteella tunnistaa poikkeavuuksia. Rahoituskauden vaihtuminen ei näiden tulosten perusteella ole vaikuttanut yritystuen saajien kokemukseen Keskipiste-Leaderin yritystuesta.

Yksi mainituimmista tavoista saada tieto Keskipiste-Leaderin yritystuista oli ns. puskaradion lisäksi julkiset yrityspalvelut. Näyttääkin siltä, että julkisten yrityspalveluiden yksi keskeinen rooli välittäjäorganisaationa toimii tehokkaasti tutkitulla toiminta-alueella. Harvaan asutuille ja maaseutumaisille alueille on tunnusomaista, että markkinoilla olevan yksityisen yritysrahoituksen määrä on pienempi kuin suurissa keskuksissa. Tästäkin syystä välittäjäorganisaatioiden rooli julkisen rahoituksen ja yrityselämän välillä korostuu harvaan asutuilla alueilla. Onkin erityisen tärkeää, että rahoittajan (Keskipiste-Leader) ja alueellisten yrityspalveluiden keskinäinen tiedonvaihto rahoitusmahdollisuuksista ja yhteistyö on säännöllistä ja ajantasaista. Keskipiste Leaderin tulisikin nähdä yritysrajoitusten toimivat yrityspalvelut keskeisenä sidosryhmänään ja yhtenä Leader-rahoitusmahdollisuuksien markkinoijana. Sitä vastoin perinteinen, mainostamiseen liittyvä markkinointiviestintä ei tietolähteenä noussut esille haastatteluissa. Kotisivujen merkitys tuli esille Leader-yritystuen sekä Leader-toimiston henkilökunnan yhteystietojen tietolähteenä.

Kokonaisuutena Keskipiste-Leaderin myöntämää yritystukiprosessia pidettiin onnistuneena. Eniten negatiivisia kokemuksia liitettiin hakuprosessin vaatimaan paperityöhön ja asiakirjoihin. Keskipiste-Leaderin yritystuen hakuprosessia ja sen vaatimaa paperityötä pidettiin usein, sekä kyselytutkimuksessa että haastattelututkimuksessa, monimutkaisena ja vaikeaselkoisena. Saatujen tulosten perusteella voidaan kuitenkin todeta, että yrittäjien kokemukset vaihtelivat suuresti laajalla skaalalla, suurimmalle osalle prosessi oli helppo tai kohtuullinen mutta osa koki prosessin hyvin vaikeana. Yhtenä syynä koettiin prosessin paperityön vaikeuksiin voidaan pitää sitä, että Leader-yritystuen saajat ovat pieniä ja usein aloittavia yrityksiä. Suuremmat ja pitemmän aikaa toimineet yritykset ovat totuneempia paperityöhön ja taloudelliseen suunnitteluun. Aloittavien ja uusien yrittäjien kokeman paperityön ja hakuprosessikynnyksen madaltamiseksi onkin tärkeää, että Leader-organisaatiolla on korostunut pro-aktiivisuus ja palvelualltius tätä asiakasryhmää kohtaan.

Sekä kyselytutkimuksen että haastattelututkimuksen mukaan tuensaajat olivat tyytyväisiä Keskipiste-Leaderin palveluun ja asiakaslähtöisyyteen. Keskipiste-Leader koe-

taan haastattelujen perusteella lähellä olevaksi, paikalliseksi palveluksi ja pienyritystä ymmärtäväksi organisaatioksi.

Osa haastatelluista yrittäjistä toi kehittämisehdotuksena esille prosessin joustamattomuuden tukihankkeen koon suhteen. Pienten yritystukien yhteneväiset asiakirjavaatimukset suurten investointitukien kanssa koettiin epäkohdaksi. Hakuprosessin asiakirjavaatimusten joustavoittamiseksi voisi harkita porrastusta hankkeen koon ja sisällön suhteen. Esimerkiksi pienet investoinnit ja kehittämissuunnitelmien laatimiset voitaisiin viedä läpi kevennetyllä menettelyllä ja asiakirjavaatimuksilla. Nuoriso-Leader on hyvä esimerkki pienestä, asiakkaalle kevyestä tukiprosessista.

