

AGRICULTURAL  
ECONOMICS  
RESEARCH  
INSTITUTE

Finland

Research reports

LANTBRUKS-  
EKONOMISKA  
FORSKNINGS-  
ANSTALTEN

Undersökningar

# Kehittävä projekti

Riitta Kuorikoski

Terri Kupiainen



TUTKIMUKSIA 247

## **Kehittävä projekti**

Tutkimus elintarvikealan maaseutuyrityksille  
markkinoinnin koulutus- ja kehittämis-  
palveluja tuottavien projektien toiminnasta

Riitta Kuorikoski  
Terri Kupiainen

MAATALOUDEN TALOUDELLINEN TUTKIMUSLAITOS  
AGRICULTURAL ECONOMICS RESEARCH INSTITUTE, FINLAND  
RESEARCH REPORTS 247

ISBN 951-687-091-0

ISSN 1239-8799

*Copyright*

Maatalouden taloudellinen tutkimuslaitos

Kirjoittajat

*Julkaisija*

Maatalouden taloudellinen tutkimuslaitos, PL 3, 00411 Helsinki

<http://www.mttl.fi>

*Jakelu ja myynti*

Maatalouden taloudellinen tutkimuslaitos, PL 3, 00411 Helsinki

puh. (09) 504 471, telekopio (09) 563 1164

e-mail: [teija.johansson-laitio@mttl.fi](mailto:teija.johansson-laitio@mttl.fi)

*Painatus*

Vammalan Kirjapaino Oy 2001

## Esipuhe

EU:n aluekehitysohjelmien ja maaseutupolitiikan mukaisesti maaseutualueiden elinkeinotoiminnan kehittäminen perustuu erilaiselle hanketoiminnalle. Alueellisilla kehittämisprojekteilla on ollut keskeinen asema maaseutuyritysten käynnistäjänä. Kehittämistoimien ansiosta elintarvikealalle 1980-luvun loppupuolella syntyneet lukuisat maaseutuyritykset ovat sivuuttaneet aloitusvaiheen ja siirtyvät varsinaiseen yrittäjyyden vaiheeseen. Yritysten liiketoiminnassa tapahtuva kehittyminen aiheuttaa myös hanketoiminnalle uusia tavoitteita. MTTL:ssa onkin nähty, että projektien konsultoiva rooli oppimis- ja kehittämisverkostossa tulee tulevaisuudessa kasvamaan osaamisen kehittämisessä maaseutualueilla. Samanaikaisesti tulisi kehittää ja uudistaa myös projektikehittämisen omia toimintamalleja.

Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä (YTR) esitti äskettäin julkaisemassaan maaseutupoliittisessa kokonaisuohjelmassa (2000) elintarvikealan pienyritysten kehittämisen avaintekijöinä alan pk-yrittäjyyden vahvistamisen ja yrittäjien osaamisen parantamisen yritysten liiketoiminnan eri osa-alueilla. Myös YTR on ottanut esille toimintamuotoina yrityskohtaisen konsultoinnin sekä yritysten tarpeisiin sovitun erityiskoulutuksen ja henkilöstön valmennuksen keskeisten liiketoiminta-alueiden kysymyksissä. Vastuu elintarvikealan pk-yritysten koulutus- ja neuvontapalveluiden toteuttamisesta on asiantuntijapalveluiden tarjoajilla: Elintarviketalouden osaamiskeskusten ELO-verkostolla ja siihen liittyvillä Ruoka-Suomi-toiminnan alueyksiköillä sekä alan koulutus- ja neuvontaorganisaatioilla. Koska kehittämisen lähtökohtana on viimekädessä yrittäjien itsensä tarpeet, YTR on korostanut yrittäjien omaa vastuuta ja sitoutumista projekteihin. Päärahoitusvastuun YTR näkee julkisen vallan organisaatioilla, joskin yksityiskohtaisemman valmennuksen kustannuksista yritysten itsensä tulisi kantaa osavastuu.

Yhtenä selvänä tulevaisuuden kehittämiskohteena on maaseutuyritysten markkinointiosaamisen kehittäminen, koska huomattava osa yrityksille suunnatuista kehittämispalveluista on tähän mennessä kohdistettu laatujärjestelmien kehittämiseen ja tuotekehitykseen. Markkinoinnin projektit vaativat kuitenkin edelleen toimintamallien kehittämistä, koska MTTL:ssa tehtyjen tutkimusten mukaan yritysten sitoutuminen on ollut heikointa markkinoinnin teemoihin liittyvissä projekteissa. Markkinointiin liittyvän osaamisen tarve on kuitenkin tunnistettu yhdeksi avaintekijäksi yritysten liiketoiminnan ja kannattavuuden kehittämisessä. Myös YTR korostaa maaseutupoliittisessa ohjelmassa markkinoinnin ja tuotekehityksen yhteistyöverkoston perustamista ja vahvistamista siten, että yrittäjien ja muiden yhteistyön osapuolten aktiivista ja aloitteellista sitoutumista lisätään.

Oheinen tutkimus markkinoinnin koulutus- ja kehittämispalveluja tuottavien projektien toiminnasta kuuluu vuonna 1999 MTTL:ssa aloitettuun tutkimuskokonaisuuteen 'Elintarvikealan pienyritysten markkinointiosaamisen ja promootiostrategioiden vaikutus liiketoimintaan'. Tutkimusraportti perustuu keskeisiltä osin

ETM Riitta Kuorikosken pro gradu -opinnäytetyöhön, jonka hän on tehnyt Helsingin yliopiston Taloustieteen laitokselle markkinoinnin oppiaineeseen. Opinnäytetyön on ohjannut professori Saara Hyvönen. Lisäksi raportissa käsitellään projektinvetäjien työoloihin, koulutukseen ja osaamiseen vaikuttavia tekijöitä, joita ei ole julkaistu aiemmin.

MTTL:ssa tutkimusryhmän ohjaajana ja tutkijana on toiminut elintarviketieteen maisteri Terri Kupiainen. Tutkimuslomakkeen suunnittelussa ja aineiston hankinnassa on avustanut maataloustieteen ylioppilas Marja Peltomäki. Tutkimusprojektien yhteystiedot on saatu pääosin ELO:n ylläpitämästä hanketietokannasta sekä YTR:n rahoittamien maaseudun kehittämis- ja tutkimushankkeiden yhteenveto- ja arviointiraporteista. Tutkimusprojektit ovat rahoittaneet Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä ja MTTL. Tutkijat ja tutkimuslaitos esittävät kiitoksensa kaikille tutkimusta edistäneille tahoille. Erityisen kiitoksen ansaitsevat ne 73 projektinvetäjää, jotka kesken projektikiireidensä vastasivat tutkimuksen perustana olevaan laajaan kyselyyn.

Tutkimuksen tuloksilla toivotaan olevan kehittävä vaikutus projektitoiminnan laaja-alaiselle kehittämiselle ja viimekädessä myös maaseudun pienyritysten liiketoiminnalle ja menestymiselle.

Helsingissä tammikuussa 2001

Jouko Sirén  
Ylijohtaja

Maija Puurunen  
Tutkimusjohtaja

## **Kehittävä projekti**

Tutkimus elintarvikealan maaseutuyrityksille markkinoinnin koulutus- ja kehittämispalveluja tuottavien projektien toiminnasta

Riitta Kuorikoski & Terri Kupiainen

### **LEARNING IN PROJECT: Research on project development models and learning conditions of marketing project interventions designed for small food processing firms**

**Abstract:** In this study the quality of marketing training and developing programs are examined from project manager's point of view. The research illustrates how marketing training is designed and managed in the rural development project. The development of marketing competence is usually considered as a process variable of firm performance, and as an entrepreneur's individual quality or trait. In addition, from the rural development program's point of view, the project learning environment is also important.

There are several concepts almost similar to project manager, which can be used to make profiles of what the project training manager's work and responsibilities are: for instance, adviser, helper, counsellor, coordinator, or project leader. In any case, the perceived importance of rural development interventions are to motivate and promote enterprise skills and capabilities on rural firms. There are also a wide variety of education and developing systems, and instruments at service for entrepreneurs when they want to develop their marketing skills. The concept of facilitative intervention resides that the effectiveness of marketing development programs are related to degree to which they facilitate firms' and entrepreneurs' goal attainments and, for instance, the solution of their real marketing problems. More over, consultant's way of thinking, a philosophy of how to give help, and overall strategy and tactics of interventions are critical for successful developing programs.

Key concepts on successful training and developing services are well-trained and motivated project personnel, as well as entrepreneur's motivation, commitment, participation, involvement, and co-operation. Entrepreneurs have to commit appropriate time to both long term and short term implementation programs. Entrepreneur's learning strategies and goal setting are the central points of process development. A well designed project supports motivation and commitment, and including improvements in attitude control often gives a person the opportunity to diagnose and solve problems. This means for instance, that before starting interventions, the client's level of insight, motivation, ability, and readiness to act ought to be specified. Development

strategies, autonomy, and independence in project organisation are also important in customer-helper relationships and network organisations. Participants have to learn to work together across firm boundaries; the quality of networking frequently manifests itself whether creation of temporary project team is well working or not. These aspects in project planning are important, because the members of development project team usually have multidisciplinary backgrounds.

The empirical analysis is based on the data of 73 marketing development projects. The data were obtained via structured questionnaires from project managers with the response rate of 45%. In empirical analysis, the learning environment, which includes personnel's working satisfaction and project manager's managerial styles, are examined. Managerial model was operationalised by the project planning, the motivation management, the management of conflicts and disagreements, and the management of entrepreneur's commitment. Motivation management was defined by information and communication, feedback, persuasion, and participation in goal setting. The role ambiguity, the role conflict, and goal conflict are examples of conflicts appearing in projects. Typology of managerial models was formed according to the project manager's managerial style. The project performance was evaluated by the project manager's perceived assessment on their project-succeeding rate. The data, concerning the questions of project manager's managerial style, were analysed by principal component analysis. Groups were obtained by Ward's method in the cluster analysis.

Three groups were obtained in the cluster analysis. The groups differed by project manager's managerial styles. Project managers, who were *uncertain of their roles*, used fewer managerial instruments compared to other groups. Their managerial style consists of minor usage of motivation means, and their conflict solving methods are not open. The second group emphasizes the *importance of interaction*. Project manager, that belongs to this group, motivated and handled conflicts arising in the project openly. The third group had *framed their role as a project manager*. This group used relatively fewer managerial means compared to the group which emphasizes interaction, but only little more than the first group which seems to be uncertain of its role as a project manager. The role framing and the role uncertainty are associated to project conflicts, which appeared during the project.

By research results, the question of heterogeneity of training and development group is problematic on the rural training and development program. In generally, if firms differ too much in their current problems and business situation, as they usually do, entrepreneurs don't have full benefit from a program as they do in more homogenous groups. Heterogeneous project groups are related to unfocused education programs, which means that the contents of programs are usually too wide compared to time they last. Wide and common programs are inefficient because they don't provide participating entrepreneurs with the skills, which firms need. In this data the most heterogeneous project groups were related to more focused marketing training programs (interaction emphasis) and the most homogenous groups were related to unfocused marketing training and development programs (role uncertainty and role framing). In most of projects, entrepreneurs are not taken to the planning process in the earliest phase of planning of training goals and courses, which usually means that the control of entrepreneur's commitment is experienced as a difficulty by a project

manager. In order to get better learning results the entrepreneurs should be taken to the planning process much earlier.

The interaction emphasis is related to dissatisfaction with the project performance. The result is not consistent with finding that the interaction emphasis is related to the better learning conditions. There are several reasons for failures appearing in the group of interaction emphasis. The first reason is that they indicated to have less financial recourses at their disposal, and the group was the most dissatisfied with the support of the managerial group too. The groups they trained were heterogeneous, and there were approximately more number of firms in their projects. As a conclusion of the study, we propose that project managers' own actions are not enough if there are problems at the basics of the project. As basic matters which ought to be taken care of are project planning, and increasing entrepreneur's involvement in the planning phase, and careful analysis of firms educational and training need.

Personal work satisfaction of project managers' was good. Possibilities to participate in education are good, but there was most frequently something to improve in marketing education. Investment for project managers' education should be taken account in project development. Lack of money and time are among the most critical things affecting the project trainer's personal working satisfaction and learning conditions in project. Lack of time means that the planning process with firms remains insufficient. The financing instances ought to approve the education to the financing plan of the project. Project managers are also unaware of both the managerial group's and their own roles in development projects. Because of that, the roles ought to be defined before the project is started. Experienced project trainers could work as mentors for inexperienced in project training.

---

**Index words:** project development, entrepreneurial training, marketing training, rural development

---



# Sisällysluettelo

1. Johdanto .....	11
1.1. Hanketoiminta maaseutupolitiikan välineenä .....	11
1.2. Kokemuksia hanketoiminnasta .....	14
1.3. Tutkimuksen tavoitteet .....	17
2. Projektitoiminnan käsitteistö .....	19
2.1. Projektin organisaatio .....	20
2.2. Projektityypit .....	21
2.3. Aluekehittämisen mallit .....	22
2.3.1. Projektin vaihemallit .....	23
2.3.2. Projektimallit toteuttajaorganisaation mukaan .....	24
2.3.3. Tavoitelähtöinen kehittäminen .....	25
2.3.4. Mikkelin malli .....	28
3. Muutosprosessin ohjaus .....	30
3.1. Muutosprosessimallit .....	32
3.1.1. Hersey'n ja Blanchardin malli .....	32
3.1.2. Deslerin malli .....	32
3.1.3. Lewinin malli .....	33
3.2. Muutosvastarinta .....	34
4. Kehittävä organisaatio .....	36
4.1. Oppiva organisaatio .....	36
4.2. Oppimisprosessi .....	38
4.3. Yrittäjien oppimistyylit .....	39
4.4. Projektin ohjausprosessi .....	41
4.5. Scheinin kolme konsultoinnin mallia .....	43
4.6. Motivaation johtaminen .....	45
4.6.1. Motivaation käsite .....	46
4.6.2. Projektin motivoiva markkinointi .....	48
5. Tutkimusmenetelmä ja aineisto .....	53
5.1. Muuttujien operationalisointi .....	53
5.1.1. Projektinvetäjien työtyytyväisyys ja osaaminen .....	53
5.1.2. Markkinointikoulutuksen sisältö ja kehittämismenetelmä .....	56
5.1.3. Projektin suunnittelu ja toteutus .....	57
5.1.4. Projektinvetäjän ohjauskeinot .....	58

5.1.5. Projektinvetäjän käsitys osallistuvien yritysten osallistumis- motiivista, panostuksesta ja aktiivisuudesta yrittämiseen liittyvien ongelmien ratkaisussa .....	63
5.1.6. Projektin onnistuneisuus kokonaisuutena .....	65
5.2. Aineiston hankinta, analyysimenetelmä ja kuvaus .....	65
5.2.1. Aineiston hankinta ja analyysimenetelmä .....	65
5.2.2. Aineiston kuvaus .....	65
6. Projektinvetäjien työtyytyväisyys ja osaaminen .....	68
6.1. Toimintaolosuhteet ja vetäjän oma työtyytyväisyys .....	68
6.2. Koulutustarjonta, koulutukseen osallistuminen ja koulutustarve .....	70
6.3. Projektinvetäjän osaaminen .....	73
6.4. Avoimissa kysymyksissä esitetyjä ehdotuksia projektien toimintaolosuhteiden parantamiseksi .....	77
7. Kehittämisprojektin suunnittelu, toteutus ja ohjaus .....	79
7.1. Markkinointikoulutuksen sisältö koulutuksessa ja käytännön kehittämisessä .....	79
7.1.1. Koulutuksessa käsitellyt markkinoinnin osa-alueet .....	79
7.1.2. Käytännön kehittämistoiminta .....	81
7.2. Projektin suunnittelu ja toteutus .....	85
7.3. Ryhmän muodostaminen ja osallistuminen .....	87
7.4. Projektinvetäjien avoimissa kysymyksissä esittämät kannanotot hanketoiminnan kehittämiseksi .....	89
7.5. Projektin onnistuneisuus kokonaisuutena .....	89
8. Projektin ohjauskeinot .....	91
8.1. Projektinvetäjien ohjauskeinot .....	91
8.1.1. Yrittäjien motivointi .....	91
8.1.2. Projekteissa esiintyvät ristiriidat ja niiden käsittely .....	92
8.1.3. Sitouttaminen .....	94
8.2. Yritysten aktiivisuus ongelman ratkaisussa projektinvetäjän näkökulmasta .....	97
8.3. Typologian muodostaminen .....	99
8.3.1. Projektiohjauksen pääulottuvuudet .....	99
8.3.2. Projektinvetäjien toimintamallit .....	108
8.3.3. Toimintamallien väliset erot kokonaisuonnistumisessa ja eräissä sitoutumiseen vaikuttavissa tekijöissä .....	109

9. Yhteenveto ja päätelmät .....	113
9.1. Empiirinen tutkimus .....	113
9.1.1. Projektin vetäjien työtyytyväisyys ja osaaminen .....	114
9.1.2. Projektisuunnittelu .....	115
9.1.3. Projektin ohjaus .....	116
9.1.4. Vetäjien ohjausmallit ja projektien onnistuminen .....	117
9.2. Päätelmät .....	119
Kirjallisuus .....	122
Liitteet .....	126

# 1. Johdanto

Maaseutuyrityksille suunnatut kehittämisprojektit tarjoavat yrittäjille koulutusta ja erilaisia neuvonta- ja kehittämispalveluja. Elintarvikealan yrittäjille tarkoitettua projekteista huomattava osa on suuntautunut tuotekehitykseen ja laatu-koulutukseen. Laatu-koulutuksen myönteisenä vaikutuksena on mm. että laatu-koulutukseen osallistuneiden yritysten laatuosaaminen ja tuotekehitys on usein selvästi korkeammalla tasolla kuin niiden yritysten, joiden tuotantoa on kehitetty ainoastaan oman osaamisen varassa. Projektitoiminnan yhtenä etuna on lisäksi, että niissä tarjotaan yrityksille kohtuuhintaisia palveluja, jotka ovat myös kaikkein pienimpien ja toimintansa vasta-aloittaneiden yritysten saatavilla. Useiden tähän tutkimukseen liittyneiden aikaisempien tutkimusten yhteydessä on kuitenkin syntynyt vaikutelma, että yritykset ovat selvästi heikommin sitoutuneita markkinoinnin kuin tuotekehityksen projekteihin osallistuessaan.

Maaseutuyritys on koulutus- ja neuvontapalvelujen käyttäjänä erilainen kuin useat muut yritykset, sillä markkinointiosaaminen yrityksissä saattaa olla puutteellista tai kapea-alaista. Maaseutuyrittäjillä on itsellään vaihtelevia käsityksiä siitä, miten markkinointia tulisi kehittää. Yrittäjät toivovatkin usein kehittäjiltä valmiita ratkaisuja markkinoinnin ongelmiinsa. Samantyyppisiä havaintoja ovat tehneet mm. Dalley ja Hamilton (2000) tutkiessaan neuvonnan ja yrittäjien käsityksiä pienyrityksissä vaadittavasta osaamisesta sekä neuvonnan ja yrittäjien välisistä näkökulmaeroista. Projektien vetäjät työskentelevät erittäin vaativissa olosuhteissa ja monenlaisten tavoitteiden ristipaineessa. Yrityksille suunnattujen koulutus-, kehittämis- ja neuvontapalvelujen suunnittelussa on kyettävä ottamaan huomioon mm. yritysten liiketoimintamallien erilaisuus, yritysten erilaiset elinkaaren vaiheet ja kasvuhakuisuuden erot. Projektissa vetäjä joutuu kohtaamaan erilaisia yrityskulttuureja ja muutosvastarintaa. Lisäksi kehittäjien rooli osaamisverkostojen rakentamisessa on keskeinen.

Kehittämisinterventioiden tasoa on yritetty nostaa mm. EU-maissa kehittämisjärjestelmiä ja kehittämisprosessia parantamalla (Bridge ym. 1998). Kehittämisen tasoa voidaan nostaa kehittämisprojektien toimintatapoja kehittämällä, mutta toistaiseksi asiaan liittyvä keskustelu on kohdistunut enemmän aluekehittämisen malleihin kuin projektin kehittävään funktioon. Tämän projektinvetäjille suunnatun tutkimuksen tarkoituksena on nostaa esille erityisesti tuotekehitys- ja markkinointiprojektien suunnitteluun ja laatuun liittyviä tekijöitä projektinvetäjän kannalta.

## 1.1. Hanketoiminta maaseutupolitiikan välineenä

Hanketoiminta on aluepolitiikan yksi väline, interventio, jonka tarkoituksena on työllisyyden parantaminen ja työpaikkojen turvaaminen harvaan asutuilla seuduilla. Kehittämisintervention tarkoituksena on vaikuttaa myönteisesti alueiden taloudelliseen kehitykseen (Bridge ym. 1998, 209).

Heikkilän (1994) mukaan nykymuotoinen projektitoiminta maaseudun kehittämisen ja aluepolitiikan välineenä on aloitettu 1970- ja 1980-luvuilla. Runsaan 20 vuoden aikana valtion rahoitustuella toteutetun pienille ja keskisuurille yrityksille suunnatun koulutuksen määrä on lisääntynyt ja koulutukseen varatut määrärahat ovat valtion tulo- ja menoarviossa nousseet vuoden 1965 noin 400 000 markasta lähes 50 miljoonaan markkaan vuonna 1986 (Koskinen 1986). Koulutus-toimenpiteissä on korostettu liikkeenjohto-, markkinointi-, tuotekehityskoulutusta ja neuvontaa sekä kansainvälistymistä ja ympäristötietoutta lisäävää koulutusta ([www.mol.fi/esr/tavoite5.htm](http://www.mol.fi/esr/tavoite5.htm)). Yrittäjäkoulutuksessa markkinointi mainitaan lähes poikkeuksetta tärkeimpänä yksittäisenä koulutustarpeena (Laukkanen 1999, 187).

Pienyrityksille suunnatun hanketyön toteuttajina voivat olla yritys, oppilaitos, kunta, järjestö, yhteisö tai jokin muu organisaatio. Kehitystoiminnassa pyritään yhä laajempiin hankkeisiin, joissa toimijoina ovat kunnat tai kuntayhtymät. Laajojen hankkeiden rahoitus, erityisesti jos ohjelmat ovat osia EU-ohjelmista, päätetään ja kanavoidaan pitkälti keskushallinnon lähiyksiköiden ja asianomaisten ministeriöiden kautta. Tästä syystä keskushallinnon rooli erityisesti Suomen kaltaisessa pienessä maassa on alueellisen kehittämisen kannalta kriittinen (Laukkanen 1999, 137).

Euroopan unionin Suomessa toteutettavista rakennerahasto-ohjelmista maaseutualueiden kehittämisohjelma (tavoite 5b-ohjelma) sekä harvaan asuttujen alueiden kehittämisohjelma (tavoite 6-ohjelma) sisältävät hyvin samanlaisen keinovalikoiman maaseutuyrittämisen edistämiseksi. Molempia ohjelmia rahoittavat Euroopan unionin rakennerahastot; Euroopan aluekehitysrahasto (EAKR), Euroopan sosiaalirahasto (ESR) ja Euroopan maatalouden ohjaus- ja tukirahasto (EMOTR) (Kataja, 1998, 1). Suomen maaseutumaisimpia alueita rahoitetaan ESR:n 5b-ohjelmasta. Ohjelman johtavana ajatuksena on helpottaa maaseutu-alueita uhkaavaa työttömyyttä, elinkeinoelämää monipuolistamalla ja yritysten kilpailukykyä parantamalla. Tyypillisesti ESR-projektit ovat koulutushankkeita, joiden kesto vaihtelee hankkeiden sisällön ja osanottajamäärän mukaan ([www.mol.fi/esr](http://www.mol.fi/esr)).

Suomen liittyessä Euroopan unioniin vuonna 1995 maaseudun kehittämisen ohjelma- ja hankepolitiikka koki suuren muutoksen. EU-ohjelmien myötä hanketoiminta on laajentunut, ”automaattinen” raha vähentynyt ja urakkaluonteinen hanketoiminta lisääntynyt tuntuvasti (Viljanen 7/1996, 1). EU on tuonut hanketoimintaan uudenlaista suunnitelmallisuutta, sillä merkittävä osa projektirahoituksesta tulee Euroopan unionin Euroopan sosiaalirahastosta. Nämä rahat kanavoidaan eri ministeriöiden kautta ja koordinaattoreina toimivat alueelliset TE-keskukset. Pienyrityksille suunnatun projektitoiminnan lisäksi on tarjolla erilaisia neuvontapalveluja, joita esim. alueelliset TE-keskukset tarjoavat.

Rakennerahastojen rahoittamien projektien valintakriteereissä painotetaan eri asioita kuin kansallisissa hankkeissa. Esimerkiksi ESR-rahoitteisten projektien yleiset valintakriteerit ovat innovatiivinen uutta luova ajattelu, vaikuttavuus ja tuloksellisuus, toimiva yhteistyö sekä lisäarvo. Projekteissa korostetaan hankkeen vastaavuutta paikallisiin tarpeisiin. Erilaisten tilanteiden ja tarpeiden yhteensovittamiseksi edellytetään perusteellista analyysiä. Etusijalle on asetettu hankkeet, joiden toteutukseen osallistuu useita osapuolia. ESR:n rahoittamat projektit tulee suunnitella ja toteuttaa kaikkien osapuolten yhteistyönä, jossa ovat mukana projektiin liittyvät viranomaiset, yritykset, järjestöt ja oppilaitokset. Projektin määrälliset tulokset ja laadulliset vaikutukset tulee myös voida arvioida ja siksi projektihakemuksen laatijoiden tulee esittää suunnitelma siitä, miten seuranta projektissa toteutetaan. EU:n rahoittamissa projekteissa painotetaan myös tiedottamista. EU myöntää tukea vain sellaisiin hankkeisiin, joista tiedotetaan riittävän tehokkaasti. Tästä syystä jo projektihakemuksessa tulee ottaa huomioon tiedottamisen kustannukset ([www.mol.fi/esr](http://www.mol.fi/esr)).