Joidenkin yrittäjien kohdalla oli koettu tilanne, että hakuvaiheessa vielä hankalaksi ja negatiiviseksi koetut asiakirjavaatimukset oli kuitenkin hankkeen jälkeen jo ymmärretty tarkoituksenmukaisemmiksi. Yrittäjät, joilla oli jo aiempaa kokemusta yritystukiin tai yleisemmin yrittäjyyteen liittyvistä paperitöistä pitivät Leader-yritystukiprosessia kohtuullisena tai jopa eri rahoittajia vertailtaessa positiivisesti erottavana.

Vaikuttavuusarvioinnin tuloksia tarkasteltaessa tulee ottaa huomioon, että hakuprosessista oli voinut kulua aikaa jopa lähes vuosikymmen. Yksityiskohtaisten kokemusten kuvaaminen esim. asiakirjavaatimusten osalta olikin joissakin tapauksissa jo vaikeaa. Lisäksi osa yrittäjistä oli käyttänyt prosessin toteutuksessa ulkopuolista apua, jolloin omat kokemukset käytännön paperityöstä olivat vähäiset.

Kun yritystukea saaneilta yrittäjiltä kysyttiin haastatteluissa tukiprosessin kokemuksesta ELY-keskuksen suhteen, niin useassa tapauksessa hakijan ei ollut edes tarvinnut asioida suoraan ELY:n kanssa. Asiakkaan näkökulmasta ELY-keskuksen toiminta on ollut ns. näkymätöntä. Tämä on osoitus siitä, että työnjako Keskipiste-Leaderin ja ELY-keskuksen välillä on ollut toimiva, ja että Keskipiste-Leader on onnistunut perustehtävässään.

Haastatellut yrittäjät olivat saaneet Leader-yritystukea erityyppisiin tarkoituksiin kuten mm. liiketoiminnan suunnitteluun, liiketoiminnan perustamiseen, investointeihin ja liiketoiminnan kehittämiseen. Haastateltavien yrittäjien mukaan yritystuella hakuvaiheessa asetetut tavoitteet oli saavutettu hyvin. Tämä onkin johdonmukaista, sillä tutkimuksessa olivat mukana vain yritykset ja yrittäjät, jotka olivat vieneet hankkeen kokonaisuudessaan loppuun asti. Siinäkin mielessä tuen kohteena olleen hankkeen tavoite oli saavutettu. Myös kyselytutkimuksen mukaan tavoitteet oli saavutettu hyvin, sillä vastaajista 70,83 % kertoi, että tavoitteet saavutettiin hyvin tai erittäin hyvin. Myös kokonaisuutena yritystukea voidaan pitää kohtuullisen onnistuneena, sillä kyselyyn vastanneista 62,50 % piti yritystukihanketta kokonaisuutena hyvin tai erittäin hyvin onnistuneena.

Kysyttäessä haastatteluissa yrittäjien halukkuutta hakea Leader-yritystukea mahdollisesti uudestaan oli vastaus lähes aina myönteinen. Myös lähes kaikki olivat valmiita suosittelemaan Leader-yritystukea muille yrityksille. Nämä kaksi tekijää ovat varsin hyviä mittareita sille, että kokemukset Leader-rahoituksesta ovat olleet positiivisia. Selvityksen perusteella voidaan sanoa, että yrittäjät ovat kokeneet Leader-yritystuen kokonaisuutena hyväksi järjestelmäksi. Myös kyselytutkimuksen tulokset puoltavat tätä, sillä suositteluhalukkuutta mittaava NPS -luku antoi hyvän arvion Keskipiste-Leaderin yritystuesta.

Yrittäjän näkökulmasta mahdollisuus aloittaa hanke jo ennen virallisen rahoituspäätöksen saamista omalla riskillä, eli sen jälkeen, kun hakemus on tullut vireille, koettiin hyväksi toimintatavaksi. Käytäntö on vielä muuttunut asiakkaan näkökulmasta positiivisempaan suuntaan ohjelmakauden 2007-2013 aikana, jolloin asia on tullut vireille jo hakemuksen saapuessa Keskipiste-Leaderiin, kun aiemmalla ohjelmakaudella asia tuli vireille, kun hakemus saapui ELY-keskukseen. Koska suurin osa tuen hakijoista on pieniä yrityksiä, jotka aloittavat investointeja usein jo suunnittelun rinnalla, voidaan tätä mahdollisuutta pitää yrityksen näkökulmasta hyvänä ja joustavana menettelytapana.