Maaseutupolitiikan neuvottelukunnalla on keskeinen rooli hanketoiminnan suuntaajana, rahoittajana ja valvojana. Julkisia varoja välittyy projektityöhön myös muiden kanavien kautta. Esimerkiksi maaseutuelinkeinopiirit myöntävät nk. pienprojektirahaa maa- ja metsätalousministeriön budjettivaroista (Heikkilä 1994, 4-5). Alueellisten hankkeiden osuus rahoituksesta on kasvusuunnassa, mikä on sopusoinnussa maaseutupolitiikan tavoitteiden sekä EU:n alue- ja rakennepolitiikan alhaalta ohjautuvuus ja läheisyys -periaatteiden kanssa. Tavoitteena on alueiden omatoiminen, omista lähtökohdista lähtevä kehittäminen, jossa alueille annetaan entistä enemmän resursseja toteuttaa kehittämistyötä itse. Alueellisella toiminnalla tähdätään aktiivisuuden, innovatiivisuuden, tasapainoisen kehityksen ja kerrannaisvaikutusten tehostumiseen ja lisääntyvyyteen. EU-hankkeiden tavoitteena on lisäksi, että projekteissa kehitetyt parhaat projekti-mallit otettaisiin käyttöön muissa jäsenmaissa ja mahdollisesti koko EU:n alueella. Toimenpiteiden koordinoinnilla pyritään resurssien tehokkaampaan käyttöön ja vaikuttavuuden parantamiseen (Maaseudun uusi aika 2/95, 74, 81-82).

Sekä Euroopan unioni että esimerkiksi Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä vaatii rahoittamiltaan hankkeilta sekä väli- että loppuraportointia. Jo projektihakemuksissa on esitettävä selvitys siitä, miten seuranta projektissa aiotaan toteuttaa. Esimerkiksi ESR-rahoitteisissa projekteissa projektin toteuttaja sitoutuu toimittamaan rahoittajaviranomaiselle seurantatietoja projektin etenemisestä. Seurantatietoja kerätään ESR-projektien osalta kolmasti vuodessa. Projektin edistymistä verrataan projektisuunnitelmassa asetettuihin tavoitteisiin ja siihen, että hankkeesta syntyvät kulut täyttävät ESR-toiminnalle asetetut määräykset. ESR-projekteja tarkastavat sekä kansalliset että Euroopan unionin viranomaiset ([www.mol.fi/esr](http://www.mol.fi/esr)).

## 1.2. Kokemuksia hanketoiminnasta

Hanketoiminnan kehittämistä koskevassa keskustelussa on tuotu esille monia näkökohtia. Kasvion (1990) mukaan useimmat kehittämishankkeet tulevat ja menevät pysyviä jälkiä jättämättä, koska projekteissa ei kiinnitetä riittävästi huomiota oppimista estäviin muutoksen piilosteisiin. Innovatiivisuuden ja oppimisen lisäämisen edellytykseksi on nähty toimenpiteiden sovittaminen paikalliseen ympäristöön ja paikalliseen yrittäjäkulttuuriin. Tarvitaan myös uutta tietoa, jotta räätälöidyt toimenpiteet olisivat mahdollisia (Alarinta 1998, 163). Myös Koivumäki ym. (1995, 46) kiinnittävät elintarvikealan hankkeensa loppuraportissa huomiota pienyritysten kehittämistyön jatkuvaan räätälöinnin tarpeeseen. Rutiini- luonteinen ”liukuhina-yrittäjäkoulutus” on nykyisessä maatilatalouden ja maaseutuelinkeinojen vaikeassa murrostilanteessa kulkenut monivuotisen tiensä päähän, vaikka intoa ja rahoitusta sellaisen jatkamiseen näyttää edelleen monilla tahoilla riittävänkin.

Euroopan unionin suuntaama linjaus, jossa korostetaan alueiden omatoimisuutta ja alueen omista lähtökohdista lähtevää kehittämistä, ei ole kaikilta osin sujunut ongelmitta. Kokemukset alueellisesta hanketoimintakoordinoinnista ovat Viljasen (7/1996, 1, 4 ja 10/1999, 1) mukaan ristiriitaisia. Yhteistyö on lisännyt alueiden maaseutupoliittista vireyttä, mutta toisaalta se on heikentänyt kehittämissankkeiden laatua. Viljanen arvostelee hanketoimintaa koordinoivien organisaatioiden haluttomuutta alueiden väliseen yhteistyöhön. Organisaatiot pyrkivät hänen mukaansa liiaksi rajaamaan hankkeet oman organisaation toiminta-alueen tai voimavarojen mukaan. Määrärahoja tavoitellaan omalle organisaatiolle, jolloin eliminoituu asiallinen yhteistyö sellaisten kumppaneiden kanssa, joiden avulla hanke etenisi nopeammin. Tämän tyyppisestä toiminnasta olisi päästävää eroon ja maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä tulee Viljasen mukaan rahoittajana kiinnittämään jo hakemusvaiheessa huomiota hankkeiden todennäköisiin tuloksiin.

Viime vuosina on muutoinkin keskusteltu pienyrityksille suunnatun projekti-toiminnan tuottavuudesta. Tuottavuuden parantamiseksi on esitetty pohdittavaksi yrittäjäkoulutuksen ensisijaisia tavoitteita, koulutuksen välittömiä ja välillisiä vaikutuksia sekä sitä, millä tavoin yrittäjät hyötyvät erilaisiin hankkeisiin osallistuessaan. Niittykankaan mukaan yrittäjäkoulutuksessa voisi olla hyödyllistä tarkastella koulutusta kulutuskomponenttina, hyödykkeenä. Kehitysprojekti-toiminnan tarjonnan täytyisi vastata kysyntään eli pienyritysten todellisiin ongelmiin. Kysyntä tulisi selvittää ennen projektin suunnittelua, jotta osattaisiin vastata kysyntään oikeilla tuotteilla eli sellaisilla projekteilla, joita yritykset tarvitsevat. Niittykankaan mukaan huomiota tulisi kiinnittää nykyistä enemmän myös projekteissa saavutettuihin oppimistuloksiin, jotta kehittäminen pitkälläkin tähtäyksellä lisäisi koulutettavien inhimillistä pääomaa sekä kykyä jäsentää ja ratkaista ongelmia (Niittykangas ym. 1986, 9-10).

Koivumäki ym. (1995, 46) pitävät yhtenä kehittämistyön avainkysymyksenä pienyritysten yksilöllisten kehittämistarpeiden onnistunutta tunnistamista. Vaikka osa ongelma-alueista on yhteisiä eri yritysryhmille, on kehittämistyössä huomioitava kehittämiskohteina olevien yritysten väliset erot. Kokemukset mm. Vaasan läänin elintarvikeprojektin yrittäjäkoulutuksesta vuosina 1991-1993 osoittavat, että kokemustaustaltaan ja yrityskooltaan heterogeenisen yritysjoukon tehokas ja motivoiva kouluttaminen yhdessä on melko vaikeata.

Elintarvikealan pienyritysten lukumäärään nähden käynnissä olevien projektien määrä on melko suuri, mistä johtuen Heikkilä (1994, 12) on esittänyt kysymyksen, riittääkö jokaiseen projektiin motivoituneita yrityksiä. Katajan (1998, 35) mukaan hankkeiden toiminta on siirtynyt yleisestä kehittämistoiminnasta yritys kohtaisten ongelmien ratkaisuun, mikä on Katajan mukaan parantanut hankkeiden tuloksellisuutta. Kehittämishankkeiden tason ylläpitäminen ja uskottavuuden lisääminen asiantuntijoiden tarkalla valinnalla on tärkeätä, koska esimerkiksi EU:n rahoittamissa hankkeissa yritykset on saatava alueellisen kehittämistoiminnan yhtenä rahoitusosapuolena mukaan. Hankkeissa on pyrittävä pitkäjänteisyyteen, jotta pystytään näkyviin tuloksiin. Projektien laatua ja tasoa pitäisi parantaa valitsemalla niissä käytettävät asiantuntijat entistä huolellisemmin.

Maaseutupolitiikan neuvottelukunta selvitti vuonna 1992 rahoitettujen hankkeiden alkuperäisen projektiehdotuksen ja toteutuneen toiminnan välisen eron syitä. Pääasialliset syyt muutoksiin olivat alkuperäiseen verrattuna supistunut ja viivästynyt rahoitus, maaseudun yrittäjien oletettua laimeampi osanotto ja kiinnostus, väärä tavoitetaso sekä ulkoisessa toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset, erityisesti taloudellisen taantuman aiheuttamat ongelmat. Selvityksessä kävi ilmi, että pahimpiin projektin toteutusongelmiin jouduttiin silloin, kun lopullisten rahoituspäätösten ja muiden perusteiden vahvistuttua suunnitelmaa ei ole tarkistettu ja ajantasaistettu. Tällaisissa hankkeissa oli jatkettu alkuperäisellä suunnitelmalla, vaikka hankkeen reunaehdot olivat oleellisesti muuttuneet yritysten tullessa mukaan (Heikkilä 1994, 28-29).

Pienyrityksille suunnatun projektityön perusongelma on hankkeiden rahoitusjärjestelmä. Projektin aikataulu on lyötävä lukkoon projektin rahoitusta haettaessa ja tämän on todettu aiheuttavan kohtuuttoman tiukkoja ja epärealistisia aikatauluja (Heikkilä 1994, 41). Projektinvetäjät ovat ilmeisesti ylioptimistisia projektiansa aikatauluissa, mikä on rahoitusta haettaessa ymmärrettävää. Toiset projektit vaativat kuitenkin enemmän suunnittelua kuin toiset, esimerkiksi projektiin osallistuvien yritysten keskenään hyvinkin erilaisten ongelmien vuoksi.

Alueen kehittämisen logiikka on periaatteessa yksinkertainen: uuden liiketoiminnan yksittäisiä perusedellytyksiä on edistettävä ja tuettava niiden kohtamista eri kehityskuluissa. Ongelma on siinä, että kehittämistoiminta on sosiaalinen prosessi, joka ei synny itsestään, vaan vaatii ihmisiä, toimijoita, jotka ovat erilaisissa yhteistoiminta- ja vaihdantasuhteissa erityisesti yrittäjiin tai liikkeenjohtajiin tai yrityksiin (Laukkanen 1999, 157).



Olennainen tekijä projektien onnistumisen kannalta on vuorovaikutuksen syntyminen yrittäjän ja projektinvetäjän välille. Vuorovaikutuksen puute voi Rantapelkosen (1993, 206) mukaan olla seurausta konsultin käyttämän roolin ja asiakkaan rooliodotusten välisestä ristiriidasta. Yrittäjä ei välttämättä ilmaise konsultin suosituksista poikkeavia näkemyksiään. Vastustava asenne voi tulla esiin myös passiivisuutena ja siten, että yrittäjä ei toimi suositusten mukaisesti. Projekteille voidaan myös kirjata tavoitteet, joita yrittäjä ei missään tapauksessa aio toteuttaa. Tärkeä vaihe tuloksellisen vuorovaikutuksen synnyttämisessä on yrittäjän ja konsultin välinen riittävän avoin keskustelu, jonka avulla osapuolten näkemykset ja roolit kehittämisprosessissa tulevat selviksi. Yleisin syy projektin epäonnistumiseen on projektin tavoitteiden epäselvyys niin johdolle kuin tekijöillekin, jolloin projektisuunnitelman laadinta epäonnistuu ja tavoitteita ei näin ollen voida saavuttaa (Virkki ja Somermeri 1992, 19-20).

Mäkelän (1998) selvityksessä, jossa tarkasteltiin projektityötä projektinvetäjän näkökulmasta, tuotiin esille projektinvetäjien työssään kohtaamia ongelmia. Mäkelän mukaan projektinvetäjät kokivat yrittäjien odotusten olevan ”kovia” tai ristiriitaisia ja osin epärealistisiä. Osa yrittäjistä odotti projektinvetäjien tekävän suorastaan ihmeitä. Yritykset odottivat vetäjien tekävän näkyviä tuloksia, mutta eivät yksilöineet odotuksiaan tarkemmin tai odotuksia ei oltu selvitetty. Vetäjät olivat epävarmoja siitä, millaisia tuloksia heiltä odotettiin.

Projektinvetäjät pitivät myös työn monialaisuutta ongelmallisena. Työn monialaisuutta ongelmana pitäneet valittivat rahan vähyyden estävän asiantuntijoiden palkkaamisen projektiin. Projektin riskitekijöiksi projektinvetäjät kokivat ajan puutteen, tiedon kulun, epärealistiset odotukset, yritysten heikon sitoutumisen projektiin, projektin laajuuden, ristiriidat, yhteistyöverkoston puuttumisen sekä liian kovan työtahdin (Mäkelä 1998, 8-13, 16).

Projektitoiminnassa ilmenevät ongelmat voidaan projektinvetäjän kannalta tiivistää seuraavasti:

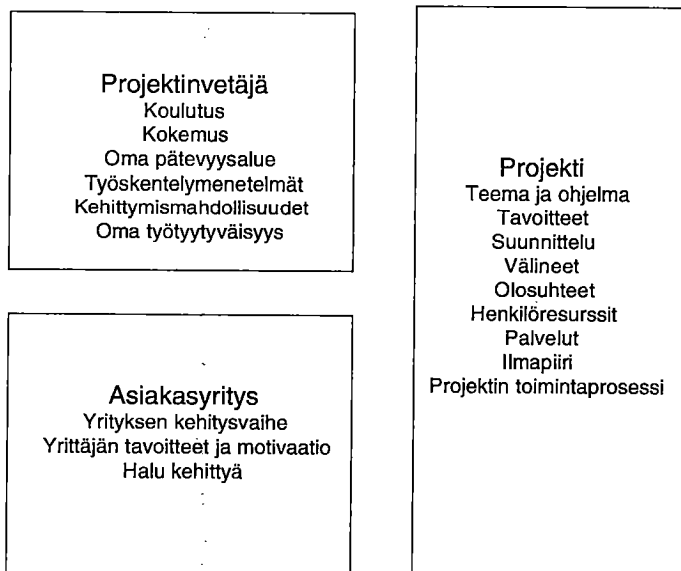
- Projektityön käynnistyminen ja motivaation ylläpito
- Projektihenkilöiden valinta, työn- ja vastuujaoon määrittely sekä työpanoksen saanti
- Reagointi projektin etenemisessä tapahtuviin poikkeamiin
- Projektin sisältömuutosten hallinta ja työmäärä-, resurssitarve ja aikatauluarvioinnin virheet.

Vertailemalla onnistuneita ja epäonnistuneita alueella tehtyjä hankkeita, saadaan muodostettua käsitys siitä, millä tasolla paikalliset yritykset toimivat ja millä liiketoiminnan osa-alueella alueen yrityksillä on tyypillisesti puutteita. Kaikkien alueen hankkeiden tiedot tulisi kerätä esim. kunkin alueen TE-keskukseen, josta ne olisivat projektihenkilöstön saatavilla. Kehittämisprojektien vetäjät ovat avainasemassa hankkeista saatavien kokemusten kokoamisessa ja hyö-

dyntämisessä. Kehittämistoiminnan yhteydessä on kuitenkin havaittu, että projektin arviointi ja seuranta jää helposti toissijaiseksi ja puutteelliseksi. Viljasen (9/1997, 9, 11). selvityksen mukaan monet projektinvetäjät pitävät loppuraportin laatimista usein vain rahoittajaa palvelevana pakkopullana. Hankkeen toteuttajan tulisi kuitenkin nähdä loppuraportti kiinteänä osana projektin kokonaisuutta, joka toimii tietolähteenä tuleville hankkeille. Seurannan avulla rahoittajat ja toteuttajat saavat tietoa siitä, miten koulutustuotetta ja projektin toimintaa voidaan kehittää.

### 1.3. Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää elintarvikealan pienyritystoiminnan kehittämistä tukevien projektien onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä projektinvetäjien näkökulmasta. Tutkimuksen teema-alueet on eritelty kuviossa 1. Jokainen osa-alue vaikuttaa onnistumiseen eri tavalla. Ensimmäisellä osa-alueella vaikuttaa projektinvetäjien pätevyys, motivaatio sekä oma työtyytyväisyys. Toinen keskeinen vaikuttava kokonaisuus liittyy projektin teemoihin, suunnitteluun ja toteuttamisprosesseihin. Kolmantena voidaan erottaa asiakasyrityksiin liittyvät tekijät.



Kuvio 1. Projektin menestymiseen vaikuttavat tekijät konsultti-yritysassiakkasuhteessa.

Tutkimuksessa tarkastellaan kehittämisprojektia projektikonsultointia ja itseään uudistavia organisaatioita koskevien teorioiden pohjalta (Mohrman ja Cummings 1989, Schein 1988). Projektikonsultoinnilla tarkoitetaan kehittäjän eli konsultin käyttämää toimintojen yhdistelmää, jonka avulla kehittäjä auttaa projektiin osallistuvia yrittäjiä havaitsemaan, erottamaan ja ymmärtämään projektin sisäisiä tavoitteita ja tapahtumia, joiden tarkoituksena on tukea yritysten omaehtoista kehitymisprosessia. Prosessin käsite on tärkeä, kun yritetään ymmärtää kehittämistä ja kehittymistä jatkuvana muutoksena. Prosessiin kuuluu tapa, jolla kehittäjä työskentelee. Se sisältää myös muut osallistuvat henkilöt, oppimisprosessin ja sen avulla aikaansaadut havaittavat myönteiset muutokset. Tavoitteena on, että yrittäjät osallistuuessaan oppivat ja kykenevät myös siirtämään oppimaansa myöhemmin omaan toimintaansa ja kehittävät kokemuksensa perusteella omaa yritystään itsenäisesti.

Tutkimuksen kirjallisuusosassa selvitetään projektiorganisaation suunnittelua, aluekehittämisen malleja ja aluekehittämisestä saatuja kokemuksia, muutosprosessin ohjausta ja pohditaan kehittävän organisaation käsitettä kehittämisprojektin näkökulmasta.

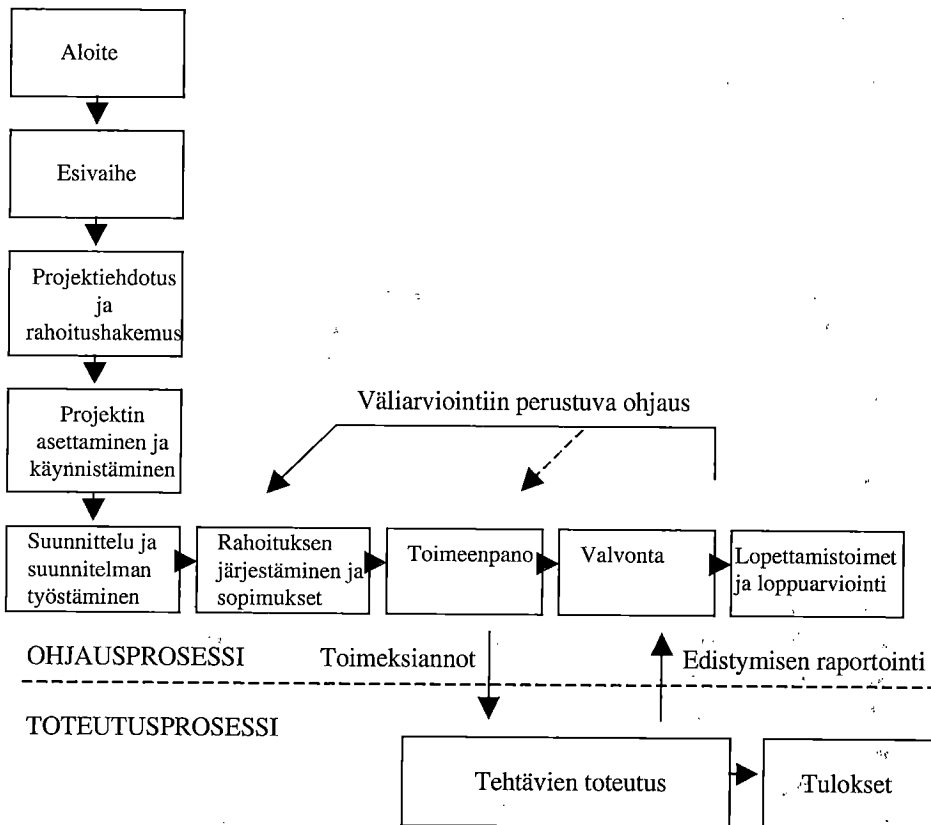
Tutkimuksen empiirisessä osassa kuvataan projektinvetäjän työtyytyväisyyttä sekä projektin suunnittelua ja ohjausta. Lopuksi muodostetaan typologia vetäjän käyttämien ohjauskeinojen perusteella. Typologian tarkoituksena on kuvata sitä, millaisia projektin toimintamalleja syntyy olemassa olevista suunnittelukäytännöistä ja kehittämisprojektin motivoivaan ohjaukseen käytetyistä menetelmistä. Lopuksi esitetään projektinvetäjien arvioihin perustuen, miten eri tyyppiset ohjauskeinojen yhdistelmät ovat vaikuttaneet projektien onnistumiseen. Tutkimuksen empiirinen aineisto on hankittu lomakekyselyllä elintarvikealan pienyrityksille kohdistettujen maaseudun kehittämisprojektien vetäjiltä. Tutkimukseen osallistuneissa kehittämisprojekteissa markkinoinnin kehittäminen oli joko pääteemana tai se oli mainittu yhtenä osa-alueena projektin tavoitteissa.

Useista mahdollisista lähestymistavoista tutkimuksen kohteeksi on valittu projektin ohjauskeinot, joilla projektinvetäjä edistää pienyrityksessä aikaansaataavaa muutosta. Kehittämisprosessin ja siihen liittyvän oppimisprosessin ohjauskeinoista tärkeimpiä ovat suunnittelu, motivointi ja sitouttaminen sekä projektissa syntyvien ristiriitojen hallinta ja hyväksikäyttö muutosprosessissa ja kehittämistilanteessa. Samalla nostetaan esille projektitoiminnan kehittämiseen liittyvä tärkein kysymys: Millaisten projektissa tehtävien toimenpiteiden avulla projektiin osallistuvat yritykset saavat parhaiten niitä tietoja, taitoja ja muita valmiuksia, joiden avulla yrittäjät pystyvät projektin jälkeen kehittämään itsenäisesti yritystään ja sen toimintaa.

## 2. Projektitoiminnan käsitteistö

Projekti on luonteeltaan ainutkertainen ja ajallisesti rajattu työsuoritus, jonka ennalta määrättyissä resurssipuitteissa toimien on suoritettava määrätty tehtävä (Anttila 1980, 8). Heikkilä (1994) lisää projektin määritelmään seuraavaa: Projekti on varta vasten muodostetun organisaation määrätarkoitusta varten toteutettava ainutkertainen hanke, jonka laajuus- ja laatutavoitteet sekä aika- ja kustannuspanokset on ennalta määritelty. Projektityö on luonteeltaan ainutkertainen, tavoitteellinen ja suunnitelmallinen (Heikkilä 1994, 2). Ainutkertaisuus tarkoittaa, että projektilla on selkeästi määriteltävä alku ja loppu, tavoitteisuus tarkoittaa, että projektilla on selkeästi määriteltävä päämäärä ja suunnitelmallisuus tarkoittaa resurssien suunnitelmallista käyttöä projektissa.

Jokainen projekti voidaan jakaa vaiheisiin usealla eri tavalla. Vakiintunut tapa on erottaa hankkeesta ohjausprosessi ja toteutusprosessi, jotka voidaan puolestaan jakaa eri vaiheisiin. Ohjausprosessi voidaan jakaa vaiheisiin tarpeen mukaan (kuvio 2). Myös toteutusprosessin vaiheistaminen on hankekohtaista.



Kuvio 2. Projektin vaiheet (Heikkilä 1994, 19).

Heikkilä on verrannut projektia pieneen yritykseen, jossa toteutusprosessi vastaa yrityksen tuotantoa ja ohjausprosessi hallintoa. Heikkilän mukaan ohjauksen menetelmien kehittäminen on tärkeää, vaikka projektin laadullinen tulos määräytyykin toteutusprosessin puolella. Tulos syntyy toteutusprosessissa, eikä projektin taidokas ohjaus kykene parantamaan sisällöllisesti huonoa opetusta ja tekemään projektista onnistunutta, jos varsinainen asiaosaaminen pettää. Lisäksi huono ohjaus tai hallinto voi pilata hyvän hankkeen, jos rahoitus tai ajan-suunnittelu ei toimi. Hyvä ohjausprosessin hallinta vapauttaa voimavaroja toiminnan varsinaiseen sisältöön (Heikkilä 1994, 19).

## 2.1. Projektin organisaatio

Projektin perusorganisaatio koostuu johtoryhmästä ja projektiryhmästä. Johtoryhmästä käytetään useita eri nimityksiä, mm. ohjausryhmä, projektineuvosto, päätösryhmä jne. (Anttila 1980, 11). Maaseutukehittämisen yhteydessä johtoryhmästä käytetään tavallisesti nimitystä *ohjausryhmä*. Perusorganisaatiota voidaan tarvittaessa täydentää erilaisilla tuki- ja asiantuntijaryhmillä projektin tehtävän edellyttämän osaamisen vaatimalla tavalla. Projektiin osallistuvien tehtävänkuvasta tulee käydä ilmi selkeästi vastuun- ja työnjako sekä toimivaltuudet ja raportointivelvollisuudet (Anttila 1980, 13).

Dixonin (1994, 7-8) mukaan kollektiivista muodostuu organisaatio esimerkiksi silloin, kun ratkaistavana on monimutkainen tehtävä, jota yksittäinen yhteisön jäsen ei pysty yksin ratkaisemaan. Argyriksen ja Schönin (1995, 8) mukaan ryhmästä ihmisiä muodostuu organisaatio silloin, kun ryhmä tekee yhteisiä päätöksiä, yksittäisille henkilöille delegoidaan tehtäviä, jotka edistävät projektin toimintaa organisaation hyväksi, ja kun yhteisölle asetetaan tietyt rajat, jotka erottavat sen ulkopuolisesta ympäristöstä. Useimmat pienyrityksille järjestettävät projektit täyttävät organisaation tunnusmerkit. Tosin hanketoiminnassa organisaatio on löyhä ja toiminta-ajaltaan rajattu. Kehittämishankkeiden organisaatiot poikkeavat kuitenkin useista muista organisaatioista, koska muodostuneen organisaation jäsenten hallussa olevan tiedon ei voida olettaa käytännössä olevan samalla tavalla kaikkien saatavilla ja yhteistä kuten esimerkiksi yrityksissä.

Ohjausryhmä kootaan projektin keskeisistä sidosryhmistä. Yleensä ohjausryhmässä ovat edustettuina projektin rahoittajat, alaan liittyvät viranomaiset ja edunsaajat, tässä tapauksessa yritykset (Virkki ja Somermeri 1992, 15, 18). Ohjausryhmän roolina on yleensä projektia koskevien päätösten tekeminen ja suuret linjaukset, sekä tarvittavan tuen antaminen projektinvetäjälle esimerkiksi informaation ja neuvojen muodossa (Mäkelä 1998, 9).