Haastatteluissa tuli esille jonkin verran kritiikkiä yritystukien myöntämisperusteita kohtaan. Yhden esitetyn mielipiteen mukaan tukijärjestelmä korostaa liikaa hankeideoiden uutuusarvon merkitystä. Tähän liittyen voidaan nostaa esille, että silloin kun uutuusarvo on yritystuen tärkein myöntämisperuste, tulisi myös jatkossa ottaa huomioon onko tällaisella liiketoiminnalla todellista kysyntää ja kannattavan liiketoiminnan edellytyksiä. Toisin sanoen onko kyseessä aito uutuusarvo vai liikeidean sopimattomuus alueen tarpeisiin. Markkinoiden toimiessa tehokkaasti ja kysynnän ollessa aitoa, syntyy uutuusarvoon perustuvaa liiketoimintaa ilman julkista tukeakin.

Tiedusteltaessa haastatteluissa olisiko investointi/kehittämistoimenpide toteutettu ilman Keskipiste-Leaderin myöntämää yritystukea, useimmat vastaajat totesivat, että hanke olisi toteutettu todennäköisesti ilman tukeakin. Jos tätä tulkitaan ahtaasti, Keskipiste-Leaderin yritystuella on ollut ns. dead weight -vaikutusta. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että erilaisia yritystukia käytettäessä osa yrityksistä olisi toteuttanut hankkeen ilmeisesti ilman tukea, mutta otti tuen sen oltua saatavilla. Tuki ei siis tällaisessa tapauksessa vaikuta investointihalukkuuteen. Voidaan myös esittää kysymys yleisellä tasolla siitä millainen on ideaali yritystuki. Vaikka tuella ei välttämättä ole ratkaisevaa vaikutusta investointi-/kehittämishankkeeseen sillä voi olla edistävä, nopeuttava, kannustava sekä tehostava vaikutus. Haastattelujen perusteella tuki korvasi usein pankkilainaa, mikä etenkin pienissä yrityksissä voi olla liiketoiminnan kokonaisuuden kannalta olennainen tekijä. Saatua tukiä voi vähentää lainan tarvetta ja myös vapauttaa pääomaa esim. lisäinvestointeihin tai työllistämiseen. Lisäksi on huomioitavaa, että yleensä myönnetty Keskipiste-Leaderin yritystuet ovat määrältään jokseenkin pieniä, joten on luonnollista, että myönnettyillä tuilla on dead weight -vaikutusta.

Haastattelujen perusteella Keskipiste-Leaderin yritystuen tärkein ominaisuus tuen saajille on ollut sen rohkaiseva, kannustava ja täydentävä merkitys. Usein tuki on poistanut epävarmuutta ja siten esim. madaltanut kynnystä aloittaa yritystoimintaa. Yhdenmukaiset tulokset saatiin myös kyselytutkimuksesta, sillä suurimmat vaikutukset saadulla yritystuella oli motivaatioon yrittäjänä toimimisessa sekä yrittäjän tulevaisuudenuskoon. Nämä seikat nousivat yrittäjien kokemuksen perusteella tärkeimmiksi vaikutuksiksi sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä.

Kyselytutkimukseen vastanneiden yrittäjien arviot hankkeen kokonaisvaltaisesta onnistumisesta ja yrityksen tavoitteiden saavuttamisesta kertovat myönnettyjen yritystukien vaikuttavuudesta. Yrittäjien näkemyksen mukaan ensisijaiset tavoitteet oli saavutettu, vaikka tuella ei nähty olleen merkittävää vaikutusta työpaikkojen kasvuun lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Tämän kyselytutkimuksen perusteella näyttäisi siltä, että työpaikkojen kasvua ei ole vastaajien keskuudessa nähty ensisijaisena tavoitteena. Tuloksia tulkittaessa onkin syytä huomata, että työpaikkojen kasvun sijasta tuki on voinut olla mahdollistamassa yrittäjän itsensä työllistämistä. Merkittävä osa Keskipiste-Leaderin yritystuista kohdistuu perustettaviin yrityksiin, jolloin usein syntyy uusi työpaikka, kun yrittäjä itse työllistyy. Lisäksi tuki on voinut olla turvaamassa lyhyelläkin aikavälillä työpaikkoja.