Ohjausryhmän suuri koko voi Mäkelän (1998, 9) selvityksen mukaan aiheuttaa ongelmia, jos kaikki ohjausryhmän jäsenet eivät ole sitoutuneet projektiin. Myös ohjausryhmän yhteisen ajan löytyminen voi tuottaa ongelmia ohjaus-

ryhmän ollessa suuri. Hyvä ohjausryhmä on vastuuntuntoinen ja aidosti kiinnostunut projektista. Toimivalla ohjausryhmällä on omaa arvovaltaa ja se kykenee päätöksentekoon. Katajan (1998, 36-37) selvityksen mukaan pienyrityksille suunnatussa hanketoiminnassa ohjausryhmän rooli on osittain vasta muotoutumassa. Katajan mukaan projektipäälliköillä ja ohjausryhmän jäsenillä ei ole aina kovin selvää kuvaa siitä, miten ohjausryhmän tulisi toimia, koska yhteisiä pelisääntöjä ei ole muodostettu. Sekä projektinvetäjät että ohjausryhmän jäsenet kaipaavat koulutusta ohjausryhmän roolista ja tehtävistä hanketoiminnassa.

Katajan (1998) selvityksessä mukana olleet projektinvetäjät kokivat ohjausryhmän lähinnä valvovaksi viranomaiselimeksi ja ohjausryhmän jäsenet liian kiireisiksi, koska osa ohjausryhmän jäsenistä oli mukana usean hankkeen ohjausryhmässä. Useaan valvojakuntaan kuuluvat eivät ehtineet riittävästi paneutua yksittäisten hankkeiden toimintaan. Vetäjät toivovat ohjausryhmältä aktiivisempaa otetta ja huolellista paneutumista hankkeen toimintaan. Myös ohjausryhmän henkinen tuki projektinvetäjälle koetaan erittäin tärkeäksi tekijäksi. Katajan selvityksessä mukana olleessa yrittäjävetoisessa hankkeessa ohjausryhmäongelma oli ratkaistu perustamalla ohjausryhmän lisäksi projektiryhmä. Ryhmä koostui hankkeen aktiivisista yrittäjäjäsenistä, jotka käytännössä hoitivat ohjausryhmän tehtäviä.

Maaseudun kehittämisprojektit ovat pääsääntöisesti melko pieniä ja siksi niiden organisaatio on usein yksinkertainen. Suppeimmillaan projektiorganisaation muodostaa yksi osa-aikaisesti palkattu henkilö, nimikkeeltään projektipäällikkö tai -sihteeri. Lähes jokainen hanke tarvitsee kuitenkin myös muita projektissa työskenteleviä henkilöitä kuin vetäjän. Käytännössä hankkeelle on aina luotava sen tarpeista lähtevä organisaatio, jonka rakenteen tulee vaihdella hankekohtaisesti ja joka puretaan välittömästi tehtävän valmistuttua (Heikkilä 1994, 48-49).

## 2.2. Projektityypit

Nykymuotoisen projektisuunnittelun ja ohjauksen menetelmiä käsittelevät oppikirjat pohjautuvat usein teknisiin projekteihin, mikä on johtanut kritiikkiin koko projektitoiminnan metodiikkaa kohtaan. On väitetty, etteivät ensisijaisesti tekniikan alalle kehitetyt menettelytavat sellaisenaan sovellu yhteiskunnalliseen kehittämiseen. Kuitenkin teknisissä hankkeissa käytännössä koettua ja hiottua metodiikkaa ja organisaatiomalleja voidaan soveltaa myös muihin kehittämis-hankkeisiin (Heikkilä 1994, 6).

Projektit voidaan jakaa projektin sisällön perusteella tuotantoprojekteihin ja tutkimus- ja kehittämisprojekteihin. Tuotantoprojektien tavoite on tarkasti määriteltä ja verrattain konkreettinen, tulos melko hyvin rajattu ja määriteltä sekä tulokseen tähtäävä työprosessi pääosin ennalta tiedossa. Tutkimus- ja kehittämisprojektien työkohteena on yleensä laajempi kokonaisuus ja lähestymistavassa

korostuu ongelmakeskeisyys sekä riskien tiedostaminen. Riskit syntyvät siitä, että ratkaisuvaihtoehtoja on paljon ja uusia syntyy projektin kuluessa. Tutkimus- ja kehitysprosesseissa työprosessi ei ole tarkasti ennalta tiedossa (Mäkelä ja Stenlund 1995, 54-55). Tutkimus- ja kehittämisprojektit vaativat aloitusvaiheessa luonteensa vuoksi yleensä esitutkimusvaiheen. Mäkelän ja Stenlundin (1995, 58-61) mukaan esitutkintavaihe voi laajuutensa vuoksi muodostaa myös oman projektin. Ongelmakeskeisten projektien ohjauksessa on varauduttava myös työn sisällön ja tavoitteiden muutoksiin. Projektin onnistuminen edellyttää usein myös ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttöä. Maaseudun kehittämisprojekteissa on molempia projektityyppejä, useat projekteista ovat eri tyyppien yhdistelmiä.

Mäkelä ja Stenlund ovat jakaneet kehittämisprojektin neljään vaiheeseen, jotka ovat 1) tutkimus tai selvitys, 2) suunnittelu, 3) toteutus ja 4) käyttöönotto. Tutkimus- tai selvitysvaiheen tavoitteena on määrittää todellinen kehittämistarve ja kehittämisongelma. Suunnitteluvaiheessa luodaan malli kehitystarpeen tyydyttävälle ratkaisulle. Projektikohtaisessa toimintamallissa määritellään projektin tavoitteet ja rajaus sekä käytössä olevat resurssit. Suunnitteluvaiheelle on annettava riittävästi aikaa, sillä huonosta suunnitelmasta aiheutuu yleensä ongelmia myöhemmin. Toteutusvaiheessa suunnitellaan yksityiskohtaisen ratkaisun periaatteet, toimintatavat jne. Erityistä huomiota toteutusvaiheessa on kiinnitettävä projektin tuloksen käyttövaatimuksiin ja projektin resursseihin. Käyttöönotto-vaiheessa siirrytään projektin pohjalta syntyneen uuden ratkaisun käyttöön. Syntynyttä ratkaisua tulisi tarkastella kriittisesti tavoitellun muutosvaikutuksen aikaansaamisen osalta. Mäkelä ja Stenlund suosittelevat tutkimus- ja kehitysprojektien pelisääntöjä sovellettavaksi myös asiakaskonsultoinnissa ja asiantuntijatehtävissä soveltuvien osin.

Projektinvetäjän kannalta projektisuunnitelma on tavallaan projektinaikainen työsopimus, jossa määritellään valtuudet, joiden rajoissa vetäjän itsenäinen päätöksenteko ja toiminta tapahtuu. Projektisuunnitelman tehtävänä on toimia ohjausryhmän päätöksenteon perustana projektin eri vaiheissa. Projektisuunnitelma toimii myös projektipäällikön työjohtovälineenä, projektin edistymisen valvontavälineenä sekä historiatietona ja tiedotusaineistona (Virkki 1992, 20-21). Projektisuunnitelmasta tulee käydä ilmi mitä projektissa tehdään, kuka tekee sekä milloin ja miten.

### **2.3. Aluekehittämisen mallit**

Euroopan unioni edellyttää tietyntyyppistä projektien toteutus- ja hallintatapaa, ns. PCM- mallin soveltamista rahoittamisissa hankkeissa. Lyhenne PCM tulee sanoista Project Cycle Management (European Commission 1993 ref. Jalava ja Virtanen 2000). Mallia pidetään projektin elinkaarta havainnollistavana työkaluna. PCM- mallin mukaisesti projektin elinkaari on kuusivaiheinen sykli, joka muodostuu 1) alustavasta ohjelmoinnista, 2) alustavasta suunnittelusta, 3) varsi-

naisesta suunnitelmasta, 4) lopullisesta rahoitussuunnitelmasta, 5) projektin varsinaisesta toimeenpanosta ja 6) jälkikäteisarviointista. Mallin keskeinen idea on toimia syy- ja seuraussuhteiden paikantamisessa projektien ja toimenpideohjelmien yleisempien päämäärien, hankkeiden varsinaisten tavoitteiden, oletettujen tulosten ja toimenpiteiden välillä.

PCM- malliin on sisällytetty vaihteita, jotka varmistavat, että projekteihin sisällytetään rahoittajan kannalta tärkeitä näkökohtia kuten työkalut, joilla projektin arviointi voidaan toteuttaa. PCM- mallin viimeinen vaihe liittyy juuri arviointiin ja erityisesti jälkikäteisarviointiin. Arviointivaiheessa on kyse opittujen kokemusten kirjaamisesta, jotta projektin tuloksia voitaisiin hyödyntää laajemminkin muissa projekteissa. Arvioinnin lisäksi PCM- malli ohjaa projektin suunnittelussa suhteuttamaan oman hankkeen toimintatapaa toisiin vastaavan tyyppiin hankkeisiin: esimerkiksi ESR:n rahoittamissa hankkeissa ESR:n päämääriin, joita ovat mm. työllisyyden edistäminen, tasa-arvoisten mahdollisuuksien lisääminen, eri alueiden eriarvoisuuden vähentäminen jne.

Projektimallit voidaan jakaa esimerkiksi vaihemalleihin projektin prosessin ja organisaatiomalleihin toteuttajaorganisaation mukaan sekä tavoitelähtöiseen kehittämiseen ja itseohjautuvaan kehittämiseen, jossa vastuuta annetaan projektiin osallistuville.

### **2.3.1. Projektin vaihemallit**

Kehittämistoiminnassa voidaan soveltaa peräkkäismallia tai rinnakkaismallia. Peräkkäismallissa kullakin vaiheella on selvä tuotos. Uusi vaihe alkaa edellisen päättyessä, aikaisemman vaiheen ollessa aina seuraavan lähtökohtana. Peräkkäismallissa myöhemmät vaiheet eivät voi vaikuttaa edellisiin vaiheisiin. Rinnakkaismallissa työ siirtyy uuteen vaiheeseen keskeneräisenä, jolloin työvaiheiden tulokset sulautuvat toisiinsa myöhempien vaiheiden vaikuttaessa edelliseen. Projekti muodostuu usein rinnakkaismalliseksi vahingossa, koska sitä ei osata suunnitella peräkkäismalliseksi. Rinnakkaismalli edellyttää kaikkien asianosaisten jatkuvaa ja kiinteää yhteydenpitoa ja vaatii enemmän koordinoituvuutta kuin peräkkäismalli (Mäkelä ja Stenlund 1995, 48-51).

Kehittyminen tapahtuu usein asteittaisena tai syklisenä prosessina. Dyerin (1984) mukaan vaiheittain suunnitellut kehitysprosessit eivät etene lineaarisesti, vaan prosessissa joudutaan usein palaamaan taaksepäin. Jos kehittämisprojekti ei etene lineaarisena prosessina, työyhteisön toimivuus lisääntyy vasta pitkän aikavälin kuluessa. Dyer nimeää kehittämisprojektin sykliset etenemisvaiheet seuraavasti: 1) pysähtyminen, johon liittyy odotusten ja todellisuuden ristiriita, 2) muutostarpeen kieltäminen ja tilapäinen palautuminen vanhaan, 3) epäonnistuminen ja todellisen tilanteen näkeminen, 4) totuuden hetki ja luopuminen vanhasta, 5) uusien ratkaisujen testaaminen, 6) ymmärryksen kehittyminen ja 7) uusi ajattelutapa ja toiminnan tasapainottaminen (Dyer 1984, 94-98).



### 2.3.2. Projektimallit toteuttajaorganisaation mukaan

Projektimallin valinta riippuu myös kehittämiskohteesta ja toteuttajaorganisaatiosta. Tämän tyyppiseen ajattelutapaan perustuen Kataja (1998, 58) jakaa hankkeet 1) Harava-hankkeisiin, 2) Elinkeinoasiamies-hankkeisiin, 3) Asiantuntijahankkeisiin ja 4) Yrittäjä-hankkeisiin. Katajan selvityksen tavoitteena oli luoda toimintamalli hyvälle maaseutuyritysten kehittämishankkeelle.

Haravahankkeiden tärkein työtapana on tilakohtainen konsultointi. Tämänkaltaisen toiminta asettaa suuria vaatimuksia projektinvetäjälle, koska hänen on tunnettava monipuolisesti maatilayrityksen kehittämiseen liittyvät kysymykset ja osattava käsitellä erilaisia ihmisiä ja tilanteita. Elinkeinoasiamieshankkeiden tavoitteena on alueen maaseutuyritysten toiminnan edistäminen ja investointien lisääminen. Elinkeinoasiamieshankkeet hankkeet puolustavat Katajan mukaan paikkaansa alueilla, missä yritystoiminta on voimakasta ja monipuolista ja kun toimialakohtaiset kehittämishankkeet kattavat vain osan alueen yrityksistä. Elinkeinoasiamieshankkeissa painottuvat vetäjän kyky välittää asiantuntemusta yritysten käyttöön, yrittäjähenkisyys ja yritystoiminnan perusasioiden hallinta. Hankkeen onnistuminen edellyttää, että yrityksillä on sellaisia kehitystarpeita, joihin elinkeinoasiamieshanke pystyy vastaamaan.

Asiantuntijahankkeiden osallistujayritykset toimivat samalla toimialalla ja projektin vastuuhenkilöinä toimivat kyseisen toimialan asiantuntijat. Tämän tyyppiset hankkeet voivat toimia maantieteellisesti laajemmalla alueella myös siksi, että tietyltä maantieteelliseltä alueelta ei useinkaan löydy riittävästi saman alan yrityksiä. Asiantuntijahankkeissa pystytään paneutumaan osallistujayritysten erityisongelmiin ja tarjoamaan yrityksille projektihenkilöstön yhteyksien ja asiantuntemuksen avulla parasta saatavilla olevaa tietotaitoa. Asiantuntijahankkeiden tavoitteena on lisätä ja tiivistää yrittäjien verkostoja ja yhteenliittymiä, jotka pystyvät myöhemmin toteuttamaan hankkeita omatoimisesti. Yrittäjähankkeet ovat tyyppillisesti suhteellisen pieniä. Niissä on mukana yleensä 10-20 yritystä. Yrittäjähankkeiden sisältö on samankaltainen kuin asiantuntijahankkeissa, mutta toteutustapa on erilainen. Yritykset päättävät itse mitä hankkeissa tehdään, mistä johtuen yritysten sitoutuminen hankkeisiin on vahvaa. Yrittäjähankkeet ovat usein asiantuntijahankkeiden tuloksena syntyneiden yrittäjäryhmien omia hankkeita.

Kaikille edellisille hanketyypeille on paikkansa; hanketyypin valinta riippuu alueen ominaispiirteistä, hankkeeseen mukaan tulevista yrityksistä ja niiden tarpeista sekä yritysten liiketoiminnan elinkaaren vaiheesta yms. (Kataja 1998, 58-61). Harava- ja elinkeinoasiamieshankkeet toimivat hyvin alueen yritysten ongelmien tiedostajina ja niiden perustalta voidaan suunnitella yksityiskohtaisempia asiantuntijahankkeita. Ongelmallista on yritysten ongelmien oikea määrittely, mikä vaatii laajaa koulutus- ja kokemuspohjaa projektinvetäjältä.

### 2.3.3. Tavoitelähtöinen kehittäminen

Pienyrityksille suunnattujen kehityshankkeiden pyrkimyksenä on tarjota projektiin osallistuville yrityksille väline, jonka avulla ne voivat tunnistaa kehittämistarpeensa ja toteuttaa ajankohtaisen kehittämishankkeensa siten, että yrityksiin jää projektialueelta pysyvää osaamista hankkeen loputtua (Rantapelkonen 1993, 17). Kehityshankkeissa projektilla pyritään yleensä parantamaan jonkin olemassa olevan toiminnan tasoa tai luomaan edellytykset esimerkiksi uusien palveluiden tai tuotannon kehittämiseen yrityksissä. Projektien sisältönä on usein jonkin olemassa olevan tai uuden toiminnan puitteiden parantaminen, mikä onnistuessaan johtaa toiminnan itsenäiseen kehitykseen projektin loputtua (Silfverberg 1996, 5). Tavoitelähtöisyydellä kehitysprojekteissa pyritään pitkäaikaisiin, keskeisiin vaikutuksiin.

Tavoitelähtöinen kehittäminen voi lähteä kehitettävien alueiden erityispiirteistä, yritysten tarpeista ja tarpeiden erilaisuudesta. Ruoka-Suomi-teemaryhmän elintarvikealan pienyrittäjyyden kehittämisohjelmassa korostetaan yritysten todellisiin tarpeisiin perustuvaa hankesuunnittelua. Lisäksi siinä painotetaan myös alueellisten ominaispiirteiden huomioonottamista. Teemaryhmän ohjelmassa on myös nimetty eräitä tavoitteita, kuten toimialan yritysten sitoutumisen edistäminen hankkeiden toteutuksessa ja rahoituksessa sekä alan yritysten ja sidosryhmien saumaton yhteistyö. Riittävän osallistujamäärän takaamiseksi hankkeisiin on ehdotettu yhteistyöalueen laajentamista useita alueita kattavaksi. Teemaryhmän mielestä rahoittajien on edellytettävä myös entistä tiiviimpää yhteistyötä eri hankkeilta. Tiiviimpää alueyhteistyötä edellyttää myös EU:n nykyinen alue- ja rakennepoliittikka (Ruoka-Suomi 3/95, 53).

Tavoitelähtöisen projektin lähestymistapana voi olla joko proaktiivinen toiminta tai yrittäjälähtöinen ajattelumalli (Laukkanen 1999, 169-170). Yritysten kehittämiseen tietoisesti puuttuvaa ja tilannetta muuttavaa lähestymistapaa voidaan nimittää liiketoimintalähtöiseksi, proaktiiviseksi toiminnaksi. Yrittäjämallissa tavoitteet ja toteuttamistavat määräytyvät pääasiassa autonomisesti, esille tulevista yrittäjien ideoista ja tarpeista käsin. Lähestymistavan valintaan vaikuttaa Laukkanen mukaan kehittämistoimen osaamis- ja verkostoperusta sekä voimavarat. Jos kehittäjillä ei ole riittävästi kokemusta esimerkiksi uudesta liiketoiminnasta ja sen edistämisestä, saattaa yrittäjissä esiintyä joko vastustusta, perusteetonta toiveikkuutta tai luottamusta ”sosiaaliteknologian” mahdollisuuksiin (Laukkanen 1999, 173).

Alueelliseen kehittämiseen liittyvässä hanketoiminnassa tarvitaan laajapohjaista alueellisesti ja paikallisesti käynnistettyä kehittämisprosessia, jonka tulisi alkaa paikallisista tavoitteista käsin. Yksittäisten yritysten ja samalla alueen menestymisen vaatimat mikrotason strategiat, erityisesti kyky paikantaa ja määrittellä uusia markkinoita, tuoda esille innovaatioita ja päästä pääomälähteille, riippuvat alueen tukirakenteista. Laukkanen suosituksen mukaan teknologinen

innovaatio olisi organisoitava alueellisella perustalla. Tavoitteisuus merkitsee siten myös alueellisella tasolla tapahtuvaa koordinoitua, jonka kohteina ovat paikallinen koulutus, yhteiskuntakehitys, kasvatus, tutkimus, verotus ja eri säännökset (Laukkanen 1999, 133). Koska hankkeiden suunnittelu- ja toteutusvastuuta ollaan siirtämässä yhä enemmän alueellisille toimijoille, jotka parhaiten tuntevat oman alueensa ominaispiirteet, projektin lähtökohdaksi toivotaan muodostuvan alueen yritysten tarpeet. Yrityshankkeiden edistämiseksi on parhaimminkin tuloksiin päästy hankkeissa, joissa pystytään yrityskohtaisesti perehtymään kunkin yrityksen toimintaan ja kartoittamaan yrityksen kehittämistarpeet. Näissä hankkeissa yrityksille laaditaan erityinen kehittämissuunnitelma, johon kirjataan merkittävät kehittämistoimenpiteet. Yrityksen ryhtyessä toteuttamaan kehittämissuunnitelmaa syntyy usein erilaisia investointihankkeita, joihin on mahdollista hakea myös ohjelman mukaista yritysrahoitusta. Tällä tavoin kehittämishankkeet ovat ratkaisevasti vauhdittaneet yksittäisten yritysten kehittämispäätöksiä (Kataja 1998, 41).

Tavoitelähtöinen kehittäminen voi tapahtua esimerkiksi ongelmalähtöisesti. Projektin ongelmalähtöisyydellä tarkoitetaan sitä, että suunnittelun lähtökohdaksi otetaan tavoitellun kehityksen esteenä olevien ongelmien ja erityisesti niiden syiden analysointi. Hankkeilla pyritään tällöin ennen kaikkea luomaan edellytykset kestäväälle kehitykselle poistamalla ongelmien syitä eli kehityksen esteitä (Silfverberg 1996, 3). Mäkelän (1998, 17) selvityksen mukaan projektien lähtökohdaksi oli useimmiten joko projektinvetäjän oma idea tai projekti oli seurausta jostain aikaisemmasta projektista. Joissain tapauksissa idea projektiin oli tullut kentältä ja projektinvetäjä oli muokannut idean toimivaksi projektiksi. Katajan (1998, 53) mukaan yrittäjät toivovat roolinsa vahvistamista hankkeiden suunnitteluvaiheessa lisäämällä hankkeen suunnittelijoiden ja yrittäjien välistä kanssakäymistä.

Tavoitelähtöisessä kehittämisessä korostuu projektinvetäjän vastuu projektin ohjaajana. Asiakas, tässä tapauksessa yritys, ei aina ole oikeassa ja tällöin projektinvetäjän ohjauskyky korostuu (Sipilä 1992, 58). Tavoitelähtöisessä kehittämisessä on varottava sortumasta Scheinin asiantuntijamallin tyyppiseen projektin ohjausmalliin. Asiantuntijamallissa konsultti ottaa ongelman annettuna, kyseenalaistamatta onko ongelma todellinen vai ei (Schein 1988, 22). Vetäjän tehtävänä on pikemminkin prosessoida yhdessä yritysten kanssa yritysten esittämät tarpeet. Samalla arvioidaan ovatko yritysten esittämät tarpeet todellisia vai ovatko yritysten ongelma-alueet jossakin muualla kuin mitä yrittäjä itse kokee.

Yrittäjyystutkimuksessa on viime aikoina korostettu, että kehittämistoiminnassa tulisi ottaa huomioon yritysten ja yrittäjien keskinäinen erilaisuus (Laukkanen 1999, 129, 148-149). Erilaisuus voi liittyä esimerkiksi yrityksen kehitysvaiheeseen. Yritysten kehitysvaiheita on perinteisesti kuvattu ja arvioitu yrityksen eliniän ja kasvukehityksen yhtälönä. Pienyritysten kehittämisessä voidaan

tuoda esille viisi keskeistä vaihetta, joiden kautta uuden yrityksen toiminta voi kehittyä. Koskisen (1989, 117-118) mukaan nämä vaiheet ovat olemassaolon todentamisen vaihe, eloonjääminen, menestyksen saavuttaminen, kasvun ja kehityksen varmistaminen sekä resurssien vakiinnuttaminen.

Yrityksen syntyvaihe, joka usein rajataan koskemaan vain yrityksen perustamista, on pienyrityksissä pitkäkestoinen ja monivaiheinen prosessi. Laukkanen toteaa, että jos esimerkiksi tätä kasvun todennäköisyyden vinoa jakaumaa ei tunneta, saattavat arkikäsitteet yritysten kehitymis- ja vaikutuseroista olla eriytymättömiä ja samalla epärealistisia. Kasvuerojen ja kasvuhakuisuuden erojen ohella toinen tiedostettava asia on, että yritykset liiketoimintansa perusluonteeseen takia poikkeavat myös ympäristösidoksiltaan. Laukkanen erottaa neljä yritysten ja liiketoiminnan päätyyppiä: 1) Lähiyritykset, 2) Yrityspalveluyritykset, 3) Työintensiiviset paikallisyritykset ja 4) Kehittyneet tuotannolliset yritykset.

Lähiyritykset ovat luonteeltaan paikallisia ja palvelevat yleensä johdannaista kysyntää, kuten vähittäiskauppaa, henkilökohtaisia palveluja jne. Nämä yritykset ovat usein kaikkein pienimpiä yrityksiä, joista monet työllistävät ainoastaan yrittäjän itsensä. Perustamisen vaatimukset ovat suhteellisesti pienimmät muihin yritystyyppisiin verrattuna. Yrityspalveluyritykset ovat usein tietointensiivisiä tai niissä on erityisteknologiaan liittyviä piirteitä. Suurin ero lähiyrityksiin on yrityspalveluyritysten suurempi resurssitarve, pitempi kehitymisaika ja vaativammat perustamisedellytykset.

Työintensiiviset paikallisyritykset sisältävät useita yritystyyppiä, mm. pienet ja keskisuuret teolliset yritykset ja matkailupalveluja tuottavat yritykset. Pienten ja keskisuurten yritysten liiketoiminta on luonteeltaan johdannaista, erityisesti nk. sopimusvalmistusta suppealle asiakasyritysten joukolle. Kehittyneissä tuotannollisissa yrityksissä liiketoiminnan kysyntäperusta on alueen ulkopuolella ja liiketoiminta- tai tuoteperusta on pitkälle itsenäinen ja perustuu omaan teknologiaan tai tuotteiden omaleimaisiin design-piirteisiin. Vastaavasti Koivumäki ym. (1995, 27) ehdottavat pienyritysten jakamista itsensä työllistäviin paikallismarkkinayrityksiin, kasvuhakuisiin paikallismarkkinayrityksiin ja kasvuhakuisiin maakunnallisesti ja/tai valtakunnallisesti markkinoiviin yrityksiin.

Rantapelkosen (1993) mukaan kehittämisprojektien tarvekartoituksessa ongelmia haetaan joissakin tapauksissa liiaksi operatiiviselta tasolta, vaikka todelliset syyt ovat strategisen tason tekijöissä. Tällaisissa tapauksissa yrityksellä kuvitellaan olevan ongelmia valitun projektiongelman alueella, vaikka yrityksen ongelmat kyseisellä alueella johtuvatkin perustavampaa laatua olevista syistä, jotka eivät poistu hoitamalla pinnallisen tason ongelmaa.

Mikäli yritykset otetaan mukaan projektiin liian myöhäisessä vaiheessa, niiden todellisia ongelmia ja tarpeita ei voida enää huomioida, koska projektisuunnitelma on jo laadittu. Tällöin yritysten todellisten ongelmien ja niiden mukaisten ratkaisuehdotusten tuottamisen sijasta etsitään sopivia yrityksiä etukäteen päätettyyn projektiongelmaan (Rantapelkonen 1993, 198-199). Tämä lie-

nee tavallista monissa pienyrityksille suunnatussa projektissa. Projektin uudelleen-suuntaamiseen tulisi varata mahdollisuus projektisuunnitelmassa erityisesti tarvittavan ajan ja kustannusten suhteen. Jos suunnittelussa ei pystytä kunnolla paneutumaan kohderyhmän todellisiin tarpeisiin ja ongelmiin sekä niiden syihin, projektiin osallistuvien yritysten on vaikea sitoutua projektin toteuttamiseen. Syynä on se, että heidän osallistumisensa suunnitteluun ja päätöksentekoon on jäänyt vaillinaiseksi (Silfverberg 1996, 1).

Diagnoosivaiheen pinnallisuus voi ilmetä myös siten, että tarjotaan yrityksen tilanteeseen perustumattomia vakioratkaisuja (Rantapelkonen 1993, 206). Rantapelkonen (1993, 81, 191-192) tarkasteli väitöskirjassaan kehittämisprojektien aikaansaamia muutoksia osallistujayrityksissä, kiinnittäen huomiota muutoksen luonteeseen ja siihen, miten se saatiin aikaan. Tutkimuksessa tarkasteltiin myös miksi muutos on tapahtunut tai jäänyt tapahtumatta. Tuloksista kävi ilmi, että yrittäjä ei välttämättä motivoidu koulutuksessa ja / tai konsultoinnissa esitettyjen liiketaloudellisesti perusteltujen ehdotusten mukaiseen toimintaan, mikäli muut, esimerkiksi yrittämisen työprosessin sisäisiä arvoja sisältävät tekijät joutuvat ehdotusten mukaisesti toimittaessa uhatuiksi. Muutos jäi toteuttamatta, mikäli muutosehdotukset vaativat yrittäjää toimimaan yrittäjän omien arvojen vastaisesti.

Mukautuminen luontaisiin lähtökohtiin ja edellytyksiin on tärkeää. Koska maantieteellisesti alueiden elinkeino- ja yritysraakenteet ovat erilaisia, ei ole yhtä kaikkialle sopivaa kehittämisstrategiaa (Laukkanen 1999, 144). Myös Schein (1987, 176) toteaa, ettei ole olemassa mitään kaavaa, jolla projektit voidaan toteuttaa, koska jokainen projekti on erilainen. Projektin lähtökohdissa on myös huomioitava, että jokainen kehittämisen kohde on erilainen. Yrittäjyydeltään kehittyneen alueen piirteet ovat enimmäkseen ei-konkreettisia asioita tai ilmiöitä, joita on vaikea istuttaa ja varsinkaan siirtää nopeasti alueelta toiselle. Julkisen sektorin näkökulmasta kannattavampaa olisi tukea jo toimivia yrityksiä, kuin luoda kokonaan uusia (Malecki 1994, 1997 ref. Laukkanen 1999, 138).

#### **2.3.4. Mikkelin malli**

Mikkelin läänissä toteutettiin 80-luvun alussa (1981-1987) kokeellinen projekti, jonka lähtökohtana oli oppiminen ja yritysten tarpeet. Projekti oli suunnattu alueen pienyrityksille, ja se toteutettiin ilman kiinteää projektisuunnitelmaa. Projektin haluttiin olevan yrityksille oppimisprosessi, jossa voidaan edetä askel askeleelta siihen suuntaan, mihin yrityksillä on tarvetta projektia viedä (Kaila ja Kauranen 1988, 180-181). Projektista saatiin hyviä tuloksia. Projektiin osallistuneista yrittäjistä 36 % piti projektin tuloksia erittäin hyödyllisinä ja 60 % melko hyödyllisinä. Projektin organisaation edustajista 36 % piti tuloksia erittäin hyödyllisinä ja 43 % melko hyödyllisinä. Sekä yrittäjät että projektin organisaation edustajat pitivät projektin lähtökohtaa onnistuneena ja samanlaisia

projekteja toivottiin lisää. Projektin myötä aloitettiin yritysten ja alueen oppilaitosten välinen yhteistyö. Projektin ansiosta alueen yritysten tarpeet osataan jatkossa huomioida paremmin paikallisessa opetuksessa ja alueen yritysten tyypillisiin ongelma-kohtiin voidaan puuttua.

Vaikka kyseisestä projektista saatiinkin lupaavia tuloksia, on oppimiseen perustuvaa, sopeutuvaa lähestymistapaa käytettäessä kiinnitettävä huomiota seuraaviin asioihin: Ensiksi, pienyritysten menestyksellä aktivointi vaatii tiivistä yhteistyötä projektihenkilöstön ja alueen pienyritystoiminnassa mukana olevien eri viranomaistahojen kanssa. Toiseksi, projektin tulisi näkyä paikallisessa mediassa myönteisessä valossa ja projektin jatkuva raportointi esimerkiksi paikallislehdissä olisi suotavaa. Alueella asuvien myönteinen asenne projektia kohtaan helpottaa yhteistyötä projektiin osallistuvien yritysten ja alueen eri viranomaistahojen kesken. Kolmanneksi, projektissa tulisi kyetä identifioimaan sekä yksittäisten yritysten oleellimmat tarpeet että alueen yritysten yleiset tarpeet. Jotta todelliset tarpeet selviäisivät, Kaila ja Kauranen suosittelivat virallisten projektitapaamisten ohella myös usein järjestettäviä vapaamuotoisia tapaamisia. Neljänneksi, oppimiseen perustuva sopeutuva lähestymistapa asettaa projektinvetäjälle ja projektin käyttämille konsulteille melkoisia vaatimuksia. Heillä täytyy olla hyvä kokonaisnäkemys kaikista pienyrityksen toiminnoista ja laaja kontaktiverkosto sekä kotimaisten että ulkomaisten organisaatioiden kanssa (Kaila ja Kauranen 1988, 182-191).

Mikkelin projektissa käytettyä väljää ja joustavaa projektisuunnitelmaa voidaan soveltaa markkinoinnin kehittämissuunnitelmissa, koska ne vaativat erilaista suunnittelua kuin tekniset projektit. Joustavuuden tarve syntyy mm. muuttuvien toimintaolosuhteiden vuoksi. Erityisesti maaseutu-yrityksiin kohdistuvan kehittämisen suunnittelua vaikeuttavat toimintaolosuhteissa tapahtuvat muutokset, esimerkiksi markkina- ja työllisyystilanteen vaihtelut ja projektissa mukana olevien yritysten kannattavuuden vaihtelu jne. Tämän vuoksi on tärkeää, että etukäteen hahmotetaan hankkeen toteutuksessa mahdollisesti ilmeneviä ongelmatilanteita ja suunnitellaan vaihtoehtoisia toimintatapoja häiriöiden varalle (Heikkilä 1994, 28). Väljä projektisuunnitelma on suositeltava, koska yrityksen toimintaolosuhteiden muuttuessa myös yrityksen tarpeet muuttuvat. Myös yrityksen ymmärrys ongelmiensa todellisista syistä saattaa avautua vasta projektin kuluessa. Väljempi projektisuunnitelma vaatii tiiviimpää yhteistyötä alueen viranomaisten kanssa perinteiseen projektisuunnitelman verrattuna, joka on sidottu rahoittajien kanssa sovittuihin reunaehtoihin.

### 3. Muutosprosessin ohjaus

Organisaation muutosta voidaan tarkastella kolmesta näkökulmasta: uudistusten hyväksymisprosessina (innovation-adoption), siirtymisprosessina sekä oppimisprosessina (Mohrman ja Cumming 1990, 34). Sekä liikkeenjohdon konsultointi että oppiminen ovat molemmat muutosprosesseja, joiden tavoitteena on toimintatapamuutos. Organisaatiokirjallisuuden mukaan muutosprosessien tulisi lähteä liikkeelle siten, että ne ohjaavat alusta lähtien ihmisiä kohti uudenlaista käyttäytymistä. Saatujen kokemusten ja informaation perusteella muokataan organisaatiota ja sen järjestelmiä tukemaan uutta käyttäytymistä (Kanter ym. 1992, 11). Suuret muutosprosessit lähtevät liikkeelle useimmiten yrityksen johdon aloitteesta. Johto havaitsee organisaation ulkoisista tai sisäisistä tekijöistä johtuen muutostarpeen, minkä pohjalta se lähtee joko itse suunnittelemaan muutosprosessin toteuttamista tai nimittää erityisen työryhmän tähän tehtävään.

Yrityksen ulkopuolinen asiantuntija tai projektinvetäjä on projektissa organisaation muutoksen muutosagenttina. Muutosagentti voidaan määritellä ihmiseksi tai ryhmäksi ihmisiä, jotka saattavat alkuun, edistävät tai muuten vaikuttavat tarkoituksellisesti muutosohjelman toteuttamiseen. Muutosagentti voi olla organisaatioon kuuluva tai organisaation ulkopuolinen henkilö. Ulkopuolisen asiantuntijan käyttö on perusteltua, kun tarvitaan erityistietämystä väliaikaiseen tarpeeseen, halutaan saada ulkopuolista näkemystä ja tukea päätöksenteolle tai kun yrityksellä on tarve käyttää konsulttia kouluttajana (Rantapelkonen 1993, 49).

Virkin (1996, 40-41) mukaan poikkeuksellisen voimakkaat jännitteet organisaatiossa edistävät muutosta jos ihmiset itse kokevat kytkeytyneensä mukaan prosessiin. Henkilökohtaiseen aktiviteetin synnyttämiseen vaikuttavat mm. fuusiot, saneeraukset, omistajanvaihdokset, uusien yhtiöiden perustaminen sekä henkilön uusi vastuutehtävä organisaatiossa. Tällaisissa tilanteissa henkilöt kytkeytyvät itse osaksi muutosta aktivoiden yksilöiden ja organisaation oppimista, mikä näkyy poikkeuksellisen voimakkaana oppimisprosessin etenemisenä ja vähäisenä sitoutumisena vanhaan toimintaan. Pienyrityksissä tällainen voimakas jännite voi syntyä halusta laajentaa yritystä tai kenties konkurssin uhasta. Tosin pienyritys ei välttämättä saa haluamaansa apua, mikäli se hakee ongelmiinsa apua projektista liian myöhään.

Vaikka maaseutuyritysten kehittäminen voi useilta osin poiketa projektikonsultoinnista, projektinvetäjällä on projektissa yrityksen johdon kaltainen rooli kehityksen käynnistämässä, projektinvetäjällä ei ole kuitenkaan samaa valtaa projektiin osallistuviin yrityksiin kuin yrityksen johdolla on omiin työntekijöihinsä nähden. Projekteissa muutoksen alullepanijana toimii projektinvetäjä, joka myy muutoksen yrityksille ja sitouttaa yritykset muutokseen. Projektinvetäjän keskeisimpiä apuvälineitä projektinohjauksessa ovat motivointi ja sitouttaminen. Projektinvetäjän osaamiseen kuuluu myös huonosta projektisuunnittelusta

johtuvien ristiriitojen ehkäisy sekä syntyneiden ristiriitojen havaitseminen ja käsittely riittävän ajoissa. Ristiriidat voivat myös laukaista oppimisprosessin, joka tuottaa uusia innovatiivisia ratkaisuja (Ruohotie 1998, 106).

Johtajan asemassa oleva voi hyötyä ristiriidoista toimivan kokonaisuuden rakentamisessa etsimällä aktiivisesti erilaisia näkemyksiä ja osaamista. Projektinvetäjällä ja hankkeen muilla työntekijöillä täytyy olla myös kykyä sietää ristiriitoja ja niihin liittyvää epävarmuutta (Jalava ym. 2000, 67 ref. Lönnqvist 1977). Projekteissa on tehtävä ero hyödyllisten ja haitallisten konfliktien välillä (Jalava ym. 2000, 66-68). Jalava määrittelee konfliktin tilanteeksi, jossa osallisten ajattelutai toimintamallit, tavoitteet tai arvot ovat yhteen sovittamattomat. Yhteensovittaminen ei sinänsä luo konflikteja, vaan ristiriita ilmenee vasta riittävän voimakkaassa tilanteessa, jossa osapuolilla on erilaisia intressejä. Hyödylliset konfliktit tuottavat ratkaisun kautta oppimista ja uusia näkökulmia sekä uutta informaatiota. Tämän vuoksi hyödyllisiä konflikteja tulee etsiä eikä pyrkiä estämään niiden syntymistä. Konfliktit, jotka haittaavat työntekoa, jäävät häiritsemään projektin ilmapiiriä, vaikka ristiriita olisi periaatteessa ratkaistukin (Jalava ja Virtanen 2000, 68 ref. Lönnqvist). Tällainen tilanne saattaa syntyä esimerkiksi silloin, kun erilaisuus ryhmässä on voimakasta ja mielipiteet eriytyvät, jolloin muodostuu rooleja ja ristiriitoja synnyttävät asiat henkilöityvät. Konfliktien henkilöityminen tarkoittaa sitä, että ongelmaa ei enää tarkastella projektin toiminnan tavoitteiden kannalta, vaan keskeisiksi nousevat henkilöt ja heidän motiivinsa, keskinäiset suhteensa tai persoonallisuutensa.

Konfliktitilanteessa toimimista hankaloittaa kielteiset tunteet, joita automaattisesti herää ristiriitatilanteessa (Jalava ym. 2000, 69). Konfliktitilanne on erityisen hankala, jos projektien hyödyllistä ja haitallista eroa ei tunnisteta. Jos kritiikin ja erimielisyyden osoittaminen koetaan vaaralliseksi, saattaa se uuvuttaa projektiin osallistujat ja heikentää projektin lopputuloksen laatua. Konflikteja voidaan erottaa varsin monenlaisia (Rahim 1986, Wehr 1979; ref. Jalava ym. 2000, 70). Yleisimpiä projekteissa esiintyviä konflikteja ovat etukonfliktit, arvokonfliktit, kognitiiviset konfliktit sekä päämääräkonfliktit. Etukonflikteissa toimijat kilpailevat samoista niukoista resursseista ja tavoiteltujen etujen jakamisesta ollaan eri mieltä. Tällainen konflikti voisi olla esim. erimielisyys projektin neuvontapalvelujen tasapuolisesta käytöstä. Arvokonfliktista on kysymys silloin, kun toimijat ovat eri mieltä siitä, miten asioiden tulisi olla. Arvokonflikti voi syntyä, kun samassa projektissa on eri tuotantotapoja edustavia yrityksiä, esimerkiksi luomukanaloita ja häkkikanaloita. Kognitiivisissa konflikteissa toimijoiden havaitsemisprosessit ja ajattelumallit ovat erilaiset, jolloin samanlaisista lähtökohdista päädytään erilaisiin päätelmiin ja projektissa muodostuu erilaisia käsityksiä siitä, miten määrätyissä tilanteissa tulisi toimia. Päämääräkonflikteja aiheuttavat toimijoiden tavoittelemat erilaiset lopputulokset, esimerkiksi projektin yrityksille on muodostunut oma käsitys projektin tavoitteista, ja kukin toteuttaa omaa tavoitettaan yhteisestä tavoitteesta välittämättä.



Projektissa esiintyvät haitalliset konfliktit saattavat olla seurausta epäselvistä tavoitteista, puutteellisesta informaatiosta, virheellisistä havainnoista ja niistä johtuvista virheellisistä päätelmistä tai epäselvästä työjaosta toimijoiden kesken. Avain konfliktien ratkaisemiseen on niiden jämäkkä esille ottaminen syiden selvittämiseksi; esimerkiksi miksi konfliktiin on ajauduttu ja mistä asioista ollaan eri mieltä. Konfliktin purkamisella pyritään uuteen yhteiseen ongelmanratkaisuun.

### **3.1. Muutosprosessimallit**

#### **3.1.1. Herseyn ja Blanchardin malli**

Herseyn ja Blanchardin (Hersey ja Blanchard 1982 ref. Rantapelkonen 1993, 48-49) organisaation muutostasojen mallissa muutoksen katsotaan tapahtuvan neljällä eri tasolla. Alimmasta tasosta lähtien tasot ovat 1) yksilön tiedon taso, 2) yksilön asenteiden taso, 3) yksilön käyttäytymisen taso ja 4) ryhmän tai organisaation käyttäytymisen taso. Herseyn ja Blanchardin mukaan muutos voi tapahtua sekä ylhäältä alaspäin tai alhaalta ylöspäin. Hersey ja Blanchard katsovat muutoksen toteuttamiseen vaaditun ajan olevan sitä pidemmän ja toteuttamisen vaativuuden sitä suuremman mitä ylemmästä tasosta on kysymys. Muutoksen toteuttamisjärjestyksen tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus riippuvat muutostilanteesta. Kun nopeat toimenpiteet ovat tarpeen, esimerkiksi yrityksen ollessa menossa konkurssiin, on ylhäältä alaspäin tapahtuva muutos yleensä tehokkainta.

Herseyn ja Blanchardin malli soveltuu parhaiten isojen organisaatioiden muutosprosessimalliksi. Mallia on vaikea soveltaa pienyritysten kanssa tapahtuvaan projektityöhön silloin, kun projektinvetäjä toimii ulkoisena konsulttina ja antaa neuvoja yrityksille.

#### **3.1.2. Deslerin malli**

Deslerin organisaation muutoksen toteuttamisen prosessimalli edustaa mallia, jossa lähtökohtana on oletus päätöksentekijän kyvystä toimia rationaalisesti. Deslerin esittämässä mallissa muutoksen lähtökohtana on yrityksen toimintaympäristöstä tai yrityksestä itsestään johtuva muutospaine, joka voi olla seurausta mistä tahansa yritystä tai sen ympäristöä koskettavasta muutostekijästä. Muutosprosessi käynnistyy yrityksen organisaation johdon tunnistaessa ja hyväksyessä muutostarpeen. Ongelman määrittelyn vaiheessa pyrkimyksenä on tunnistaa ongelman perussy siten, että muutostarpeeseen sopiva muutos voidaan suunnitella ja toteuttaa. Muutoksen suunnittelun avulla pyritään löytämään vastaukset kysymyksiin; mitä pitäisi muuttaa sekä milloin ja miten muutos pitäisi toteuttaa. Muutoksen suunnittelun avulla pyritään löytämään organisaation muutostarpeita vastaava keino eli muutosstrategia. Muutoksen toteuttamis-

vaiheessa muutos pyritään toteuttamaan valitun muutosstrategian mukaisesti. Prosessin viimeisen vaiheen, seurannan, tarkoituksena on arvioida muutoksen vaikutukset (Desler 1982 ref. Rantapelkonen 1993, 46-47).

### 3.1.3. Lewinin malli

Lewinin (Lewin 1947 ref. Rantapelkonen 1993, 47-48 ja Thomson 1993, 169-170) kolmivaiheisessa organisaatioiden muutosprosessimallissa muutoksen katsotaan tapahtuvan sulattamisen, muutoksen toteuttamisen ja uudelleen jäädyttämisen kautta. Sulattamisvaiheessa organisaatiota valmistetaan muutokseen, motivoimalla organisaation jäseniä vastaanottamaan muutos henkilöstöä informoimalla ja asenteita muokkaamalla. Tarkoituksena on heikentää organisaatiossa vallitsevia muutosta vastustavia voimia. Sulattamisvaihetta seuraa muutoksen toteutusvaihe, jonka onnistuminen yleisen käsityksen mukaan riippuu ensimmäisen vaiheen suunnittelun ja valmistelun huolellisuudesta ja kattavuudesta.

Muutoksen toteuttamisvaiheessa on kyseessä uusien arvojen, asenteiden ja niiden myötä uudenlaisen käyttäytymisen oppimisesta. Muutosvaihe voidaan jakaa kahteen vaiheeseen: identifioitumiseen ja internalisoitumiseen. Identifioitumisessa henkilöt, joita muutos koskee, kokeilevat ehdotettua muutosta ulkoisten, heille esitettyjen motiivien perusteella. Internalisoinnissa yksilöt hyväksyvät muutosta koskevat yleiset tavoitteet ja periaatteet henkilökohtaisiksi tavoitteiksi ja säännöiksi.

Kolmannessa vaiheessa tapahtuu muutoksen uudelleen jäädyttäminen eli sen istuttaminen pysyvästi organisaation toimintatapoihin ja kulttuuriin. Muutoksen kohteena ollut yksilö tarkistaa, todentaa tapahtunutta muutosta. Tarkastelun tuloksena yksilö jäädyttää eli sisäistää tai hylkää tapahtuneen muutoksen. Muutosta toteuttavan muutosagentin tehtävänä jäädyttämisen vaiheessa on vahvistaa toivotunlaista tapahtunutta muutosta ja näin aikaansaada pysyvä muutos.

Muutosprosessin toteuttaminen perustuu usein lewiniläiseen ajatusmalliin, jonka mukaan johdon tehtävänä on informoimalla ja motivoimalla myydä uusi visio yrityksestä ja sen toiminnasta organisaation henkilöstölle. Tämän tarkoituksena on muuttaa ihmisten ajatustapoja ja arvomaailmaa, minkä seurauksena henkilöstö saadaan suhtautumaan myönteisesti uuden käyttäytymisen opetteluun ja sitoutumaan muutoksen toteuttamiseen (Kanter ym. 1992, 11). *Lewinin malli* on sovellettavissa projektitoimintaan, koska se sopii yhteen useimpien projektinvetäjän käytössä olevien ohjauskeinojen kanssa. Sulattamisvaiheessa projektinvetäjä voi ohjauskeinojen avulla valmistella yrityksiä muutokseen. Muutokseen valmistaminen tapahtuu esimerkiksi motivoimalla ja sitouttamalla yrityksiä projektiin tuomalla esille projektista odotettavissa olevia taloudellisia hyötyjä.

Mallia on kritisoitu olettamuksiltaan aivan liian yksinkertaiseksi ja suoraviivaiseksi organisaatiomuutosten ymmärtämiseen ja toteuttamiseen. Todennä-

köisesti juuri yksinkertaisuutensa ja systemaattisuutensa vuoksi mallista on kuitenkin tullut ehkä yleisemmin organisaatioissa käytössä oleva muutoksen toteuttamismalli (Thomson 1993).

### 3.2. Muutosvastarinta

Muutoksen toteuttamistavan valintaan vaikuttaa organisaation inhimillinen luonne. Henkilöstön muutosvastarinta nähdään yleisenä muutosprosessia hidastavana tekijänä. Muutosvastarintaa voidaan vähentää toteutustapojen valinnalla. Tavallisesti muutosprosessi tehostuu kun vastarinta vähenee (Rantapelkonen 1993, 46-47).

Kotter (1996) nimeää neljä muutosvastarinnan tekijää: turvallisuushakuisuuteen pohjautuva itsekkyyks, heikko muutosten sietokyky, muutoksen ja sen vaikutusten väärinymmärtäminen sekä tilanteeseen kohdistuvat erilaiset näkemykset.

Muutosvastarinta perustuu alitajuiseen turvallisuushakuisuuteen, jonka pohjalta ihminen pyrkii luomaan itselleen muuttumattoman ja ennustettavissa olevan toiminta- ja elinympäristön. Muutosten koetaan yleisesti uhkaavaan tätä näennäistä tasapainotilaa, mikä yhdessä tulevaisuutta koskevan puutteellisen informaation kanssa aiheuttaa ahdistusta ja pelkoa. Muutokset synnyttävät vastustusta, jos niiden arvioidaan vaikuttavan kielteisesti omaan tilanteeseen ja yksilöiden välisiin suhteisiin etenkin, jos muutokset ovat omien arvojen ja tavoitteiden vastaisia. Muutosvastarinnan syntyminen vaikuttaa lisäksi yksilön henkilökohtainen muutoksensietokyky. Esimerkiksi henkilö, jolla on vahva turvallisuuden ja pysyvyyden tarve, vastustaa todennäköisesti voimakkaasti muutoksia. Ylhäältä alaspäin johdetuissa muutoksissa muutosvastarinta ilmenee yleensä heti muutoksen suunnitteluvaiheesta lähtien. Alkuvaiheessa suurin muutosvastarinnan aiheuttaja on yleensä puutteelliseksi koettu informointi. Kun henkilöstö kokee saavansa liian vähän tietoa, heille saattaa jäädä epäselviksi ylhäältä tulleiden muutosten motiivit, syyt ja vaikutukset. Tähän vaikuttaa se, että ihmisillä on taipumus suodattaa muutoksesta saamaansa informaatiota asenteidensa ja arvojensa pohjalta, minkä seurauksena ihmiset kuulevat ja näkevät ainoastaan sen minkä haluavat.

Monissa yhteyksissä tehokkaimmaksi tiedonvälitystavaksi on havaittu epävirallisesti tapahtuvat, kahdenkeskiset keskustelut. Silti muutosprosessien informoinnissa luotetaan usein liikaa suuriin esittelytilaisuuksiin ja kirjallisiin tiedotteisiin. Näiden ongelmana on se, että ihmiset saavat niistä harvoin haluamaansa tietoa tarvitsemaansa aikaan. Yhteistilaisuuksien välittämä informaatio on luonteeltaan yleensä yksisuuntaista viestintää, joissa ihmiset harvoin uskaltavat tulla julki todellisia mielipiteitään ja tuntojaan (Larkin ja Larkin 1996).

Muutosvastarintaa voitaisiin torjua ottamalla kaikki kehittämisorganisaatioon kuuluvat mukaan muutoksen suunnitteluun. Tällöin he saisivat tietää miten ja miksi tietyt muutosta koskevat valinnat on tehty, mitkä periaatteet ovat johtaneet päätöksentekoprosessia sekä ennen kaikkea millaiseen informaatioon ja kokemuksiin päätökset ovat perustuneet. Henkilöstön jäädessä muutoksen suunnittelun ulkopuolelle, saattaa muutosprosessista muodostua ikuisuusprojekti, joka vähentää jaksamista (Pennanen 1996, 60). Tällaisessa tilanteessa projektin johdon on vaikea saada aikaan onnistuneen muutosprosessin edellyttämää henkilöstön sitoutumista prosessiin, etenkin jos näkyvää tulosta syntyy hitaasti. Ongelmat muutoksen juurruttamisessa johtuvat sitoutumisen puutteesta. Näennäistä kannatusta saavissa muutosprosesseissa henkilöstö ei ole sitoutunut muutoksiin ja uusiin käyttäytymismalleihin. Tämän seurauksena ihmiset palaavat usein takaisin vanhoihin käyttäytymismalleihin aina sen ollessa mahdollista.