Haastattelujen perusteella yrittäjät kokivat useissa tapauksissa, että hakuprosessin läpikäyminen tuotti varsinaisen rahoitustuen lisäksi myös henkistä varmuutta ja uskoa liiketoimintaan. Etenkin liiketoiminnan perustamistarkoitukseen saatu tuki antoi vahvistusta liikeidean toimivuudesta. Kun ulkopuolinen taho oli päättänyt tukemaan suunniteltua hanketta, yrittäjä koki saaneensa positiivisen signaalin kannattavan liiketoiminnan edellytyksistä. Vaikka Leaderin myöntämät yritystuet ovat euromääriltään verrattain pieniä, on haastattelujen perusteella tuella onnistuttu vaikuttamaan henkisellä tasolla kannustavasti yrittäjiin. Kokonaisvaikutus on siis usein ollut pelkkää rahamäärää suurempi.

Haastatteluihin osallistuneiden yritysten kokonaistilanne liiketoiminnassa oli haastatteluhetkellä noin puolella tapauksista stabiili verrattuna aikaan ennen tukea. Haastatelluista yrityksistä viisi on haastatteluhetkellä selkeällä kasvu-uralla. Näiden tapausten kohdalla voidaan sanoa, että Keskipiste-Leaderin yritystuilla on ollut myös pitkällä aikavälillä omalta osaltaan positiivinen vaikutus yrityksen kasvuun ja työllisyyteen. Lisäksi stabiilissakin tilanteessa toimiva yrittäjä on usein onnistunut esimerkiksi yritystuen myötävaikutuksella työllistämään vuosien ajan itsensä.

Tämän vaikuttavuusarvioinnin tulokset ovat samankaltaisia vuonna 2012 valmistuneen arviointitutkimuksen (Korhonen ym. 2012) Keskipiste-Leaderin yritystukea koskevien tulosten kanssa. Tukihankkeita pidettiin onnistuneina ja tavoitteet on tuensaajien näkemysten mukaan saavutettu hyvin. Tuki on myös lisännyt tuensaajien toimintaedellytyksiä. Raportointia on molemmissa tutkimuksissa pidetty yhtenä tärkeimpänä kehittämiskohteena.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan seuraavissa kappaleissa erikseen kyselytutkimuksen ja tapaustutkimuksen suhteen.

Vehkalahden (2008) mukaan kyselytutkimuksen validiteetti kertoo, mitataanko sitä, mitä piti ja reliabiliteetti kertoo, miten tarkasti mitattiin. Validiteetti on mittauksen luotettavuuden kannalta ensisijainen peruste. Kyselytutkimuksen validiteettia vahvistettiin huolellisella tutkimussuunnittelulla. Kyselytutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa vastausprosentti on eräs luotettavuuden ilmaisin (Vehkalahti 2008). Kyselytutkimuksen vastausprosentti oli 30,38 %. Vastausten lukumäärä on hyvä suhteessa kehysjoukon kokoon. Tulosten perusteella voidaan tehdä suuntaa-antavia arvioita yritystukihankkeen vaikuttavuudesta ja tukiprosessin onnistumisesta. On kuitenkin huomioitava, että vastaajajoukko ei välttämättä laadullisesti edusta täydellisesti tukea saaneita yrityksiä. Vastaajana ei voi olla yritys, jolla ei ole sähköpostiosoitetta, mikä voi johtua myös siitä, että liiketoiminta on päätynyt. On myös mahdollista, että sähköiseen kyselyyn vastataan todennäköisemmin silloin, kun kokemukset Keskipiste-Leaderistä ja sen myöntämästä yritystuesta ovat positiiviset sekä silloin, kun liiketoiminta on ollut onnistunutta.