Brown ja Duguid (1991) toteavat, että ihmiset muodostavat todelliset arvot ja käyttäytymismallit käytännön työtä tehdessään, minkä takia todellisia muutoksia saavutetaan, kun ihmiset kehittävät uusia toimintatapoja tärkeäksi kokemiensa vaatimusten pohjalta. Rantapelkosen (1993, 198-199) tutkimuksen mukaan onnistunut muutosprosessin toteuttamisjärjestys on työntekijöiden asenteiden tasolta lähtevä alhaalta ylöspäin menettely, jossa pyrkimyksenä on yrittäjän ja työntekijöiden asenteiden yhdenmukaistaminen. Muutosvastarintaa herätti tilanne, jossa yrittäjän ja konsultin käsitykset kehittämisen suunnasta eivät kohdanneet, minkä johdosta yrittäjässä heräsi epäluottamus konsultin ammattitaitoa kohtaan.

## 4. Kehittävä organisaatio

Maaseudun yritysten tuotekehityksen ja markkinoinnin kehittämiseksi tarkoitettu projekti voidaan rinnastaa kehittävään, itseään uudistavaan organisaatioon, jolla yleisesti tarkoitetaan johdon toimintaa ohjaavaa järjestelmää. Ruohotien (1998a, 40-42) mukaan uutta luovassa organisaatiossa kehittyminen ei tapahdu sattumalta kokemuseräisesti vaan ohjatusti ja tietoisesti lähtien yksilöstä. Samalla oppimista tuetaan ohjaamalla oppija toimimaan itse. Sopivia kehittämismenetelmiä ovat esimerkiksi:

- Parhaiden kokemuksista oppiminen
- Tietoverkon kehittäminen
- Toimintaorientoituneen tiimityön kehittäminen.

Kehittämisessä voidaan käyttää benchmarking arviointeja, jotka nopeuttavat oppimista. Kehittämisellä pyritään siihen, että se ei olisi kertaluonteinen tapahtuma, vaan käynnistäisi myös osaamisen kartuttamisen. Benchmarking on aikoinaan kehittynyt japanilaisissa yrityksissä, jotka pyrkivät sen avulla parantamaan toimintaansa jäljittelemällä hyvin menestyneiden yritysten toimintatapoja. Benchmarking on järjestelmällinen tapa toimia ja se käsittää useita vaiheita, joiden avulla määritetään tärkeät kehitettävät ja mitattavat kohteet, joita yritys haluaa kehittää sekä tunnistetaan luokkansa parhaat yritykset ja niiden menestymisen keskeiset tekijät. Seuraavassa vaiheessa suunnitellaan ohjelma, jonka avulla kehittäminen toteutetaan (Kotler 1994, 234-235). Menetelmää käytetään yritysten kehittämisohjelmia toteutettaessa ja sitä voidaan soveltaa myös maaseutuyritysten kehittämisprojekteissa, jolloin mallia tulisi hakea sekä hyvin menestyvistä yrityksistä että toisista projekteista. Tässä tapauksessa benchmarking voi sisältää myös tietoverkon kehittämisen ja toimintaorientoituneen tiimityön kehittämisen, jotka ovat edellytyksenä sille, että kokemuksia pystytään vertaamaan tuloksellisesti.

### 4.1. Oppiva organisaatio

Garvin (1993, 78) määrittelee oppivan organisaation organisaatioksi, jolla on kyky luoda, hankkia ja siirtää tietoa sekä muuttaa omaa käyttäytymistään uuden tiedon ja uusien käsitysten mukaiseksi. Jatkuva kehittyminen vaatii sitoutumista oppimiseen ja opettelemiseen. Oppivan organisaation oppi-isät Chris Argyris ja Peter M. Senge kiinnittävät huomiota kaksoiskehäoppimiseen. Kaksoiskehäoppimisella tarkoitetaan sitä, että yritys arvioi omaa toimintaansa ja kyseenalaistaa syvällisellä tavalla toiminnan pohjana olevat perusoletukset, minkä jälkeen yritys pyrkii löytämään kokonaan uusia tapoja toimia edetessään päämääriinsä (Huuskonen 1989, 172).

Argyriksen (1994, 78-79) mukaan organisaation oppimisessa esiintyy kahdenlaista oppimista: rutiinioppimista ja uudistavaa oppimista eli kaksoiskehäoppimista. Rutiinioppimisessa muutostapahtumiin vaikutetaan mekaanisesti ”käskien”, mitä pitää tehdä, jolloin oppiminen tapahtuu yksittäisinä tapahtumina. Uudistava oppiminen on monivaiheinen kognitiivinen prosessi, jossa oppiminen etenee kysymysten avulla. Uudistavassa oppimisessa tulee kyseenalaistaa aiemat omat ja oman ryhmän tai organisaation oletukset, käyttäytyminen ja reagoiminen tiettyihin tilanteisiin. Halu suojella omaa itseä, ryhmää, osastoa tai organisaatiota voi estää uudistavaa oppimisprosessia.

Sisäistetyt toimintamallit vaikuttavat oppimiseen, sillä ne virittävät oppijat joko puolustuskannalle, jolloin oppiminen estyy, tai vastaanottavaisiksi uudelle tiedolle ja sen seurauksena muutokselle. Argyris (1994, 80) erottaa kaksi kognitiivista toiminnan suunnittelun teoriaa: julkiteoriat ja käyttöteoriat. Julkiteoriat ovat sellaisia, joita ihmiset sanovat noudattavansa. Käyttöteoriat ovat niitä, joiden mukaan ihmiset varsinaisesti käyttäytyvät, etenkin itselle hankalien ongelmien käsittelyn yhteydessä. Tapa jolla reagoimme epämiellyttäviin tilanteisiin noudattaa harvoin julkiteoriaa, jonka mukaan luulemme tai toivomme reagoivamme kyseiseen asiaan. Harvat ovat tietoisia näiden kahden käyttäytymismallin olemassaolosta ja ristiriidoista näiden mallien välillä.

Huuskosen (1989, 169) mukaan oppivalle organisaatiolle on ominaista jatkuva uusien suunnitelmien etsiminen ja tutkiskeleminen sekä uusien ja vanhojen toimintatapojen yhteensovittaminen. Huuskonen määrittelee oppivan organisaation yhteisöksi, joka 1) kerää tehokkaasti tietoa omasta toiminnastaan ja ympäristöstään, 2) käyttää tätä tietoa arvioidessaan kriittisesti ja rakentavasti omaa toimintaansa ja toiminnan tarkoituksenmukaisuutta, 3) orientoituu uudelleen tulevaisuuteen edeltävän arvioinnin perusteella ja 4) toimii siten, että tekemisestä tallennetaan tietoa myös uusien tilanteiden varalle. Alueen kehittämistoimesta vastaavien tulisi omaksua oppivan organisaation käytäntöjä. Näihin kuuluvat myönteinen perusasenne uuteen ja kokeiluun, silmät ja korvat auki kulkeminen, uusien mallien hakeminen, ideoiden kirjaaminen ja tiivis yhteydenpito kehittämiss-organisaation sisällä (Laukkanen 1999, 177).

Oppiva organisaatio on yhteisö, joka muuttaa itseään ja tekee kaikkien organisaation jäsenten oppimisen helpommaksi. Organisaatio toimii kannustaen yksilöitä ja tiimejä jatkuvaan oppimiseen ja työsuorituksen parantamiseen. Oppivan organisaation tyypillisiä piirteitä ovat vahvat arvot ja selvä visio (Ruohotie 1998a, 35). Markkinoinnissa kehittävä organisaatio toimii lähellä asiakasta, reagoi muutoksiin, sallii virheitä ja oppii muilta.

Kehittävälle ja innovatiiviselle organisaatiolle ei riitä vanhan uusintaminen, sillä useat liiketoimintaan liittyvät ongelmat ovat monimutkaisia ja edellyttävät laadullisesti uudenlaisten ratkaisujen tuottamista. Erityisesti kehittämissprojekteissa voidaan käsitellä ja seuloa ympäristöstä saatavaa ja hankittua informaatiota olennaisen esille saamiseksi, koska useat maaseutuyritykset ovat tähän

tottumattomia. Uudistavassa organisaatiossa kokemus ja intuitio yhdistetään tietoperustaan. Uudistava oppiminen perustuu itsearvioinnille, jonka tuloksena on kokonaisvaltainen sisäistynyt ymmärrys omasta kokemuksesta uudenaikaisessa toimintaympäristössä. Asian tietoisesta sisäistämisen lisäksi sisäistetty tieto sovelletaan ongelman ratkaisuun (Ruohotie 1998a, 35-36).

## 4.2. Oppimisprosessi

Organisaation toimintatapojen muutoksissa on havaittavissa oppimisprosessin piirteitä, joten luonteva prosessikuvaus liikkeenjohdon konsultoinnissa on oppimisprosessi. Liikkeenjohdon konsultoinnin sisältö muodostuu muutosprosessin ja sen edellyttämän oppimisprosessin käynnistämisestä. Palvelu valmistuu oppimisprosessissa yhdessä asiakkaan ja liikkeenjohdon konsultin kanssa. Prosessin lopputulos riippuu kaikkien osallistujien näkemyksistä, panoksista ja odotuksista (Kyrö 1992, 152-155, 180). Liikkeenjohtoa koskevat näkemykset voidaan soveltuvin osin yleistää myös pienyritysten omistajiin.

Oppimisen tulisi johtaa koulutettavat asian itsenäisen hallinnan asteelle. Tähän pitäisi päästä sisällyttämällä täydelliseen oppimisprosessiin kuusi osatekijää: motivoituminen, orientoituminen, sisäistäminen, ulkoistaminen eli opitun käyttö, arviointi ja oman oppimisen kontrolli. Opetusta suunniteltaessa jokaisen opetuksen vaiheen tulee toteuttaa jotain oppimisprosessin osatekijää (Sarala 1988, 108-109). Oppiminen ei kuitenkaan ole vain oppijan sisäinen prosessi, vaan se on myös vuorovaikutussuhde ympäristöön. Ilman ympäristön tukea ja sieltä tulevia haasteita oppimisprosessi ei pysy käynnissä (Ropo 1984, 94).

Kolb tarkastelee yksilöllisen oppimisen eri vaiheita yksilöllisen oppimisympyrän avulla (Dixon 1994, 33). Kolbin oppimismallin lähtökohtana on konkreettinen kokemus. Tällainen kokemus voi olla esimerkiksi projektin puitteissa pidetty kokous. Toinen vaihe on reflektiivinen tarkkailu. Tässä vaiheessa on tärkeää voida sitoutua avoimesti ja ilman ennakkoluuloja uusiin kokemuksiin (Tuomi 1999, 308). Kolmannessa vaiheessa tapahtuu koetun abstrakti käsitteellistäminen eli uuden informaation liittäminen osaksi vanhaa tietorakennelmaa ja tämän pohjalta muodostuu uusi merkitys. Viimeinen vaihe on aktiivinen kokeilu, jossa testataan uutta muodostunutta käsitystä käytännössä (Dixon 1994, 33-34). Kolbin mallia on käytetty sekä yksilöllisen, tiimin että organisaation oppimisen selittämiseen. Kolbin oppimisympyrää on kritisoitu siitä, että se muodostuu teoreettisesti yhteen sopimattomista käsitteistä (Tuomi 1999, 308, 310).

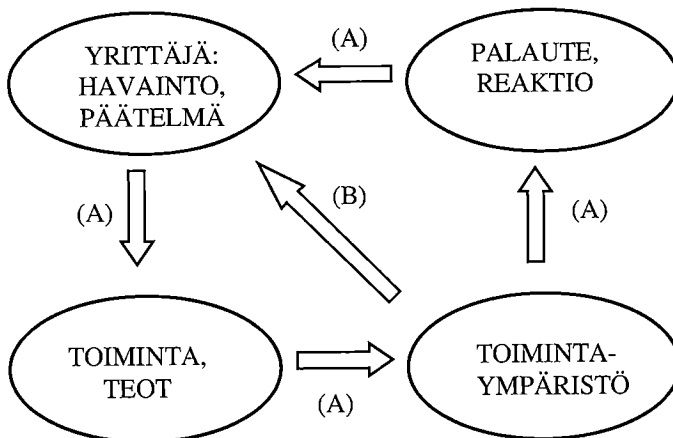
Yksilöllinen oppiminen on Kolbin mukaan prosessi, jossa uutta tietoa luodaan kokemusten työstämisen pohjalta. Kolbin kokemukseen pohjautuva malli tiivistää oleellisen oppimisen käsitteestä: oppiminen on kokemamme tulkitsemista ja lisäksi yksilöllistä, sillä jokainen luo oman ainutlaatuisen tulkinnan, joka ohjaa yksilön käyttäytymistä (Dixon 1994, 34).

Deweyn mallissa oppiminen alkaa, kun tiedostamattomat rutiinit murtuvat ja kun on olemassa ongelma, joka on ratkaistava. Tämä johtaa ongelman määrittelyyn ja käsitteellistämiseen, työskentelyhypoteesin määrittelyyn, ajatustavan testaamiseen ja kokeelliseen toimintaan. Deweyn oppimisympyrä eroaa Kolbin mallista siinä, että Deweyn mallissa uuden asian harjoittelu käytännössä tarkoittaa todella toimintaa, jossa esimerkiksi uutta käyttäytymisen muotoa testataan (Tuomi 1999, 308-309).

### 4.3. Yrittäjien oppimistyylit

Oppiminen ja oppimistyylit liittyvät kiinteästi toisiinsa, koska yksilö hankkii ja käsittelee oppimisen kohteena olevaa tietoa oppimistyylinsä mukaisesti. Oppimistyyliteoriat- ja mittarit tarjoavat aikuiskoulutuksesta vastuussa oleville ja sitä kehittäville erilaisia toimintamahdollisuuksia ja konkreettisia työvälineitä oppimisen tehostamiseen. Siironpään mukaan oppimisen keinoja ovat toisten toiminnasta oppiminen eli mallioppiminen, omasta toiminnasta oppiminen sekä koulutus. Yrittäjien oppimistyylit tutkitaan Suomessa ollut vähäistä (Siironpää 1999, 85-86).

Laukkanen (1992, 94-97) on tutkinut suomalaisen yrittäjän ajattelun sisältöjä ja rinnastanut niitä yrittäjien toimintaolosuhteisiinsa. Laukkanen mukaan yrittäjille kehittyy toimialoitain tietynlainen normaaliajattelu, joka koostuu keskeisiä ongelma- tai tehtäväalueita tukevista ajattelutavoista, sisäisistä malleista. Ajattelutapojen kokonaisuus muodostuu oppimistapahtuman tuloksena. Oppimisen pääreitit ovat oppiminen kokemuksesta (A-polku) ja valmiin tietämyksen siirtäminen (B-polku) (kuvi 3).



Kuvio 3. Oppiminen kokemuksesta (A) ja tietolähteistä siirtämällä (B) (Laukkanen 1992, 97).



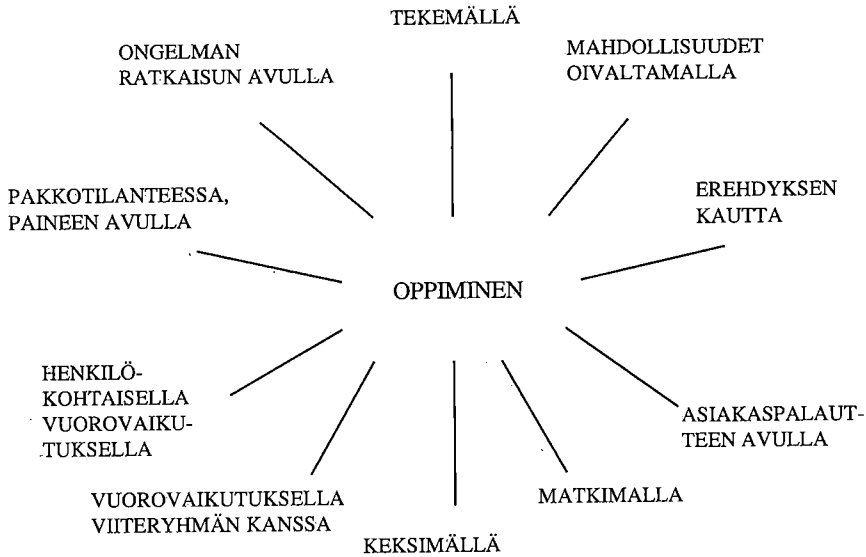
Yrityksen liiketoiminta tuottaa seurauksia, jotka ovat joko odotettuja ja tavoiteltuja tuloksia, tai seurauksia, joilla on poikkeavia, yllättäviä vaikutuksia. Ilmiöitä ja säännönmukaisuuksia voidaan havaita ilman, että se liittyisi toimintaan tai olisi tarkoitettua. Kun tulokset ovat odotetunlaisia, entiset käsitykset vahvistuvat, olivat ne sitten oikeita tai väriä. Poikkeavat, yllättävät ja uudet ilmiöt vaativat ymmärtämistä, selitystä. Selitystä haetaan ensin oman tietämyksen piiristä, mutta usein on rakennettava uusia sisäisiä malleja ja uutta tietämystä. Joskus tarvitaan myös tietoista luopumista kerran opitusta, ”poisoppimista”, kun aiempi ajattelutapa ei enää toimi tai se ei kykene selittämään havaintoja.

Kokemuksesta oppiminen (A-polku) kytkeytyy usein ongelmien ratkaisemiseen. Jos valittu ratkaisu havaitaan toimivaksi, uudentyypinen ajattelu ja uusi ongelmanratkaisumalli vahvistuvat ja muuttuvat uudeksi tietämykseksi. Saadut tulokset saattavat kuitenkin syntyä eri syistä ja vaikutusmekanismeista kuin asianomaiset itse mielessään ymmärsivät. Siksi olisi järkevää kerätä lisänäyttöä ennen kuin päätelmä tai tulkinta tulosten syntymisestä hyväksytään.

Toinen oppimisen pääreitti on valmiin tietämyksen siirtäminen (B-polku). Oppimisen ulkoisen kulun ohella on merkityksellistä, mitä ja miten opitaan. Ihmiset ja organisaatiot oppivat yleensä sitä, mistä arvioivat olevan hyötyä ja oppimistavoilla, jotka ovat toimivia ja tehokkaita. Tietämyksen hankkiminen valmista tietoa siirtämällä esimerkiksi koulutustilaisuuksilla, palkkaamalla osaavia ihmisiä yritykseen, seuraamalla muiden yritysten esimerkkiä (benchmarking) jne. saattaa olla nopeaa ja tehokkaampaa kuin saman tietämyksen kehittäminen itse. Valmis, siirtyvä tieto on kuitenkin sisäistettävä, omaksuttava käyttämällä tietoa, tukemalla sitä havainnoin ja sovittamalla valmiit ratkaisut paikalliseen tilanteeseen. Ymmärtämätön, kaavamainen jäljittely voi olla hyödytöntä ja haitallista (Laukkanen 1992, 94-97).

Yritysten oppimista tekemällä eli ”learning by doing” näkökulmaa korostaa myös Christensen (1989 ref. Gibb 1993, 19). Tekemällä oppiminen on pienyrityksen tyypillinen toimintamalli ja oppimistilanne on tyypillisesti usein liike-elämässä selviämisen ja kehittymisen paineessa olemista. Suurin osa pienyrityksessä tapahtuvasta oppimisesta on tulosta asiakkaiden, toimittajien, kilpailijoiden, konsulttien tai muiden neuvontatyötä tekevien palautteesta yritykselle. Oppiminen on pääasiassa tekemisen kautta tapahtuvaa oppimista, sillä yrittäjät eivät niinkään hanki tietoa tutustumalla alan kirjallisuuteen itsenäisesti (kuvio 4).

Eri toimialoilla tietyt oppimisen osa-alueet saattavat korostua muita osa-alueita enemmän. Joillakin aloilla nopea ongelmanratkaisutaito on oleellinen yrityksen hengissä pysymiseksi, kun taas jollakin toisella alalla itsenäinen ja aloitteellinen toiminta korostuu. Gibbin mukaan eri osa-alueet painottuvat sen mukaan, miten monimutkainen ja epävarma yrityksen toimintaympäristö on (Gibb 1993, 20).



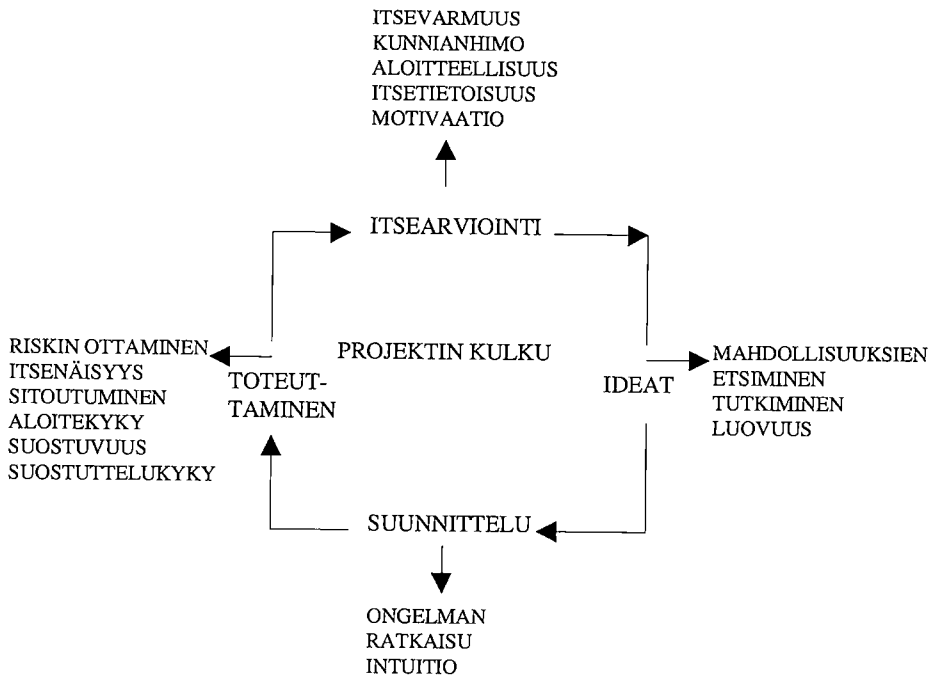
Kuvio 4. Pienyrityksen pääoppimistavat (Gibb 1993, 19).

Laukkasen mukaan (1999, 161) mitä heterogeenisempi kohdeyleisö on ja mitä yleisempiä opetussisällöt ovat sitä todennäköisempää on, että havaittavat tulokset ovat koulutettavissa vähäisiä. Eri syistä johtuu, että yrittäjyyskoulutusta tarjotaan kokonaisuuksina, joissa opetussisällöt ovat neutraaleja, ei-spesifejä liiketoimintakonteksteja. Tästä seuraa, että yrittäjyyden keskeinen osatekijä, liiketoimintakonsepti, jää avoimeksi.

#### 4.4. Projektin ohjausprosessi

Projektin ohjaus on prosessi, jonka avulla suunnitellaan, valvotaan, raportoidaan ja uudelleen suunnitellaan sellaiset toimeksiannot, jotka kokonsa tai muiden ominaisuuksiensa puolesta tätä edellyttävät. Projektin ohjaus voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen ohjaukseen. Projektin johtoryhmän valvontaa kutsutaan ulkoiseksi ohjaukseksi, koska valvontaan liittyy myös suunnittelua (Stenlund 1992, 19). Projektin sisäinen ohjaus käsittää projektinvetäjän toimet projektissa eli sisällön ja ratkaisun ohjauksen sekä projektin läpiviennin ohjauksen (Sell 1983, 67).

Gibb (1993, 18-22) esittää artikkelissaan projektikehä-mallin (kuviokuva 5), jossa on eroteltu neljä vaihetta: ideointi, suunnittelu, toteutus ja itsearviointi sekä ne yrittäjän taidot, joita kussakin projektin vaiheessa pyritään kehittämään. Ideointivaiheessa pyritään vahvistamaan luovuutta, edistämään mahdollisuuksi-



*Kuvio 5. Projektin eri vaiheissa harjoitettavat yrittämisen osa-alueiden taidot. (Gibb 1993, 23).*

en etsimistä ja kehittämään taitoa ottaa selvää asioista. Suunnitteluvaiheessa pääpaino on ongelman ratkaisussa, suunnittelutaidoissa sekä intuitiolla. Toteutusvaiheessa harjoitellaan riskien ottamista, itsenäisyyttä, sitoutumista, aloitekykyä, suostuvuutta ja suostuttelukykyä. Viimeisen vaiheen tarkoituksena on lisätä itseluottamusta, kunnianhimoa, aloitteellisuutta, motivaatiota ja tietoisuutta omista kyvyistä itsearviointin avulla.

Pienyritysten projektitoiminnassa Gibbin mallin mukainen projektisykli jää usein puutteelliseksi ideointivaiheen ja itsearviointivaiheen osalta. Hanke-toiminnan rahoituskäytännön vuoksi yritykset pääsevät harvemmin todella ideoi-maan projektia heti alkuvaiheessa. Rahoituksen ja tiukan aikataulun vuoksi itsearviointivaihe saattaa jäädä kokonaan pois. Projektinvetäjillä tulisi olla ai-kaa hengähtää projektien välillä ja saattaa vanha projekti arvioimistilaisuuksineen ja raportin tekemisineen loppuun ennen uuden projektin alkua.

Projektinvetäjän tehtävänä on auttaa ja tukea yrittäjää oppimisprosessissa ja kehittää osaamistaan siten, että kykenee tunnistamaan sen tavan, jolla kukin ryhmä parhaiten oppii. Projektinvetäjän tulisi toimia enemmän tukihenkilönä kuin perinteisessä opettajan roolissa. Yrittäjäkoulutuksen tavoitteena on ”tietää miten asia tehdään” pikemminkin kuin ”tietää miten asia on”.

Asiakaspalvelut tuotetaan yhteistyössä asiakkaan kanssa. Koska asiakas ei aina ole asiantunteva ja oikeassa, projektinvetäjän ohjauskyky korostuu. Hyvään projektin lopputuloksen pääseminen edellyttää yrityksen tekevän oman osuutensa palvelun, eli tässä tapauksessa projektin tuottamisessa. Yritys voi helpottaa huomattavasti esimerkiksi tietojen saamista tai tehdä niiden saamisen projektinvetäjälle erittäin hankalaksi. Yritys ei välttämättä itse tunnista omia ongelmakohtiaan, vaan saattaa esittää toissijaisia ongelma-alueita projektiin.

Jokaiselle projektinvetäjälle muodostuu tietynlainen tapa vetää projekteja, tietynlainen tuote. Projekteihin osallistuvat yritykset ovat kuitenkin erilaisia ja kehittäminen vaatii erilaisia moduleja ja räätälöintiä, jotta projekti olisi yritysten tarpeisiin suunnattu. Modulien luonne ja räätälöinnin taso riippuvat suurelta osin projektin rahoituksesta, projektin pituudesta sekä projektinvetäjän ammatitaidosta. Kaavoihin kangistumista voidaan vähentää rakentamalla osa palvelutarjonnasta asiantuntijoiden varaan (Sipilä 1992, 58).

#### **4.5. Scheinin kolme konsultoinnin mallia**

Schein jakaa konsultointitavat kolmeen malliin: asiantuntijamalliin, lääkäri-potilasmalliin sekä prosessikonsultoinnin malliin. Ensin mainitussa perusajatusena on se, että asiakas määrittelee itse oman ongelmansa: asiakas tietää mikä ongelma on, millaista apua tarvitaan ja keneltä ongelmaan saa apua. Asiantuntijamallissa asiakas esittää ongelmansa konsultin ratkaistavaksi ja olettaa, että konsultti antaa ongelmaan valmiin pakettiratkaisun. Jotta tämä malli olisi tehokas, täytyy asiakkaan osata diagnosoida oikein sekä ongelmansa, että valitseman konsultin kyvyt ratkaista ongelma. Asiakkaan täytyy myös osata ilmaista itsensä konsultille oikein, jotta konsultti saa oikean käsityksen kehittämistarpeesta ja siitä millaista apua yritys tarvitsee ongelmansa ratkaisuun (Schein 1988, 22-23).

Asiantuntijamalli saattaa olla käyttökelpoinen esimerkiksi koulutusprojekteissa, jotka on suunnattu suuremmalle joukolle, sekä luennoilla, jotka voivat olla suurehkoja yleisötilaisuuksia, jossa ei ole mahdollisuutta perehtyä osallistujien yksilöllisiin ongelmiin. Tällaisessa tilaisuudessa konsultti antaa yrittäjille yleisluontoisia neuvoja ja ratkaisuvaihtoehtoja yrittämistä koskeviin perusongelmiin.

Lääkäri-potilasmallissa konsultti etsii asiakkaan ongelman ja laatii ohjelman, jolla ongelmasta selvittää. Tässäkin mallissa konsultti ottaa ongelman ”itselleen” ja hakee ratkaisun ongelmaan ilman asiakkaan omaa panosta ongelman ratkaisuun. Jotta malli toimisi, täytyy asiakkaalla olla selkeät ”oireet”, jotka voidaan havaita ja paikallistaa tiettyyn organisaation alueeseen tai alaan. Lisäksi asiakkaan täytyy olla halukas ottamaan riski siitä, että konsultin kyselyt, tarkkailu ym. saattavat tehdä organisaation työntekijät levottomiksi ja häiritä työilmapiiriä. Yrityksen on lisäksi oltava halukas tulemaan riippuvaiseksi konsultista. Tällaisessa prosessissa asiakas ei todennäköisesti opi itse ”parantamaan”

itseään, vaan oppii ainoastaan ne lääkkeet eli keinot, jotka tekevät tietyssä tilanteessa vastaan tulevaan tiettyyn ongelmaan.

Konsultin on helppo lisätä asiakkaan riippuvuutta itsestään esimerkiksi esittämällä tietoisesti tai tiedostamattaan vääriä diagnooseja asiakkaalle. Asiakkaan kannalta ongelma tässä on se, että konsultti voi esittää asiakkaalla olevan ongelmia juuri konsultin hallitsemilla erikoisosaamisalueilla, sen sijaan että selvittäisi asiakkaan todelliset ongelmat. Jotta lääkäri-potilasmalli olisi menestyksellinen, täytyy asiakkaan ymmärtää ja osata tulkita konsultin diagnoosia oikein. Parannusehdotusten toimeenpanoa ei kuitenkaan takaa se, että asiakas on ymmärtänyt ja tulkinnut konsultin antaman diagnoosin oikein. Jos konsultin antama toimenpide-ehdotus asiakkaan ongelmaan ei sovi yhteen asiakkaan arvojen kanssa, saattaa konsultin ratkaisuehdotus jäädä toimeenpanematta (Schein 1988, 24-29).

Prosessikonsultoinnin suurin ero kahteen aiemmin kuvailtuun konsultointimalliin on, että malli perustuu siihen tapaan, jolla konsultti rakentaa henkilökohtaisia suhteita asiakkaaseen eikä siihen, mitä asiakas tekee. Keskeistä mallissa on asiakkaan ongelman pysyminen hänellä itsellään. Konsultti auttaa asiakasta käsittelemään ongelmaa asiakkaan ollessa itse koko ajan mukana prosessissa (Schein 1988, 29). Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että ongelmien analysointija ratkaisumenetelmien opettaminen yrityksille on oleellisempaa kuin valmiiden ratkaisujen käyttö olemassa oleviin jo tiedostettuihin ongelmiin (Rantapelkonen 1993, 50).

Prosessikonsultoinnissa konsultti toimii asiakkaan tukena niin ongelman havaitsemisvaiheessa kuin ongelman ratkaisemisessa. Konsultti ei kuitenkaan ota ohjia omiin käsiinsä. Mallissa pyritään auttamaan asiakasta eli tässä tapauksessa yritystä itse löytämään ongelma-alueensa ja ratkaisun siihen. Kun yritys itse paikantaa ongelmansa ja löytää siihen sopivan ratkaisun konsultin eli tässä tapauksessa projektinvetäjän avustamana, yritys saa juuri sellaista tietoa ja taitoa jota itsenäiseen kehittämistoimintaan tarvitaan.

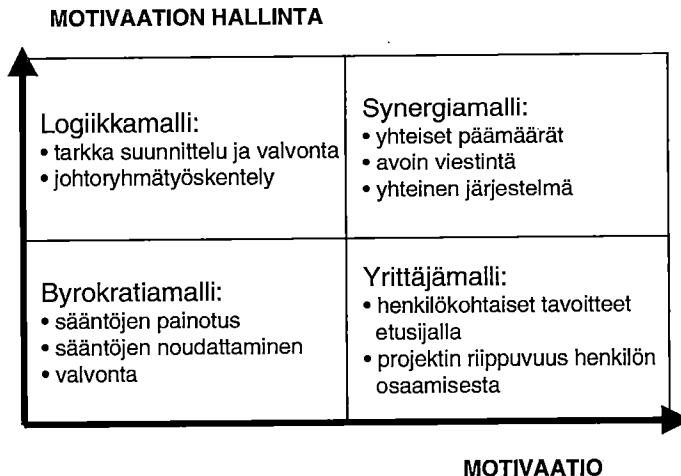
Vaikka konsultti tuntisikin, että hän tietää selkeästi, mikä organisaatiossa on vikana tai mitä ongelmalle pitäisi tehdä, on tiedot syytä ensi alkuun pitää omana asianaan kolmesta syystä. Ensinnäkin, konsultti on mitä todennäköisimmin väärässä, koska todennäköisesti organisaatiossa on piilotettuja kulttuurisia, poliittisia ja henkilökohtaisia tekijöitä, joita konsultti ei näin varhaisessa vaiheessa pysty ottamaan huomioon. Toiseksi, vaikka konsultti olisikin oikeassa, asiakas asettuisi todennäköisesti puolustuskannalle kieltäen koko ongelman olemassaolon. Kolmanneksi, vaikka asiakas hyväksyisikin diagnoosin, hän ei todennäköisesti pystyisi tekemään samantyyppistä diagnoosia itse, koska asiakas ei ehtinyt oppia nopeasta prosessista todennäköisesti mitään (Schein 1988, 30). Prosessikonsultoinnin malli korostaa konsultin ihmissuhdetaitoja. Erityisen tärkeää on kyky luoda ja ylläpitää konsultin ja asiakkaan välistä suhdetta. Prosessikonsultoinnin malli sopii toteutettavaksi / sovellettavaksi pienyrityksille suunnatuissa kehittämissuunnitelmissa.

## 4.6. Motivaation johtaminen

Tarkoituksenmukaisen motivaatioperustan luominen ja kehittäminen on osa uudistavaa opetusta ja oppimista (Ruohotie 1998b, 14). Motivoituminen ja motivaation johtaminen liittyvät kehittämistyössä sekä projektinvetäjien omaan motivaatioon ja sitoutumiseen että projektinvetäjän kykyyn markkinoida, kehittää ja ohjata projektia motivoivasti. Koulutusohjelmat saattavat epäonnistua, jos koulutettavat eivät ole vastaanottavia ohjeille tai jos heillä ei ole syytä oppia. Koulutus- ja kehittämisohjelmia suunniteltaessa tulisi ottaa huomioon, että aikuisten oppiminen on päämäärään suuntautunutta, minkä takia tarkoituksenmukainen motivaatio on olennainen oppimistilanteiden onnistumiselle. Oppimista auttavat erilaiset palkkiot ja palaute. Oppimisen ja kehittämisen tulisi olla palkitsevaa, minkä vuoksi motivaation johtaminen liittyy kiinteästi kehittämiseen (Cherrington 1991, 328).

Motivoituneessa projektissa osapuolet ovat aktiivisia ja sitoutuneita oppimaan ja kehittymään. Erilaisilla motivaatiomalleilla voidaan päätyä erilaisiin projektimalleihin, jotka toimivat eri tavoin erityyppisissä kehittämisolosuhteissa ja tuottavat eritavoin motivoituneita ryhmiä (kuvio 6).

Logiikkamalli perustuu tarkkaan suunnitteluun, valvontaan ja johdon toimintaan, byrokratiamallissa korostuvat säännöt ja valvonta, synergiamalli toimii yhteisten päämäärien, avoimen viestinnän ja yhteisen kehittämisjärjestelmän avulla ja yrittäjämallissa korostuvat henkilökohtaiset tavoitteet ja riippuvuus avainhenkilöistä.



*Kuvio 6. Motivaation ja ohjaustyylin liittyminen toisiinsa (Mäkelä ja Stenlund 1995).*

#### 4.6.1. Motivaation käsite

Motiivit virittävät ja ylläpitävät yksilön käyttäytymistä ja käyttäytymisen suuntaa (Ruohotie 1998b, 37). Motivaatio on motiivin aikaansaama tila, joka liittyy tahtotilaan ja on tilannesidonnainen (Ruohotie 1998b, 41-44). Arnold ym. (1995, 211) määrittelee motivaation tekijäksi, joka saa henkilön tekemään jotakin ja käyttäytymään tietyllä tavalla. Huuskosen (1989, 7-8) mukaan motivaatioteorioiden lähtökohtana on tavallisimmin joko kognitiivinen tai behavioristinen näkökulma. Kognitiiviset motivaatioteoriat painottavat informaation ja päätöksenteon prosesseja. Behavioristiset motivaatioteoriat keskittyvät tilanteisiin ja muihin ympäristötekijöihin. Behavioristinen teoria pohjautuu näkemykselle, että kaikki käyttäytyminen on seurausta aikaisemmasta käyttäytymisestä. Esimerkiksi aiempi menestys vahvistaa siihen johtanutta käyttäytymistä ja epäonnistuminen puolestaan tekee siihen johtaneen käyttäytymisen jatkossa epätodennäköisemmäksi.

Huuskosen mukaan kirjallisuudessa esiintyy näkemyksiä, ettei kumpikaan pääkoulukunta yksinään ole riittävä yksilön toiminnan selittäjä. Esimerkiksi Banduran (1977) mukaan yksilön toiminta on jatkuvaa vuorovaikutusta kognitiivisten, behaviorististen ja ympäristötekijöiden kesken. Huuskonen toteaa behaviorististen selityksien olevan nykykäsityksen mukaan toimivia yksinkertaisten jokapäiväisten rutiinitoimintojen tasolla. Kognitiivisilla, tiedollisilla seikoilla on sitä suurempi merkitys päätöksentekoon ja näin ollen myös käyttäytymiseen mitä uudemmassa tai merkittävämmästä asiasta on kysymys.

Juutin (1989, 32-34) mukaan motivaatioteorioita on hallinnut kaksi vastakaista näkemystä edustavaa koulukuntaa. Toinen suunnista perustuu freudilaiseen käsitykseen, jonka mukaan ihmistä ohjaavat alitajuiset tai irrationaaliset motiivit. Toinen suuntaus tarkastelee ihmistä rationaalisenä olentona, joka valitsee ja pyrkii tavoitteisiin rationaalisesti ja tietoisesti. Juutin mukaan rationaalinen ihmiskuva johtaa itseohjaaviin ja salliviin järjestelmiin organisaatioissa.

Motivaatioteoriat voidaan jakaa sisältöteorioihin ja prosessiteorioihin (Juuti 1989, Ruohotie 1998). Sisältöteorioita ovat mm. Herzbergin työtyytyväisyysteoria ja Maslow'n tarveteoria. Prosessiteorioista Juuti on maininnut Vroomin odotusarvoteorian sekä useita sen sovellutuksia. Abraham Maslow'n esittämä teoria on tarveteorioista tunnetuin. Varhaisimman tulkinnan mukaan Maslow'n tarvehierarkia etenee alemmalta tasolta ylemmälle ja seuraavalle tasolle ei voi siirtyä ennen kuin alempi taso on tyydytetty. Tarvehierarkian tasot ovat Maslow'n mukaan alhaalta ylöspäin: fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarve, liittymisen tarve, arvostuksen tarve sekä itsensä toteuttamisen tarpeet (Arnold ym. 1995, 213). Myöhemmissä tutkimuksissa on havaittu, että tarpeiden tyydytys ei kaikissa olosuhteissa etene hierarkisessa järjestyksessä.

Odotusarvoteoriassa oletetaan käyttäytymisen olevan monimutkaisempaa kuin esimerkiksi tarveteoriat olettavat, joten se pyrkii ottamaan huomioon useita

käyttäytymiseen liittyviä motiiveja (Juuti 1989, 39-41). Odotusarvoteoriassa yhdistyvät mm. tietoiset valinnat ja tietyn vaihtoehdon toteutumista koskevat odotukset. Odotusarvoteorioissa motivaatio on prosessi, joka säätelee ihmisen eri vaihtoehdoista vapaaehtoisesti suorittamia valintoja. Vroomin teorian mukaan valintaprosessi jakaantuu kolmeen vaiheeseen: odotusarvoon, käsitteellistämiseen ja valenssiin. Eli 1) jos yrittäisin, kykenisinkö suorittamaan toiminnan, 2) johtaisiko teon suorittaminen haluttuihin tuloksiin, 3) miten paljon arvostan saatuja tuloksia. Liikkeellepaneva voima on siten odotettavissa oleva tulos, joka prosessilla saavutetaan (Arnold ym. 1995, 217). Motivaatio muodostuu suunnasta eli mitä henkilö tekee, ponnistuksesta eli kuinka kovasti henkilö yrittää ja kestävyydestä eli miten kauan henkilö jatkaa yrittämistä.

Huuskosen (1989, 4) mukaan motivaatio on joukko sisäisiä voimia, jotka saavat alkunsa yksilön sisä- ja ulkopuolelta tulleista virikkeistä. Sisäiset voimat synnyttävät toimintaa ja määrittävät sen toiminnan muotoa, suuntaa, intensiteettiä sekä kestoa. Motivaatio on tarpeen synnyttämän paineen ja kohteen vetoiman yhdistelmä. Mitä voimakkaampi tarve ja houkuttelevampi kohde sitä suurempi motivaatio. Motivaation voimakkuus riippuu havaitsijan tarvetilasta ja kohteen kyvystä tyydyttää tarve. Kaikissa motivaatioteorioissa henkilön uskotaan valitsevan helpoimman tai suorimmalta vaikuttavan tien tarpeen tyydyttämiseksi (Huuskonen 1989, 3).

Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio kohdistuu johonkin asiaan tai toimintaan, joka sinänsä tuottaa tyydytystä olemassaolollaan. Sisäisesti motivoitunutta toimintaa harjoitetaan sen tuottaman henkisen tyydytyksen vuoksi eikä toiminnan seurauksena saatavien ulkoisten palkkioiden takia. Sisäisesti motivoitunut toiminta voi saada alkunsa siitä, että se tuottaa optimaalisen määrän jännitystä tai epävarmuutta. Vastaavasti ulkoinen motivaatio syntyy välineellisten päämäärien saavuttamiseksi. Toisin sanoen motiivin kohde (palkkio) on väline jonkin tarpeen tyydyttämiseksi. Ulkoisesti motivoitua toimintaa harjoitetaan ympäristöstä saatavan palkkion esimerkiksi taloudellisen hyödyn vuoksi, jotta sillä edelleen voitaisiin tyydyttää muita tarpeita (Huuskonen 1989, 5-6).

Locken päämääräteoriassa motivoitumisen oletetaan tapahtuvan ympäristön tapahtumien pohjalta, kun henkilö muodostaa niiden perusteella itselleen tietyn kuvan todellisuudesta (Juuti 1989, 49-50). Motivoitumiseen vaikuttaa päämäärän saavuttamisen vaikeus ja päämäärän selkiytyneisyys. Tutkimuksissa on todettu, että vaikeaan päämäärään pyrkivät suoriutuvat paremmin kuin vaatimattomaan päämäärään pyrkivät henkilöt. Päämäärät vaikuttavat myös toiminnan suuntaa ohjaavasti ja käynnistävät päämäärän saavuttamiseen tarvittavaa energiaa, lisäävät pitkäjänteisyyttä ja auttavat käyttäytymisstrategioiden valinnassa (Juuti 1989, 50). Arnold ym. (1995, 220-221) ovat päätyneet siihen, että Locken päämääräteorian ydinajatus on tietoisuus tuloksista. Siten Locken päämääräteorian mukaan esimerkiksi projektiin osallistuvan yrityksen tietoisuus projek-



tin tuloksista vaikuttaa siihen, missä määrin yrittäjä työskentelee projektin hyväksi.

Projektiorganisaatiossa työtyytyväisyys liittyy lähinnä projektihenkilöstön työskentelyolosuhteisiin ja työtyytyväisyyteen. Juutin (1989, 30) mukaan työtyytyväisyyttä mittaavat mm. työn sisältö ja kehittymismahdollisuudet, arvostus, turvallisuus, työsuhteen edut, työpaikan ilmapiiri ja ihmissuhteet, esimiesten johtamistyyli sekä tilat ja työvälineet. Työtyytyväisyyden keskeisin merkitys on siinä, että henkilöt, jotka suhtautuvat myönteisesti työhön ovat tuottavampia etenkin, jos he työskentelevät monipuolisissa tehtävissä (Juuti 1989, 30).

Carsonin ym. (1995, 20) mukaan työntekijä todennäköisesti motivoituu tekemään työtä, jos työ sisältää sekä suunnittelua, organisointia että toteutusta. Työssä tulisi (1) voida toimia itsenäisesti, (2) harjoittaa monenlaisia taitoja, (3) valmistaa lopullinen tuote tai kyetä näkemään työntulos, (4) tuottaa sellaista mitä yhteiskunta arvostaa korkealle sekä (5) saada säännöllistä palautetta työsuorituksesta. Koska työtyytyväisyys liittyy yleisesti työyhteisön johtamiseen, sitä voidaan käyttää myös osana projektien laadullisten ja motivaatiotekijöiden johtamisessa.

#### **4.6.2. Projektin motivoiva markkinointi**

Asiantuntijaorganisaation menestyksen keskeisin mittari on arvostus, joka syntyy jatkuvan oppimisen, osaamisen kasvun ja yhä vaativimpien työtehtävien tuloksellisen hoitamisen tuoman maineen perusteella (Sipilä 1992, 48). Pienyritysten projektityössä arvostuksella on keskeinen sija projekteihin hakeutuvien yritysten sitoutumiselle ja innokkuudelle osallistua projektityöhön. Selkeä tiedottaminen ja asioiden konkretisoiminen helpottaa myös yritysten sitoutumista projektiin (Mäkelä ym. 1995, 38).

Kehittämispalvelujen suunnittelu on vaativaa, koska yrittäjiä ei motivoi samat asiat ja koska heillä on erilaisia odotuksia ja päämääriä projektin suhteen. Rantapelkosen (1993, 205) tutkimuksen mukaan yrittäjien projekteihin osallistumisen motiivit vaihtelevat. Motiivina saattaa olla yhtäläillä konkreettinen tiedostettu ratkaisua vaativa ongelma kuin yrittäjän pyrkimys näkemyksensä laajentamiseen ja kehittämiseen ilman yhteyttä yrityksen sen hetkiseen tilanteeseen. Osa yrittäjistä oli valinnut projektin muutoksen toteutuskeinoksi. Tällöin projekti voi olla osa yrityksessä jo ennakkoon suunniteltua muutosstrategiaa. Joissakin tapauksissa yritys voi käyttää projektia tiedustelun ja suunnittelun välineenä. Hyvä lähtökohta onnistuneelle projektille on se, että yrityksessä on jo ennen projektiin osallistumista tiedostettu ongelmat ja aloitettu muutoksen suunnittelu.

Projektiin osallistuvien yritysten sitoutumisen aste ja motivaatio vaihtelevat sen mukaan, miten ajankohtaisia projektissa käsiteltävät teemat ja ongelmat yrityksille ovat. Jos yritys on sitoutunut, se panostaa projektiin ja etsii aktiivi-

sesti informaatiota vähentääkseen projektin epäonnistumisen mahdollisuutta. Projektiin sitoutumaton yritys ei koe projektia omalta kannaltaan erityisen tärkeäksi. Sitoutumaton tekee projektia koskevat päätökset vähemmän tiedon varassa kuin sitoutunut yritys, koska se ei koe menettävänsä mitään, vaikka projekti ei onnistuisi.

Mäkelän (1998, 27) selvityksen mukaan projektinvetäjät kokevat yritysten motivoinnin vaikeaksi. Projektinvetäjät näkivät projektin alkusuunnittelun ja keskustelut yritysten kanssa tärkeiksi tekijöiksi yritysten motivoinnissa. Yritysten sitoutumista projektiin auttoi selkeä tiedottaminen ja asioiden konkretisointi. Projektin saaman etukäteisjulkisuuden esim. paikallis- tai maakuntalehdessä koettiin helpottavan projektissa mukana olevien yritysten motivointia.

Pienyrityksille suunnatuissa projekteissa projektinvetäjän asiakkaina ovat projektiin osallistuvat yritykset, vaikka myös projektin rahoittajien antamat projektin raamit on pidettävä mielessä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että projektinvetäjän on löydettävä kompromissi, jolla miellyttää sekä yrittäjiä että rahoittajia. Projektin vetovoimaisuutta voidaan tarkastella soveltamalla Sipilän (1992) esittämiä asiantuntijayritysten keskeisimpiä kilpailukykytekijöitä, jolloin projektiosaamisen profiili muodostuu esimerkiksi seuraavista tekijöistä:

- Osallistuvat yrittäjät
- Projektin maine ja tunnettuus
- Kehittämispalvelujen tekninen ja toiminnallinen laatu
- Projektin asiasisältö
- Projektin erikoisosaaminen ja kyky toteuttaa hyviä projekteja
- Kehittämispalvelujen monipuolisuus ja yksilöllisyys
- Hintakilpailukyky
- Kehittämispalvelun saatavuus mm. tiedottaminen ja ajoitus
- Yrittäjiä palvelevat yhteysverkostot
- Strateginen näkemys kehittämisen kohteista ja kehittämistarpeista sekä kyky kehittää ja uudistaa projektin sisältöjä ja toimintaa, kun yritysten tarpeet muuttuvat.

Projektien toteuttajat voivat selvittää, mitkä kykytekijät ja vahvuudet ovat tärkeitä yrityksille. Kullekin kilpailukykytekijälle voidaan antaa painoarvo sen mukaan, kuinka tärkeä ao. kilpailutekijä on kyseisen alan kilpailussa. Kilpailutekijänä voidaan pitää hyvää projektisuunnitelmaa. Esimerkiksi pienyrityksissä, joissa ulkopuolista työvoimaa ei haluta tai voida palkata, aika on usein niukka resurssi. Yritykset arvioivat onko projekti hyvin suunniteltu ja tuleeko projektin toteutus olemaan heidän kannaltaan toimiva.

Erityisesti yhteistyöverkostojen kehittäminen on osoittautunut hankalaksi. Käytännössä projektinvetäjien keskinäisestä kilpailusta johtuen omia projektiideoita halutaan suojella, jotta niitä ei kopioitaisi. Tilanne on projektinvetäjien

kannalta kaksijakoinen: Toisaalla vaikuttaa kilpailutilanne muiden projektinvetäjien kanssa ja toisaalla EU, joka yhtenä huomattavimmista hankerahoittajista, edellyttää tietojen jakamista kaikkien hyödyksi. Kilpailu yrittäjistä tai yhteishankkeiden sijoituspaikoista on usein alueellisen yhteistoiminnan esteenä. Yhteistyöasenteet ja -valmiudet voivat kuitenkin muuttua, mitä enemmän yhteisöt kykenevät omaehtoiseen, alueesta lähtevään kehittämiseen ja saavat myönteisiä kokemuksia verkostojen toimivuudesta (Laukkanen 1999, 183). Jos verkostot ja yhteistyö tukevat toisiaan, keskinäinen kilpailu saattaa myös nostaa projektien tasoa vastaavalla tavalla kuin yritystoiminnassa usein tapahtuu.

Projektinvetäjän tai projekteja järjestävän organisaation maine ja tunnettuus voivat olla yksi merkittävä kilpailutekijä (Sipilä 1992, 51). Potentiaalisten asiakkaiden käsitys kehittämishankkeesta on tärkeää, mutta tärkeitä ovat myös henkilöresurssimarkkinat, rahoittajat, yhteistyökumppanit ja kollegat. Tunnettuuteen liittyy läheisesti laaja yhteistyöverkosto ja suosittelijakunta. Ensisijaisesti tunnettuus syntyy projektin oman työn kautta siitä luottamuksesta, jota projektiin osallistuneet yritykset ja muut sidosryhmät osoittavat kehittämisspalvelujen tarjoajalle. Kehittämissprojektiin sovellettuna maine muodostuu esimerkiksi seuraavista tekijöistä:

- Yritysten käsitys projektista tai hankkeesta
- Projektin tai hankkeen arvostus
- Projektityöskentelyn arvostus henkilöresurssimarkkinoilla ja asiantuntijoiden saatavuus
- Rahoittajien mielikuva kehittämisspalvelun laadusta
- Yhteistyökumppaneiden käsitys kehittämisspalvelujen tuottajasta
- Kollegojen mielikuva.

Potentiaalisten asiakkaiden segmentointi riittävän homogeenisiin ja toisaalta riittävästi toisistaan erottuviin kohderyhmiin luo perustan projektitoiminnan asiakaslähtöiselle ohjaukselle. Projektitoiminnassa segmentointiperusteita voivat olla esimerkiksi yrityksen toimiala, yrityksen suuruus, yrityksen tarpeet ja ongelmien luonne, taloudellinen asema, elinkaarenvaihe, osaamisen taso, kasvupyrkimykset jne. (Sipilä 1992, 93).