Tapaustutkimuksen *rakenteellisen validiteetin* (ks. Yin 1989) varmistamiseksi laadittiin suunnitelma, jota käytettiin tiekarttana läpi tutkimuksen. Haastattelujen avulla kerättiin sekä kvalitatiivisten että kvantitatiivisten mittareiden avulla mitattavaa dataa, jolloin saatiin hyödynnettyjä kahdentyyppisen datan synergiaa. Lisäksi käytettiin useita tietolähteitä mukaan lukien litteroidut haastattelunauhoitukset, julkiset arkistot ja verkkosivut. Lisäksi tapaustutkimuksen tuloksia verrattiin kyselytutkimuksen tuloksiin. *Sisäisen validiteetin* (ks. Yin 1989) varmistamiseksi jo tutkimussuunnitelmassa luotiin pohja kattavan todistusketjun aikaansaamiseksi. Kuvatut syy-seuraussuhteet analysoitiin huolellisesti ja tulokset käytettiin tutkimuksen avainhenkilöiden arvioitavana. Tämä tehtiin vinoumien välttämiseksi. *Tutkimuksen ulkoista validiteettia* (ks. Yin 1989) määrittäessä arvioidaan tuloksen yleistettävyyttä tutkitun tapauksen ulkopuolelle. Täysin samantaisia tapauksia ei ole luonnollisesti löydettävissä, vaikka vastaavan suuntaisia mekanismeja on tunnistettavissa myös muilla Leader-alueilla. Tästä syystä tämän tutkimuksen tulokset eivät ole suoraan yleistettävissä tutkittujen tapausten ja tutkitun Leader-alueen ulkopuolelle. Samankaltaisia alueita tutkittaessa on mahdollista käyttää luotua tutkimusmenetelmää, jolloin saavutettava tuloksien vertailtavuus toisi lisäarvoa erilaisilla alueilla toimiville Leader-rahoittajille. *Tutkimuksen reliabiliteetin* (ks. Yin 1989) kohdalla arvioidaan onko tutkimus myöhemmin toistettavissa samoilla keinoilla ja samassa tutkimusympäristössä niin, että tutkimuksesta seuraavat samat tulokset. Tutkija vaikuttaa väistämättä jossakin määrin tulokseen koska tietojen keruu ei ole tapaustutkimuksessa vain tietojen tallentamista vaan myös tietojen tulkintaa. Tapaustutkimuksen tekijältä vaaditaan mm. hyvän kuuntelijan ja tulkitsijan taitoja. Tulkinnan aiheuttamien vinoumi-

en välttämiseksi tutkimusaineistoa analysoi toisistaan riippumattomasti kolme henkilöä, joiden analyysien tulokset integroitiin johtopäätöksissä.

Suosituksia harkittavaksi:

- Leader-yritystukiin liittyvät menettelytavat kannattaa säilyttää toiminta-alueen sisällä samanlaisina.
- Pienimmille ja aloittaville yrityksille voisi laatia selkeän ”kartan” hakuprosessin asiakirjoista ja niiden täyttämisen kannalta oleellisista asioista.
- Hankkeen koko ja sisältö voisivat olla kriteereinä Leader-yritystuen hakuprosessissa tarvittaville asiakirjoille ja menettelytavoille. Esimerkiksi pienten yritystukiin hakuprosessissa voisi soveltaa Nuoriso-Leader -hankkeiden yksinkertaista prosessia ja asiakirjavaatimuksia.
- Prosessin joustavuuden edistämisen keinoja kannattaa ottaa käyttöön ja kehittää edelleen. Mm. mahdollisuus aloittaa Keskipiste-Leaderiin saapuneeksi kirjattu hanke ennen virallisen rahoituspäätöksen saamista yrittäjän omalla riskillä.
- Kannattaa edelleen varata aikaa Leader-henkilöstön aktiivisuudelle erityisesti aloittavien yrittäjien tukena hakuprosessin ja hankkeen toteutuksen aikana. Lähellä oleva paikallinen palvelu edistää hankkeen onnistumista ja kannustaa yrittäjää.
- Leader-yritystuen valmistelijoiden ja päättäjien ymmärrystä mikroyritysten toiminnasta, toiminnan kannustamisesta ja hidasteista sekä yrittäjyydestä kannattaa edelleen syventää.
- Leader-yritystuen markkinoinnissa voisi edelleen korostaa tuen paikallista, asiakaspalvelullista ja pienyritystä ymmärtävää luonnetta.
- Vaikuttavuuden edelleen kehittämiseksi yritystukea tulisi erityisesti suunnata yrityksille, joissa nähdään kasvupotentiaalia.
- Leader-rahoittajan kannattaa järjestää säännöllinen yhteistyö julkisten yrityspalvelujen henkilöstön kanssa ajantasaisen tiedonvaihdon, markkinoinnin ja pienyritysten tarpeiden käsittelemiseksi.
- Leader-yhdistyksen kotisivujen ajantasaisuus ja selkeys hakijan näkökulmasta kannattaa varmistaa.
- Hankeidean uutuusarvon määrittely yritystuen myöntämisperusteena kannattaa selkeyttää.
- Yritystuen kokonaisvaikutuksen arvioinnissa kannattaa kiinnittää huomiota hankeidean (investointi, kehittämisprojekti tms.) toteutumisen lisäksi motivaatioon yrittäjänä toimimisessa sekä yrittäjän tulevaisuudenuskoon.