Dunhamin päämääräteorian mukaan sitoutuminen on oleellinen tekijä, jotta käyttäytyminen olisi päämäärähakuista (Juuti 1989, 51). Päämäärän selkeys ja omaksi kokeminen taas ovat oleellisia tekijöitä, että yritykset sitoutuisivat projektin päämääriin. Päämäärään sitoutumisella tarkoitetaan sitä, missä määrin yritys on valmis ponnistelemaan kohden päämäärää, uhraamaan aikaansa, energiaansa sekä uhmaamaan vastoinkäymisiä päämäärän saavuttaakseen.

Projekteissa sitoutumisen näkökulma on usein utilitaristinen: Sitoutumisesta täytyy olla hyötyä projektiin osallistuvalla yritykselle (Zajac ja Bruhm 1999, ref. Jalava ym. 2000). Zajacin ja Bruhmin mukaan kehittämissprojekteissa sitout-

taminen huomioitaisiin parhaiten luomalla projektiin osallistava ilmapiiri. Kun yrityksille annetaan mahdollisuus osallistua projektisuunnitelman laatimiseen, projektinvetäjä viestittää yrityksille niiden olevan osa projektin voimavaroja. Ruotsalainen organisaatiokonsultti Lars Möllerforsin mukaan sitouttaminen toimii parhaiten siten, että kehittämisprojektin alkuperäinen suunnitelma annetaan kaikille työorganisaatioon kuuluville kommentoitavaksi ja kritisoitavaksi. Tämän jälkeen projektisuunnitelma pilkotaan osiin ja rakennetaan uudelleen. Möllerforsin mukaan koko organisaatio saadaan sitoutettua tällä tavalla, koska kaikki saavat osallistua, kaikkia kuullaan ja kaikki saavat ainakin periaatteessa vaikuttaa.

Myös Sipilä (1992) ja Laukkanen (1999) painottavat osallistumisen merkitystä. Sipilän mukaan sitoutumiseen voidaan parhaiten vaikuttaa projektin alkuvaiheessa ottamalla projektiin osallistuvat mukaan suunnitteluun niin, että he voivat kokea a) valinneensa projektin itse b) sopineensa itse projektin laadullisista tavoitteista ja c) sopineensa itse projektin valmistumisajankohdasta (Sipilä 1992). Laukkanen (1999, 178) toteaa, että yritysten on tultava mukaan kehittämiseen aikaisessa vaiheessa sekä henkisellä että aineellisella panoksella, jotta sitoutuminen hankkeeseen syntyy aidosti. Projektiin osallistuvien yritysten sitoutuminen projektissa saavutettaviin tuloksiin riippuu sekä yritysten mahdollisuuksista osallistua projektin suunnitteluun, että siitä, miten luotettavina ne näkevät projektin suunnittelijat eli projektihenkilöstön. Suunnittelijoiden ja erityisesti projektinvetäjien sitoutuminen projektin tuloksiin lisää yritysten luottamusta, mikä on perustana myös yrittäjien sitoutumiseen. Molemmilla puoleisella sitoutumisella tuetaan projektin sisäisen vuorovaikutuksen kehittymistä (Mäkelä ja Stenlund 1995, 38-39). Kehittävässä organisaatiossa osallistuvat yritykset vaikuttavat sitoutumisellaan kehittämisen laatuun. Projektinvetäjä ei sitoudu yhtä voimakkaasti asiantuntemattomaan, aikatauluja muuttelevaan, epäselvästi asiansa ilmaisevaan ja tinkivään yritykseen, jonka kanssa yhdessä sovitut asiat eivät pidä. Työn laatua lisäävänä tekijänä voidaan käyttää esimerkiksi julkisuutta. Julkisuus valvoo kehittämispalvelujen laatua, sillä harva asiantuntija haluaa antaa huonoa työtä julkisuuteen (Sipilä 1992, 207-208).

Sisällöltään ja toteuttamistavoiltaan heikkoja projekteja on usein vaikea markkinoida, ja osa kritiikistä voi johtua keskeneräisestä suunnittelusta. Markkinoinnin tutkimuksessa ja koulutuksessa painotetaan usein eri asioita kuin yritysmaailmassa, mikä johtaa eriäviin näkemyksiin tiedon tarpeellisuudesta. Esimerkiksi yritykset eivät aina koe tutkimustiedon olevan hyödyllistä oman toimintansa parantamisen kannalta (Brownlie ym. 1999, 227-229). Markkinointikirjallisuutta on kritisoitu tietokirjamaisiksi, yleisiksi kaiken kattaviksi tiiliskiviksi, jotka käsittelevät kaikkea, mutta vain pinnallisella tasolla. Kirjallisuuden antama malli näkyy myös markkinoinnin koulutuksessa ja opetuksessa, mistä johtuen kirjallisuuden ja opetusmateriaalien kehittäminen on tarpeellista, mutta osa havaituista puutteista johtuu siitä, että esimerkiksi yrittäjien oppimisprosessi on jäänyt kesken.

Dibb ja Stern (1999, 230-242) käsittelevät mm. niitä näkökulmaan liittyviä eroja, joita kouluttajalla ja käytäntöön soveltajalla on suhtautumisessa tietoon esimerkkinään segmentointi. Ongelmana kouluttajan kannalta on, että markkinoinnin teoriat eivät ole helposti avautuvia ja vähäisellä vaivalla käytäntöön sovellettavissa. Markkinoinnin koulutuksessa syvälinen asioihin paneutuminen on tärkeätä, koska markkinointi on erikoistietoa edellyttävää asiantuntijaosaamista. Tästä johtuen ei riitä, että projektissa käsitellään esimerkiksi segmentointia ja projektiin osallistuvat yritykset ovat projektin jälkeen tietoisia segmentoinnista. Yrittäjien on myös ymmärrettävä ja osattava käyttää oppimaansa tietoa omassa toimintaympäristössään. Oleellista markkinoinnin koulutuksessa on kehittää opetusmenetelmiä, joiden avulla siirrytään tiedosta ja tietämyksestä asian ymmärtämiseen (Zaltman 1999, 263-267). Kirjallisuudessa painotetaan segmentoinnin prosessia, esimerkiksi segmentoinnin eri vaiheita, mutta jätetään sovellutukset vähemmälle huomiolle. Teoriaa korostava opetustapa johtaa käytännössä siihen, että yrittäjät ymmärtävät kyllä segmentoinnin teoreettisen merkityksen, mutta kokevat segmentointiprosessin toteuttamisen ongelmalliseksi. Yrittäjä on kuitenkin kiinnostunut ensisijaisesti siitä, ovatko uudet asiat käytännössä toimivia ja sovellettavissa.

Uusien ajattelutapojen opettaminen ja juurruttaminen ei tapahdu tietoa siirtämällä. Hanketoiminnan oppimistilanteessa tulisi kiinnittää huomiota myös siihen, että osallistujien eli yrittäjien roolit olisivat koulutustapahtumassa samankaltaiset kuin heidän toimiessaan liike-elämässä. Yrittäjille tulisi hanketoiminnassa antaa mahdollisimman paljon vastuuta, mahdollisuutta oppia virheitäkin tekemällä sekä vapautta ja joustavuutta siten, että kehittämistilanne vastaisi mahdollisimman hyvin todellisuutta. Kehittymiselle voidaan luoda edellytyksiä ohjauksella ja tukemalla yrittäjien harjoittelua ja uuden tietämyksen hankintaa. Elleivät yrittäjät itse ponnistele liiketoimintansa kehittämiseksi, ei synny sitoutumista eikä menestymisen edellyttämää riittävää yksityiskohtien hallintaa ja taitoja (Laukkanen 1999, 162).

## 5. Tutkimusmenetelmä ja aineisto

Tässä luvussa esitellään empiirisessä tutkimuksessa käsiteltävät teema-alueet ja muuttujien operationalisoiti sekä kuvataan tutkimusaineistoon kuuluneita projekteja. Kehittämisprojektien onnistumista voidaan ja pitäisikin tarkastella sekä projektihenkilöstön oman työympäristön ja osaamisen että koko projektiorganisaation toiminnan kannalta, koska kehittämistulokseen vaikuttavat kehittämistyötä harjoittavan organisaation rakenne ja ominaisuudet sekä kehittäjät ja kehitettävät asiakasyritykset. Kehittäminen on luonteeltaan avoin prosessi, jonka ulottuvuudet vaikuttavat toisiinsa. Kysymyslomakkeen aihealueiden osalta esitetään kuitenkin seuraava muuttujia koskeva ryhmittely, jonka avulla kuvataan kehittämisprojektien laatua sekä laadullista eroa ja onnistumista projektinvetäjän näkökulmasta.

1. Projektinvetäjien työtyytyväisyys ja osaaminen
2. Projektin markkinointikoulutuksen sisältö ja kehittämismenetelmät
3. Projektin suunnittelu ja toteutus
4. Projektinvetäjien ohjauskeinot projektissa
  - Motivoiminen
  - Ristiriitojen esiintyminen ja käsittely
  - Sitouttaminen
5. Yritysten sitoutuneisuus, aktiivisuus ja kyky ratkaista yrittämiseen liittyviä ongelmia
6. Projektin onnistuneisuus kokonaisuutena projektinvetäjän kannalta

Tutkimuksen pääpaino on strukturoiduissa kysymyksissä, joissa asteikkona käytettiin Likert-tyyppistä asteikkoa. Lisäksi kysymyslomakkeessa oli avoimia kysymyksiä.

### 5.1. Muuttujien operationalisointi

#### 5.1.1. Projektinvetäjien työtyytyväisyys ja osaaminen

Projektinvetäjien työtyytyväisyyttä mittaavilla kysymyksillä selvitettiin projektinvetäjien osaamiseen vaikuttavia tekijöitä kuten työiihtyvyyteen ja koulutukseen liittyviä asioita, koulutukseen osallistumista, koulutustarvetta sekä kokemuksia vetäjille tarjotun koulutuksen laadusta. Lisäksi tutkittiin projektinvetäjien työn ongelmakohtia ja vetäjän omaa suuntautuneisuutta ja roolia kehittämis-tilanteissa sekä verkottumista. Projektinvetäjän työtyytyväisyyttä mittaavat:

- Projektin toimintaolosuhteet
- Vetäjän oma työympäristö
- Projektinvetäjille suunnattu koulutustarjonta
- Koulutukseen osallistuminen
- Kokemukset koulutuksen laadusta
- Vetäjän työssään kohtaamat ongelmat

*a) Minkälaiset ovat mielestäsi yleensä olleet niiden projektien toimintaolosuhteet, joissa olet ollut mukana? Asteikko 6-portainen: 1=erittäin huonot, 6=erittäin hyvät.*

1. Koulutusmahdollisuudet
2. Henkilöstön riittävyys
3. Rahoituksen riittävyys
4. Mahdollisuus tutkimus- tai asiantuntijapalvelujen käyttämiseen tarvittaessa
5. Työskentelytilat
6. Henkilöstön osaaminen kokonaisuutena
7. Työskentelyvälineiden ajanmukaisuus
8. Tiedonkulku sidosryhmien välillä
9. Aikataulujen yhteensovittaminen

*Mitä mieltä olet omista työskentelyolosuhteistasi? Asteikko 6-portainen: 1=erittäin tyytymätön, 6=erittäin tyytyväinen.*

1. Vaikutusmahdollisuudet työn sisältöön
2. Työn määrä
3. Kouluttautumis- ja opiskelumahdollisuudet
4. Työsuhdeturva
5. Palkkaus ja palkkaehdot
6. Mahdollisuus edetä uralla
7. Työn arvostus
8. Työn mielenkiintoisuus
9. Työn vaihtelevuus
10. Esimiehen tuki
11. Työn ohjaus
12. Ohjausryhmän tuki

*Ympyröi mitä koulutusta on ollut riittävästi tarjolla ja mihin olet projektinvetäjänä oloaikanaasi osallistunut?*

1. Projektin johtamistaidot
2. Atk- käyttökoulutus ja internet
3. Kuluttajamarkkinointi ja kuluttajakäyttäytyminen
4. Palvelujen markkinointi
5. Viestintä- ja neuvottelutaidot
6. Esiintymistaidot
7. Ihmissuhdekoulutus
8. Tuotesuunnittelu

9. Talouden suunnittelu
10. Ruokakulttuurit markkinoinnissa
11. Kielikoulutus
12. Vientikoulutus
13. Tutustumiskäynnit yrityksiin

*Millaiseksi koet nykyisen koulutuksen oman ammattitaitosi kehittämisen kannalta? Asteikko 4-portainen: 1=runsaasti kehitettävää, 4=nykyisellään korkealaatuista.*

1. Projektinvetäjille suunnattu koulutus
2. Ohjausryhmän tuki projektinvetäjälle
3. Projektinvetäjälle suunnatut koulutuksen teemapäivät
4. Projektinvetäjille suunnattu kirjallinen materiaali
5. Tutkimustiedon saatavuus
6. Projektinvetäjien verkostoituminen
7. Opintokäynnit ulkomailla
8. Projektinvetäjille suunnatut internet- tietopalvelut

#### b) Projektinvetäjän osaaminen

*Miten helpoksi tai vaikeaksi koet omalla kohdallasi seuraavat asiat projektityössä? Asteikko 6-portainen: 1=erittäin vaikeaa, 6=erittäin helppoa.*

1. Kunkin yrityksen menestymisen seuranta projektin aikana
2. Yhteishengen luominen
3. Projektin läpiviemistä koskevien neuvojen ja ohjeiden antaminen yrityksille
4. Yritysten projektityöskentelyyn liittyvien ongelmien arviointi ja ratkaisu
5. Projektin lopputulosten arviointi yhdessä yrittäjien kanssa
6. Henkilökohtaisen kiitoksen antaminen yrittäjälle, joka edisti projektin toimintaa merkittävästi
7. Yritysten liikesalaisuuksien salassa pysymisen varmistaminen
8. Pienryhmäpalaverien toteutus säännöllisesti yritysten kanssa projektin aikana
9. Kielteisen palautteen antaminen, koska se saattaa vahingoittaa projektin ilmapiiiriä
10. Myönteisen palautteen antaminen, koska se saattaa aiheuttaa kateutta muissa osallistujissa
11. Luottamuksellisten suhteiden luominen yrittäjiin
12. Kunkin yrityksen menestymisestä keskusteleminen kahdenkeskisissä tapauksissa
13. Saada yritykset kertomaan ongelmistaan ryhmässä
14. Saada yritykset hyväksymään apua ongelmiinsa
15. Saada yritykset hylkäämään vanhat toimintatapansa
16. Koulutuksessa opitun teorian harjoittelu käytännössä projektin puitteissa
17. Yritysten ideoiden ja aloitteiden huomioonottaminen projektin tavoitteiden asettamassa



18. Yritysten mielipiteiden huomioonottaminen projektin toteuttamisen keinojen valinnassa
19. Yritysten koulutus- ja kehitystarpeiden huomioonottaminen projektin teemojen sisällön suunnittelussa

*Minkälaisia verkostoja projektinvetäjillä on ?*

1. Yhteydet ovat pääasiassa omia kahdenkeskisiä henkilösuhteita
2. Yhteydet ovat pääasiassa useiden organisaatioiden välisiä virallisia yhteyksiä
3. Projektinvetäjillä ei ole erityisiä verkostoja

### **5.1.2. Markkinointikoulutuksen sisältö ja kehittämismenetelmä**

Kysymyksillä haluttiin selvittää markkinoinnin koulutuksessa ja käytäntöön suuntautuneessa kehittämisessä käsiteltyjä teemoja.

*Käsitelläänkö projektissa seuraavia markkinoinnin osa-alueita? Toteutetaanko niitä käytännössä projektin aikana (esim. tuotekehitystä toteutetaan käytännössä kehittelemällä uusia reseptejä)?*

*Asteikko: käsitellään koulutuksessa ei/kyllä; toteutetaan käytännössä ei/kyllä.*

1. Tuotesuunnittelu tai tuotekehitys
2. Hinnoittelu
3. Henkilökohtainen myyntityö
4. Logistiikka (jakelu ja kuljetukset)
5. Markkinointi vähittäiskaupalle
6. Markkinointi vähittäiskauppanavassa kuluttajalle
7. Markkinointi suoramyntikanavassa
8. Markkinointi tukkukauppanavassa
9. Markkinointi suurkeittiökanavassa
10. Vienti
11. Internet- kauppa
12. Markkinointi- ja asiakastutkimusten käyttö ja soveltaminen
13. Markkina- ja kilpailutietojen hyödyntäminen
14. Mainonta ja muu viestintä
15. Tarvike- ja raaka-aineostot markkinointiin liittyen
16. Palvelujen ostot (esim. asiointi mainostoimistojen kanssa)
17. Atk- järjestelmien suunnittelu markkinoinnin tarpeisiin
18. Myyntipiste/ hyllysuunnittelu
19. Brandi- markkinointi
20. Pakkaussuunnittelu

*Käsitelläänkö projektissa seuraavia markkinointi- ja myynninedistämiskeinojen suunnittelua ja mitä näistä toteutetaan käytännössä projektin aikana? Asteikko: käsitellään koulutuksessa ei/kyllä, Toteutetaan käytännössä ei/kyllä*

1. Lehtimainonta
2. Suoramainonta
3. Ulkomainonta
4. Tv-, radio- tai internet- mainonta
5. Yrittäjäluetteloiden, atk- rekisterien laatiminen
6. Myymäläkampanjat mm. tuote-esittelyt
7. Kampanjamateriaalien laatiminen, esim. tuote-esitteet, reseptivihkoset, julisteet yms.
8. Omat hyllyjärjestelyt kaupassa esim. yhteismarkkinoinnin yhteydessä

*Onko markkinointitoimenpiteet projektissa rajattu jollekin tietylle kohderyhmälle?*

1. Valittu kuluttajaryhmä
2. Päivittäismyymälöiden kauppiaat
3. Tukut, ketjut
4. Ravintolat, hotellit
5. Muu joukkoruokailu
6. Muut myymälät/ myyntipisteet
7. Matkailijat
8. Muut yritykset (esim. liikelahjat)

*Miten tietoa kohderyhmästä on kerätty ja käsitelty? Asteikko: ei/satunnaisesti/järjestelmällisesti*

1. Yrittäjät keräsivät tietoa keskustelemalla myymälöiden asiakkaiden kanssa
2. Yrittäjät keräsivät tietoa keskustellessaan kauppiaan/ myyjän kanssa
3. Yrittäjät vaihtoivat keskenään tietoja asiakkaista
4. Yrittäjät tekivät itse asiakaskyselyitä (lomake) kaupassa
5. Asiakastieto kerättiin kaupan kassajärjestelmästä
6. Asiakastieto ostettiin esim. tutkimuslaitokselta
7. Projektissa teetettiin markkinointitutkimus
8. Projektin aikana saaduista asiakaskokemuksista saatu tieto kerättiin yhteen ja sitä sovellettiin yhdessä

### **5.1.3. Projektin suunnittelu ja toteutus**

Projektin suunnitteluun liittyviä kysymysosioita oli useita ja niissä selvitettiin projektisuunnittelun laatua, vastuun jakautumista, projektin rajoituksia ja tavoitteiden asettamista. Projektin toteuttamista koskevia kysymyksiä oli kahdessa kysymysosiossa. Kysymyksillä mitattiin mm. palautteen antamista yrityksille, projektin ohjausta, yritysten ongelmien esille saamista, projektin ilmapiiriä sekä projektin onnistumista. Seuraava kysymysosio on muokattu Valteen (1987) tutkimuksen mittariston pohjalta.

## a) Suunnitelmallisuus

*Pitävätkö seuraavat väittämät paikkansa nykyisen projektisi suhteen? Asteikko: ei/kyllä.*

1. Projektilla oli tarkka etukäteen laadittu kirjallinen projektisuunnitelma, josta kävi ilmi projektin eri vaiheissa suoritettavat toimenpiteet ja ajoitus
2. Osallistujien projektiin kohdistuvat odotukset olivat pääasiassa realistisia
3. Projektille myönnetty rahoitus oli riittävä päätavoitteisiin pääsemiseksi
4. Projektissa käytettiin asiantuntijoita niillä alueilla, jotka eivät kuuluneet projektihenkilöstön osaamisalueeseen

*Jos asiantuntijoita ei käytetty, vaikuttivatko seuraavat syyt? Asteikko kyllä/ei.*

1. Projektisuunnitelmassa ei ollut budjetoitu rahaa asiantuntijoiden palkkaamiseen
2. Varoja ei ollut budjetoitu, koska asiantuntijoiden käyttöä ei katsottu tarpeelliseksi
3. Projektisuunnitelmassa oli budjetoitu rahaa asiantuntijoihin, mutta ei riittävästi
4. Rahaa oli budjetoitu, mutta sopivan hintaisia asiantuntijoita ei ollut käytettävissä
5. Projektille myönnetty rahat eivät riittäneet asiantuntijoiden palkkaamiseen, vaikka asiantuntijoiden käyttöä pidettiin tärkeänä
6. Sopivia asiantuntijoita ei ollut tiedossa.

*Miten hyvin seuraavat väittämät mielestäsi kuvaavat vetämiesi projektien kulkua?*

*Asteikko 6-portainen: 1=kuvaa erittäin huonosti, 6=kuvaa erittäin hyvin*

1. Tiedän tarkalleen, mitä yrittäjät odottavat minulta projektinvetäjänä
2. Projektisuunnitelman ansiosta tiedämme tarkkaan, mitä missäkin vaiheessa tehdään
3. Projektinvetäjän toimenkuva on täsmällisesti määritelty
4. Projektiin kasautuu usein liikaa töitä
5. Projektin toteuttamiseen liittyviä riskejä selvitetään etukäteen (esim. mitä tapahtuu, jos joku yrityksistä jättää projektin kesken)
6. Projektin alkuvaiheessa selvitetään, mitä yritykset odottavat projektinvetäjän tekevän
7. Projekti paisuu usein ennakoitua suuremmaksi
8. Yrittäjien arvio ongelma-alueestaan on erilainen kuin projektinvetäjän arvio
9. Pystymme joustamaan projektisuunnitelmasta, jos syy vain on perusteltu
10. Yrittäjät eivät tiedä, mikä/mitkä heidän todelliset ongelmansa ovat
11. Yritysten odotukset projektista ovat keskenään ristiriitaisia

### 5.1.4. Projektinvetäjän ohjauskeinot

Projektinvetäjien ohjauskeinoista selvitettiin motivointia, ristiriitojen ilmene- mistä ja käsittelyä sekä yritysten sitouttamista projektin tavoitteisiin. Sitouttamista

tarkasteltiin usealla eri kysymysosioihin hajautetuilla muuttujilla. Scheinin kolme konsultoinninmallia sekä Levinin muutosprosessiteoria olivat kysymysten asettamisen pohjana. Muuttujien operationalisointi tehtiin soveltamalla pääasiassa Valteen (1987) tutkimuksessa käytettyjä mittareita. Pyrkimyksenä on tunnistaa projektinvetäjien käyttämiä motivointi- ja ristiriitojen käsittelymalleja sekä sitouttamista ja muodostaa typologia tämän perusteella.

#### a) Motivointi

Motivointia mitattiin seuraavilla 11 muuttujalla:

*Seuraavat kysymykset koskevat yrittäjien motivointia projektityössä. Mitkä keinot olet itse havainnut tehokkaiksi yritysten motivoinnissa projektityöhön? Asteikko on 6-portainen 1=vähemmän tehokas keino, käytän harvoin, 6=erittäin tehokas keino, käytän usein.*

1. Projektin eri vaiheiden läpikäyminen yrittäjien kanssa projektia aloitettaessa
2. Turvallisten puitteiden aikaansaaminen projektille, esim. kertomalla yrittäjille miten mahdollisissa ongelmatilanteissa toimitaan
3. Projektin tavoitteiden saavuttamiseksi tehtävien toimenpiteiden selkeä esille-tuominen projektia aloitettaessa
4. Yrittäjien kannustaminen tuomalla esille projektista yritykselle odotettavissa olevaa hyötyä
5. Yrittäjille tarjotaan mahdollisuutta kokeilla projektissa opittuja teoreettisia asioita myös käytännössä
6. Järjestelmällisen palautteen antaminen yhteisistä saavutuksista kaikille yrittäjille riippumatta siitä, olivatko saavutukset hyviä vai huonoja
7. Tunnustuksen antaminen yrittäjän henkilökohtaisesta onnistumisesta projektissa
8. Informaation antaminen siitä, miten projektin eri osa-alueiden onnistuminen edistää projektin tavoitteiden saavuttamista
9. Projektin toimintaan liittyvien asioiden läpikäynti ryhmissä
10. Yrittäjien vakuuttaminen puhumalla siitä, että projektin toteutus on käytännössä toimiva
11. Yrittäjien vaikutusmahdollisuuksien lisääminen projektin tavoitteiden määrittelyssä

#### b) Ristiriidat ja niiden käsittely

Ristiriitojen esiintymistä selvitettiin 14 kysymyksellä, joiden avulla tutkittiin millaisia ristiriitatilanteita projektissa oli ilmennyt ja syntyivätkö ristiriidat yritysten vai yritysten ja projektihenkilöstön välille.

*Missä määrin projektissa yleensä esiintyy seuraavanlaisia ristiriitoja? Asteikko 6-portainen: 1=ei juuri lainkaan erimielisyyksiä, 6=paljon erimielisyyksiä.*

1. Erimielisyyksiä projektin tavoitteista yritysten ja projektihenkilöstön välillä
2. Tiedon puutteesta johtuvia väärinkäsityksiä yritysten ja projektihenkilöstön välillä
3. Henkilökemioista johtuvia väärinkäsityksiä yrittäjien ja projektihenkilöstön välillä
4. Projektin toimivuutta koskevia erimielisyyksiä yritysten ja projektihenkilöstön välillä (esim. käytännön asioiden toimivuus ja sujuvuus)
5. Toimintamenetelmien valintaa koskevia erimielisyyksiä yritysten ja projektihenkilöstön välillä (mitkä keinot valitaan tavoitteisiin pääsemiseksi)
6. Projektin tavoitteiden väärinymmärtämisestä johtuvia erimielisyyksiä yritysten ja projektihenkilöstön välillä
7. Projektissa hyvin onnistuneen yrittäjän julkisesta kehumisesta aiheutuneita ristiriitoja yritysten välillä
8. Erimielisyyksiä projektin tavoitteista yritysten kesken
9. Ristiriitoja yritysten kesken projektissa käsiteltävistä asioista
10. Epäluulosta ja kateudesta johtuvia ristiriitoja yritysten välillä
11. Erimielisyyksiä projektin rahojen tasapuolisesta käytöstä yritysten kesken
12. Erimielisyyksiä henkilökohtaisen neuvontapalvelun tasapuolisesta käytöstä yritysten kesken
13. Ristiriitoja yrittäjien kesken projektin töiden tasapuolisesta jakamisesta ja tekemisestä
14. Ristiriitoja, jotka aiheutuivat joidenkin yritysten kokiessa saaneensa vähemmän vastiketta projektiin sijoittamalleen rahalle kuin toiset yrittäjät

Projektinvetäjien tapaa käsitellä projektissa esiintyviä ristiriitoja mitattiin yhdeksällä muuttujalla, joiden perusteella voidaan erottaa kolme ristiriitojen käsittelytapaa.