## Lähteet

- Dutta, S. (2012) Global Innovation Index 2012 - Stronger Innovation Linkages for Global Growth. INSEAD, Fontainebleau.
- Europa (2014) Europa Summaries of EU legislation. Saatavilla osoitteesta: [http://europa.eu/legislation\\_summaries/enterprise/business\\_environment/n26026\\_en.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_en.htm) (Siteerattu 28.1.2014)
- Kehittämishjelma 2001-2006. Pohjanmaan Jokilatvat ry Nivala-Haapajärven ja Siikalatvan seutukuntien Keskipiste-LEADER+ Kehittämishjelma 2001-2006.
- Kehittämishjelma 2007-2013. (2008). Keskipiste-Leaderin kehittämishjelma 2007 – 2013. Keskipiste-Leader ry 2008. Painopaikka Art-Print Oy, Ylivieska.
- Kelley, D., Singer, S. Herrington, M. (2011) GEM 2011 Global Report. Global Entrepreneurship Research Association (GERA).
- Keskipiste-Leader (2014). Saatavilla: <http://www.keskipisteleader.fi/fi/etusivu>
- Korhonen, S., Ponnikas, J., Manninen, V. (2012). Tuloksellista paikallista kehittämistä – Keskipiste- ja Rieska-Leaderin toiminnan ulkoinen arviointi ohjelmakaudella 2007–2013.
- Koski, H & Ylä-Anttila, P. (2011). Yritystukien vaikuttavuus, tutkimushankkeen yhteenvedo ja johtopäätökset, Etna, TEMraportteja.
- Jokela, H., Niinikoski, E.-R., Muhos, M., (2014). Oulun Eteläisen alueen yritysokuva. (Painossa).
- Järvinen, P. (1999). On Research Methods . Tampere, Opinpajan kirja. 181 s.
- Maaseutu (2014). Maaseutuverkosto. Saatavilla <http://www.maaseutu.fi/fi/index/leader/toimintaryhmat.html>
- NHS-KOKO ohjelmaehdotus (2009). Nivala-Haapajärven ja Haapaveden-Siikalatvan seudun Koheesio- ja kilpailukykyohjelmaehdotus KOKO -alue 43.
- Pietarinen (2012). Yritystukiselvitys. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Inno-vaatio, 7/2012.
- Pohjois-Pohjanmaan Leader-toimintaryhmät (2014) , Popleader. Saatavilla: <http://www.popleader.fi/fi/ideasta-hankkeeksi/yritysrahoitus>
- Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. Harvard business review, 81(12), 46-55.
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2012). Research methods for business students. Pearson, Essex. 696 s.
- Suomen Yrittäjät (2013a) Yritystilastot. [pdf] Saatavilla osoitteesta: <http://www.yrittajat.fi/File/5732d042-a41b-48ae-9bb1-302f9f852238/yritysjyystilasto2013.pdf> (Siteerattu 09.11.2013)

- Suomen Yrittäjät (2013b) Suomen yrittäjien jäsentilastot. Saatavilla osoitteesta:  
[http://www.yrittajat.fi/File/74a2a91a-c1dc-4e10-b809-b366448b4dc6/SY\\_tilastot2013.pdf](http://www.yrittajat.fi/File/74a2a91a-c1dc-4e10-b809-b366448b4dc6/SY_tilastot2013.pdf) (Siteerattu 05.02.2014).
- Tilastokeskus (2012). Saatavilla osoitteesta:  
[http://www.tilastokeskus.fi/til/syr/2012/syr\\_2012\\_2013-11-28\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.tilastokeskus.fi/til/syr/2012/syr_2012_2013-11-28_tie_001_fi.html)
- Tilastokeskus (2013). Yritystukitilasto 2011. Saatavilla osoitteesta:  
[http://www.stat.fi/til/yrтт/2011/yrтт\\_2011\\_2013-04-03\\_fi.pdf](http://www.stat.fi/til/yrтт/2011/yrтт_2011_2013-04-03_fi.pdf)
- Tilastokeskus (2014) Saatavilla osoitteesta: <http://www.stat.fi/meta/kas/mikroyritys.html>
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2012). TEM raportteja 16/2012 (2012) Työvoiman käyttötapojen ja työn tekemisen muotojen muutostrendejä selvittävän ja kehittävän työryhmän väliraportti.
- Vehkalahti, K. (2008). Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Painopaikka: Vammalan Kirjapaino Oy, Vammala 2008.
- Yin, R. (1989). Case Study Research: Design and Methods. Beverly Hills, Sage Publishers. 200 s.



motivaatioon yrittäjänä toimimisessa?



muuhun,  
mihin?



**5. Lisätietoa tai kommentteja**

**6. Mitkä ovat olleet yritystuen tärkeimmät vaikutukset**

Nimetkää 1-3 asiaa

lyhyellä aikavälillä (1-2 vuotta hankkeen jälkeen)?

pitkällä aikavälillä (yli 2 vuotta hankkeen jälkeen)?

**7. Lisätietoa tai kommentteja**

**8. Olisiko hankkeenne toteutettu ilman Keskipiste-Leader -rahoitusta?**

- kyllä
- en osaa sanoa
- ei

**9. Vastatkaa seuraaviin tukiprosessia koskeviin väittämiin asteikolla 1-5**

Voitte halutessanne perustella vastaustanne väitteen yhteydessä olevaan tekstikenttään

		Lisätietoa						
	Täysin eri mieltä	1	2	3	4	5	Täysin samaa mieltä	
Sain helposti tietoa Keskipiste-Leaderin yritystuista	●	●	●	●	●	●	●	<input type="text"/>
Yritystukiprosessi oli asiakkaan kannalta selkeä	●	●	●	●	●	●	●	<input type="text"/>
Yritystukiprosessi oli hakuvaiheessa selkeä	●	●	●	●	●	●	●	<input type="text"/>
Yritystukiprosessi oli maksatusvaiheessa selkeä	●	●	●	●	●	●	●	<input type="text"/>
Käytetyt asiakirjat olivat ymmärrettäviä ja helposti täytettäviä	●	●	●	●	●	●	●	<input type="text"/>
Pystyin helposti hahmottamaan kenen rahoittajan (Leader/ELY) kanssa asioin	●	●	●	●	●	●	●	<input type="text"/>

Sain hyvää palvelua Keskipiste-Leaderilta




Sain hyvää palvelua ELY-keskukselta




**10. Mikä tukiprosessissa oli erityisen hyvää ja mitä voisi kehittää?**

**11. Halutessanne voitte kertoa tarkemmin mitkä syyt johtivat yritystoiminnan päättymiseen**

**12. Hankkeenne olisi voitu toteuttaa ilman Leader-yritystukea. Miten se olisi toteutettu?**

- Saman suunnitelman mukaisena. Millä rahoituksella?
- Suppeammin. Millä rahoituksella?
- Myöhemmin. Millä rahoituksella?
- Suppeammin ja myöhemmin. Millä rahoituksella?

**13. Miten koitte raportoinnin ja paperityön Keskipiste-Leaderin kanssa?**

**14. Miten koitte raportoinnin ja paperityön ELY-keskuksen kanssa?**

**15. Arvioikaa seuraavia kysymyksiä asteikolla 1-10**

Arviointi asteikolla 1= ei lainkaan todennäköisesti 10= erittäin todennäköisesti

Miten todennäköistä aiemman kokemuksenne perusteella on, että haette yritystukea uudelleen?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



Kuinka valmis olisitte suosittelemaan Keskipiste-Leaderin yritystukea muille yrityksille?



**16. Lisätietoa tai kommentteja**



LEADER

# Keskipiste



Euroopan unioni  
Euroopan aluekehitysrahasto

**Vipuvoimaa**  
EU:lta  
2007-2013

**POHJOIS-POHJANMAA**  
Council of Oulu Region

Oulun yliopisto  
Oulun Eteläisen instituutti  
Mikroyrittäjyyden tutkimusryhmä  
Pajatie 5  
85500 Nivala

Oulun yliopisto  
Teknillinen tiedekunta  
Tuotantotalouden osasto  
PL 4610  
90014 Oulun yliopisto

ISBN 978-952-62-0391-1 (nid.)  
ISBN 978-952-62-0392-8 (PDF)  
ISSN 1459-2428



OULUN YLIOPISTO  
UNIVERSITY of OULU

OULUN ETELÄISEN INSTITUUTTI

[www oulu.fi](http://www oulu.fi)