*Mitä mieltä olet kokemuksesi perusteella ristiriitojen käsittelystä projektityössä? Asteikko on 6-portainen: 1=täysin eri mieltä, 6=täysin samaa mieltä.*

Ristiriitojen välttely

1. Yritysten välisiin ristiriitoihin ei tarvitse puuttua, vaan ne ratkeavat itsestään jos yleensä ovat ratketakseen
2. Ristiriitojen selvittely ei ole projektin kokonaisuuden kannalta tärkeää
3. Ristiriidat voidaan välttää, kun ei oteta esille sellaisia asioita, joista ristiriitoja todennäköisesti syntyisi

Ristiriitojen autoritääriinen ratkaisu

1. On projektinvetäjän tehtävä ratkaista ristiriidat heti niiden ilmaantuessa tekemällä selväksi, miten tilanteessa toimitaan
2. Projektinvetäjän on ratkaistava ristiriitatilanne parhaaksi näkemällään tavalla
3. Ristiriitojen pitkittymisen estämiseksi projektinvetäjän on aina ratkaistava asia heti hyväksi katsomallaan tavalla, jotta yrittäjien luottamus projektinvetäjään ei horjuisi

Ristiriitojen ratkaisu neuvottelemalla

1. Ristiriidat tulee ratkaista kuuntelemalla kaikkien osapuolien näkemyksiä
2. Ristiriitojen avointa esilletuloa on aina rohkaistava, vaikka ristiriitojen esilletulo hidastaisi projektin etenemistä
3. Ristiriidat voidaan aina ratkaista kompromissilla projektin ilmapiirin siitä kärsimättä

### c) Sitouttaminen

Sitouttamista tarkasteltiin kysymyksillä, jotka mittaavat projektin tavoitteen yhtenäisyyttä, yritysten osallistumista projektin suunnitteluvaiheeseen sekä projektin vetäjän ja yritysten kehittämiseen liittyvää suhdetta. Yksi kysymysosioista käsittelee projektiin osallistuvien yritysten valikointia ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Valintamenettelyä koskevista kysymyksistä voidaan tehdä johtopäätöksiä yritysten sitouttamisesta, minkä perusteella voidaan edelleen tehdä johtopäätöksiä sitoutuneisuuden laadusta. Yritysten tarpeiden selvittämistä projektin *aikana mitattiin* sen vuoksi, että ongelmalähtöisen kehittämisen voidaan olettaa vaikuttavan osallistuvien yritysten sitoutuneisuutta lisäävästi.

#### a) Yritysten valikointi

*Valikoitiinko projektiin mukaan tulevat yritykset? Asteikko: kyllä/ei.*

1. Valikointia ei pidetty tärkeänä
2. Valikointia ei voitu tehdä, koska projektiin oli vaikea saada riittävästi yrityksiä

#### b) Yritysten valintaperuste

*Jos vastasit kyllä, missä määrin seuraavat tekijät vaikuttivat yritysten valintaan? Asteikko oli 6-portainen: 1=ei vaikuttanut lainkaan, 6=vaikutti erittäin paljon.*

1. Yrityksen toimiala
2. Yrityksen sijainti
3. Yrityksen ikä
4. Yritysten keskinäinen samankaltaisuus yrittäjän ilmoittaman koulutustarpeen kannalta
5. Yrityksen innokkuus osallistua projektityöhön yleensä
6. Yrityksen innokkuus osallistua juuri tähän projektiin
7. Yrittäjän tarve kehittää jotakin tiettyä osa-aluetta käytännössä
8. Yrityksen aikaisempi kokemus projektityöstä
9. Yrityksiltä edellytettiin tietyt perusvalmiudet kuten vähittäismyyntiin sopiva pakkaus, valmiit jakelureitit, toimiva laatujärjestelmä

*Miten seuraavat väitteet sopivat nykyiseen projektiisi? Asteikko oli 6-portainen: 1=ei sovi lainkaan, 6=sopii erittäin hyvin.*

1. Projektiin oli helppo saada yrityksiä
2. Projektiin haluttiin pääasiassa samaa kokoluokkaa olevia yrityksiä
3. Projektiin haluttiin pääasiassa pieniä yrityksiä (korkeintaan 1-2 henkilöä työllistäviä)
4. Projektiin haluttiin pääasiassa yritystoiminnan alkuvaiheessa olevia yrityksiä
5. Projektin tavoitteet muotoiltiin projektinvetäjän osaamisen vahvuusalueen ympärille
6. Projektin tavoitteet oli lyöty lukkoon jo rahoituksen hankkimisvaiheessa
7. Projektin tavoitteet muotoutuivat yritysten kanssa keskusteltaessa
8. Projektissa vallitsi hyvä yhteishenki
9. Projektihenkilöstön ja yrittäjien väliset suhteet olivat luottamukselliset
10. Yritykset eivät olleet täysin yksimielisiä projektin tavoitteista

c) Yritysten kehittämistarpeiden selvittäminen

*Selvitettiinkö yritysten koulutus- ja kehitystarpeita projektin aikana seuraavilla tavoilla? Asteikko: ei/kyllä*

1. Kaikille yhteisillä tiedotustilaisuuksilla
2. Pienryhmäkeskusteluilla
3. Henkilökohtaisilla keskusteluilla projektinvetäjän kanssa
4. Vapaamuotoisilla tilaisuuksilla esim. yhteiset illanvietot
5. Kyselylomakkeilla

*Pitävätkö seuraavat väittämät paikkansa nykyisen projektisi suhteen? Asteikko: ei/kyllä.*

1. Yrittäjille tiedotettiin tarkasti projektisuunnitelman sisältö
2. Yrityksille esiteltiin useita toimintavaihtoehtoja, joista yrittäjät itse valitsivat mieleisensä

*Miten usein pidätte yhteyttä projektiyritysten kesken? Asteikko: viikoittain/ 2-3 kertaa kuukaudessa/ kerran kuukaudessa/ 2-3 kertaa vuodessa/ harvemmin.*

1. Projekti tapaamiset
2. Kirjeet/ tiedotteet
3. Puhelin, faksi
4. Sähköposti
5. Internetsivujen päivitys

*Mikä on mielestäsi projektinvetäjän keskeisin tehtävä?*

1. Toimia yritysten tukena käytännön ratkaisujen toteuttamisessa
2. Ratkaista yrittäjien esittämiä ongelmia
3. Sekä tunnistaa ongelmat että ratkaista ne käytännössä
4. Auttaa yrityksiä tiedostamaan ongelmiaan, jotta ne voisivat ratkaista ne itse

5. Toimia asiantuntijana, kun yritykset ratkaisevat ongelmiaan
6. Selvittää yritysten ongelmia ja auttaa yrityksiä itse ratkaisemaan ne

*Mihin projektisi osaaminen perustuu? Asteikko 6-portainen: 1=vähemmän keskeisesti, 6=erittäin keskeisesti*

1. Projektinvetäjän omiin tietoihin ja kokemuksiin
2. Projektirytysten tietoihin ja kokemuksiin
3. Asiantuntijapalvelujen käyttöön
4. Ulkopuolisten yritysten/ yrittäjien tietoihin
5. Mukanalolijoiden itseopiskeluun (itsenäinen tiedon hankinta)
6. Valmiiseen opiskelumateriaaliin

### **5.1.5. Projektinvetäjän käsitys osallistuvien yritysten osallistumismotiivista, panostuksesta ja aktiivisuudesta yrittämiseen liittyvien ongelmien ratkaisussa**

Tässä tutkimuksessa osallistuvien yritysten osallistumismotiivia, panostusta ja yritysten aktiivisuutta omia ongelmiaan koskevissa kysymyksissä tarkasteltiin projektinvetäjän näkökulmasta. Aihealueen kysymykset oli hajautettu useampaan kysymysosoioon. Kysymysten asettelussa on käytetty osittain Koron (1993) tutkimuksen kysymyksiä, jotka on muokattu tarkoitukseen sopivaksi.

a) Yrittäjän osallistumismotiivi

*Mieti oman projektityökokemuksesi perusteella, miten hyvin seuraavat väittämät kuvaavat projekteihin osallistuvien yritysten ensisijaisia syitä osallistua projekteihin? Asteikko 6-portainen: 1=ei lainkaan tärkeä syy, 6=erittäin tärkeä syy*

1. Yrittäjät haluavat tietoa yrityksen senhetkiseen ongelmaan
2. Yrittäjät haluavat kehittää yhteistyötä muiden yrittäjien kanssa
3. Yrittäjät haluavat tukea tulevaisuuden suunnittelulle
4. Yrittäjät haluavat vaihtaa ajatuksia muiden yrittäjien kanssa
5. Yrittäjät haluavat kehittää itseään/yritystään ilman selvää yhteyttä olemassa olevaan ongelmaan

b) Panostus

*Missä määrin yrittäjät panostivat seuraavia resurssejaan projektiin? Asteikko 6-portainen: 1=erittäin vähän, 6=erittäin merkittävästi.*

1. Yrittäjät käyttivät projektiin aikaansa
2. Yrittäjät osallistuivat projektiin koko tietotaidollaan
3. Yrittäjät osallistuivat projektin kustannuksiin.



c) Yrittäjän aktiivisuus ja valmiudet

*Miten hyvin seuraavat väittämät mielestäsi kuvaavat vetämiäsi projektien kulkua?*

*Asteikko 6-portainen: 1=kuvaa erittäin huonosti, 6=kuvaa erittäin hyvin*

1. Yrittäjät työskentelevät aktiivisesti oman yrityksensä hyväksi
2. Yrittäjät tuovat harvoin esille todellisia ongelmiaan, vaikka ovat niistä tietoisia
3. Yrittäjien mielestä yrityksen tulevaisuus on kiinteästi sidoksissa projektissa käsiteltävien asioiden onnistuneeseen soveltamiseen käytännössä
4. Projektissa teetetty työt eivät useinkaan jakaudu tasaisesti, vaan innokkaimmat osallistujista joutuvat tekemään enemmän kuin muut
5. Yrittäjät ovat usein epävarmoja päätöksissään ja tarvitsevat sen vuoksi rohkaisua päätöksenteossaan
6. Useimmat epäonnistumiseen vaikuttavista tekijöistä ovat projektinvetäjästä riippumattomia tekijöitä
7. Projektinvetäjänä haluaisin vaikuttaa enemmän projektin toimintaan.

*Minkälainen on käsityksesi yleisesti projektiin osallistuvien yrittäjien valmiuksista*

*hankkia ja hyödyntää yritystoimintaan liittyvää tietoa? Asteikko 6-portainen:*

*1=kuvaa erittäin huonosti, 6=kuvaa erittäin hyvin.*

1. Jos yrittäjät tarvitsevat yritystoimintaan liittyvää tietoa, he tietävät mistä sitä hakevat
2. Yrittäjät ovat hyvin tiedonhaluisia yrittämiseen liittyvissä kysymyksissä
3. Yrittäjät pyrkivät etsimään aktiivisesti ratkaisuja yritystoiminnassa ilmeneviin ongelmiin
4. Yrittäjille yritystoimintaan liittyvät ongelmat ovat haasteita, eivät esteitä
5. Kun yrittäjä havaitsee uuden yrittämiseen liittyvän mahdollisuuden, hän hankkii kaiken saatavissa olevan tiedon
6. Yrittäjät kokeilevat mielellään uusia asioita, vaikka eivät ole varmoja niiden onnistumisesta
7. Yrittäjät eivät ole kiinnostuneita kehittämään yrittämiseen liittyviä taitoja koulutuksen avulla
8. Yrittäjät eivät ole hyviä keksimään epätavallisia ratkaisuja
9. Yrittäjät suunnittelevat mielellään tulevaisuuttaan, mutta heille on annettava ideoita
10. Yrittäjät toimivat usein yritystoiminnassaan vaistonvaraisesti
11. Yrittäjillä ei ole käsitystä siitä, miten toteuttaa opittua käytännössä
12. Yrittäjien todellisia ongelmia on vaikea saada selville, koska he tiedostavat niitä heikosti
13. Yrittäjät eivät yleensä pysty oppimaan yrittämiseen liittyviä asioita itsenäisesti

### 5.1.6. Projektin onnistuneisuus kokonaisuutena

Projektin onnistuneisuutta kokonaisuutena selvitettiin projektinvetäjän näkökulmasta yhdellä kysymyksellä:

*Arvioi viimeisimmän projektisi onnistumista kokonaisuutena asteikolla 0-100 % projektin suunnittelun, toteutuksen onnistumisen, tavoitteiden saavuttamisen sekä yrittäjien tyytyväisyyden kannalta. Jos projektisi on vielä kesken, arvioi tähän mennessä saavutettujen tulosten osalta.*

*Ankkurit: 0 % = kaikilta osilta puutteellinen, 100 % = kaikilta osin onnistunut.*

## 5.2. Aineiston hankinta, analyysimenetelmä ja kuvaus

### 5.2.1. Aineiston hankinta ja analyysimenetelmä

Tutkimuksen aineisto kerättiin kirjekyselynä, joka suunnattiin projektinvetäjille. Aineiston hankinnassa yhtenä keskeisenä valintaperusteena oli, että markkinoinnin kehittäminen tuli olla joko pää- tai osa-alueena projektin tavoitteissa. Suurin osa projektien yhteystiedoista on saatu Elintarvikealan osaamiskeskuksen, ELO:n, ylläpitämästä hanketietokannasta sekä Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmän rahoittamien maaseudun kehittämis- ja tutkimushankkeiden yhteenveto- ja arviointiraporteista. Lisäksi yhteystietoja otettiin Maakuntaliittojen sekä TE-keskusten kotisivuilta. Erilaisista tietokannoista saatiin yhteensä 112 projektin osoitetiedot. Kysely projektien vetäjille lähetettiin postitse syyskuussa 1999. Lisäksi 50 lomaketta jaettiin lokakuussa 1999 Kuopiossa, elintarvikealan hankkeissa toimiville järjestetyssä kaksipäiväisessä seminaarissa. Yhteensä kyselylomakkeita postitettiin tai jaettiin 162. Vastauksia saatiin kolmen muistutuskirjeen jälkeen yhteensä 73, joten vastausprosentti oli 45 %, mitä voidaan pitää hyvänä, kun otetaan huomioon, että tietokannat, osoiterekisterit ja projektiluettelot saattavat sisältää myös päättäneiden projektien osoitteita. Osa projektien vetäjistä oli vaihtunut, mistä johtuen kirjeet eivät tavoittaneet henkilöä, jolle kysely lähetettiin.

Aineistosta laskettiin jakaumat ja kuvailemisessa käytettiin lisäksi pääkomponenttianalyysiä ja ryhmittelyanalyysiä (ks. aineiston keräystä ja analyysimenetelmiä koskeva tarkempi kuvaus Kuorikoski 2000).

### 5.2.2. Aineiston kuvaus

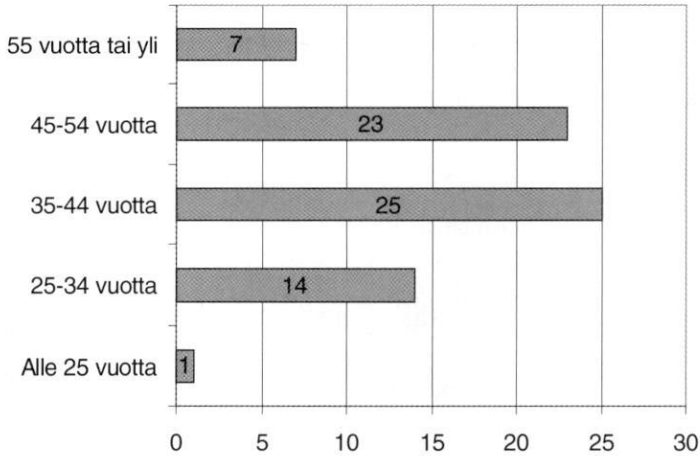
Tutkimukseen osallistuneet projektit olivat elintarvikealan pienyritysten markkinoinnin kehittämisprojekteja tai projekteja, joissa markkinointi oli mainittu yhtenä projektin osa-alueena hankesuunnitelmassa. Aineiston 73 projektia voidaan niissä käsiteltyjen markkinointikysymysten perusteella ryhmitellä vielä seura-

vasti. Varsinaisesti markkinointiin ja tuotekehitykseen keskittyneitä projekteja oli yhteensä 29. Nämä jakaantuivat aihealueittain seuraavasti: pakkausten kehittäminen (2), tuotteistaminen (13), tuotekehitys (7) ja markkinointiosaamisen kehittäminen (7). Tässä ryhmässä tuotteistamishankkeista yhdeksän oli alueellisia ruokakulttuuri-hankkeita, joiden tarkoituksena oli kehittää suurkeittiöasiakkaille tietyn maantieteellisen alueen ruokaperinteeseen perustuvia ruokatuotteita, jotka soveltuvat nykyaikaisen kuluttajan makuun. Ruokamatkailua edistäviä hankkeita oli kaksi. Markkinoinniosaamisen projektin kuvauksessa maininneet olivat käsitelleet mm. konsulenttien koulutusta ja tuote-esittelyä vähittäiskaupassa sekä markkinointiosaamisen kehittämistä yleisesti. Jatkojalostushankkeita ja tuotannon kehittämiseen tähtäviä hankkeita oli molempia neljä, logistiikkahankkeita kaksi sekä tietoteknisiä hankkeita ja laatuprojekteja kolme. Tuotekehityshankkeista kahdessa käsiteltiin luomutuotteiden tuotekehitystä. Yhteistyö- ja verkostoitumishankkeita oli kymmenen. Näissä hankesuunnitelmissa oli mainittu mm. markkinointi- ja tuotantoyhteistyö sekä yhteistyörenkaiden kehittäminen. Loput hankkeet (21) olivat hankekuvauksensa suhteen yleisluonteisia. Näiden hankkeiden joukossa oli mm. kaksi luomuprojektia sekä useita luonnontuotealan ja elintarvikealan alueellisia kehittämisprojekteja.

Projektien kesto vaihteli viidestä kuukaudesta viiteen vuoteen. Suurin osa tutkimukseen osallistuneista projekteista päättyi joko vuoden 1999 puolella tai vuoden 2000 aikana. Myös projektissa mukana olleiden yritysten lukumäärä vaihteli suuresti. Yleisimmin yhteen projektiin osallistui 10-20 yritystä (32 projektissa). Vähimmillään projektissa oli vain kaksi yritystä ja enimmillään 250. Mukana olleet yritykset olivat valtaosassa projekteja yli kolme vuotta toimineita (37 projektissa enemmistönä). Yritystoiminnan alkuvaiheessa olevat yritykset (alle kolme vuotta toimineet) olivat enemmistönä 28 projektissa. Yritystoimintansa suunnitteluvaiheessa olevat yritykset olivat enemmistönä kahdeksassa projektissa.

Useimmat projekteista olivat saaneet rahoitusta monesta eri lähteestä: rahoittajien lukumäärä vaihteli yksittäisissä projekteissa yhdestä seitsemään. Tutkimuksessa mukana olleiden projektien rahoittajina olivat EU (41), TE-keskus (34), kunta (30), yritys (27), muu (18), ministeriö (16), maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä (7), maakuntaliitto (6) ja elinkeinopiiri (5). Toteuttajaorganisaationa olivat oppilaitos (19), maaseutukeskus (12), maaseudun tutkimus- ja koulutuskeskus (7), maaseutuosasto (4), Pyhäjärvi-instituutti (3), Foodwest (2), kunta (2), TE-keskus (1) ja muu (21).

Tutkimukseen vastanneista projektinvetäjistä kolmannes oli miehiä. Lukumääräisesti eniten projektinvetäjiä oli ikäryhmässä 35-44 vuotta (mediaani) (kuvio 7). Alle 25-vuotiaita vetäjistä oli ainoastaan yksi ja yli 55 vuotiaita tässä aineistossa oli seitsemän.



Kuvio 7. Projektinvetäjien ikäjakauman lukumääräfrekvenssit.

Suurimmalla osalla vetäjistä oli yliopisto- tai korkeakoulutausta (59 %), opistotason koulutus oli 28 prosentilla ja ammattikorkeakoulu oli 10 prosentilla ylin tutkinto. Vastanneiden koulutusaloista yleisimmät olivat elintarvike-, maatalous- ja kaupallinen ala, joihin sijoittui lähes kaksi kolmannesta vastanneista projektinvetäjistä (64 %). Muita aloja olivat kotitalous- ja kaupallinen ala, joihin sijoituneita oli 12 %. Loput edustivat sekalaisesti muita aloja.

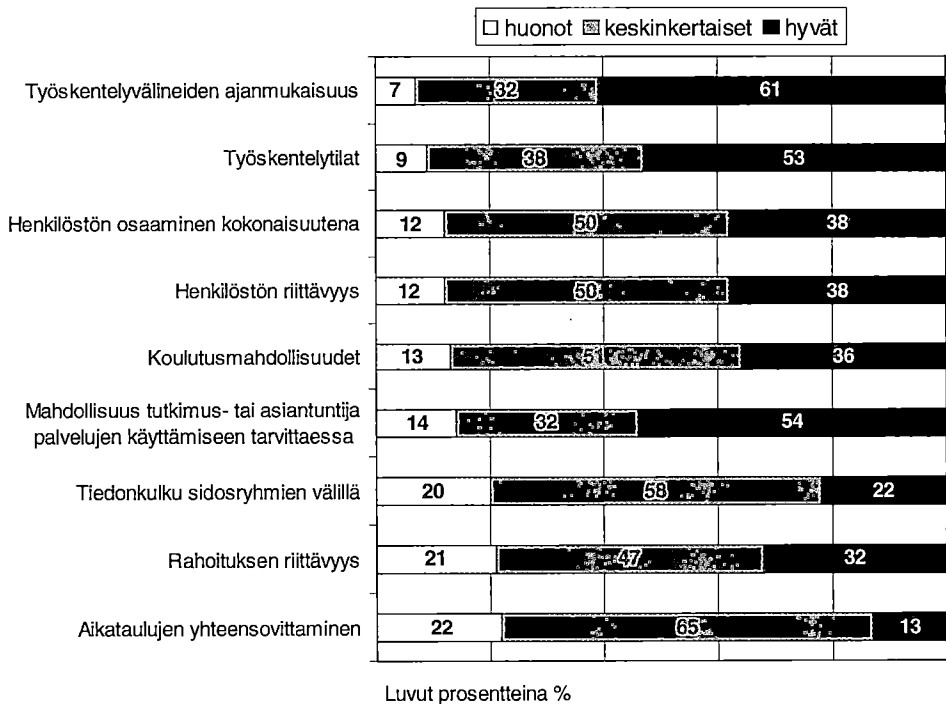
Projektinvetäjistä 42 prosentilla oli yrittäjätausta (n=69). Projektinvetäjien taustatietojen perusteella kyselyyn vastanneissa on sekä projektityön aloittelijoita että pitkään alalla toimineita. Ensimmäistä projektiaan vetäneitä aineistossa oli neljäsos (17). Lähes puolet projektinvetäjistä oli ollut mukana vain kahdessa projektissa. Alle kolme vuotta projektityössä toimineita oli kolmannes; neljäsos projektinvetäjistä oli ollut mukana useammassa kuin viidessä projektissa. Yli kymmenen vuotta projektityössä mukana olleita oli viisi aineiston projektinvetäjistä. Tämä kertoo joko siitä, että vaihtuvuus alalla on melkoinen tai, että projektityössä kauan mukana olleet eivät olleet vastanneet heille lähetettyyn kyselyyn.

## 6. Projektinvetäjien työtyytyväisyys ja osaaminen

Projektinvetäjien työtyytyväisyyttä tarkasteltiin projektin yleisten toimintaolosuhteiden ja vetäjän oman tyytyväisyyden suhteen. Työtyytyväisyyteen vaikuttavina tekijöinä selvitettiin myös projektien vetäjille suunnattua koulutustarjontaa ja koulutukseen osallistumista sekä koulutustarjonnan, koulutustarpeiden ja kiinnostuneisuuden kohtaamista. Lisäksi vetäjiä pyydettiin arvioimaan vetäjille tarjotun koulutuksen laatua.

### 6.1. Toimintaolosuhteet ja vetäjän oma työtyytyväisyys

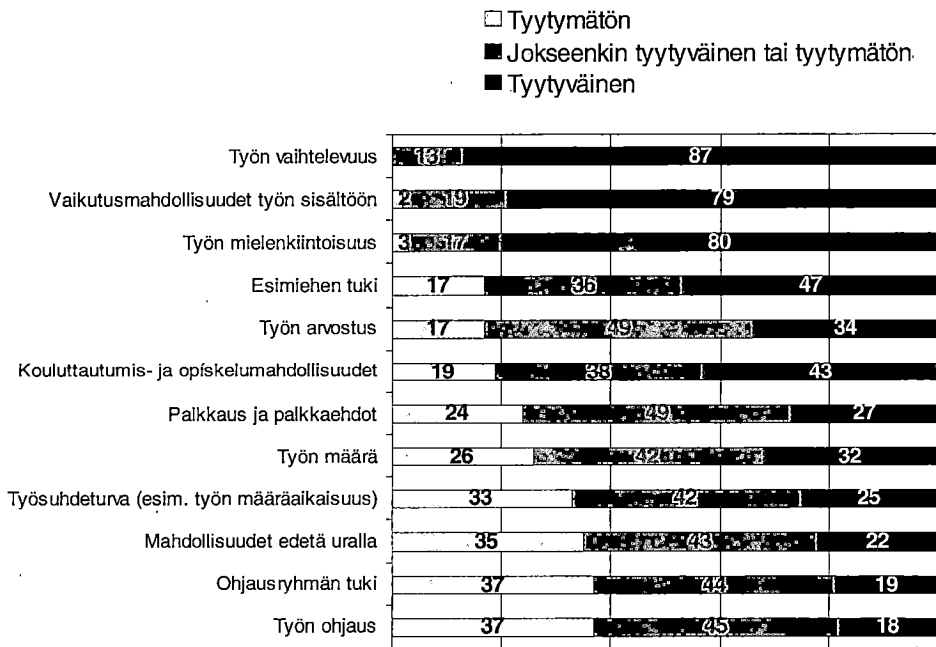
Asiantuntijapalvelujen käyttömahdollisuuksiaan vetäjistä yli puolet piti erittäin hyvinä (kuvio 8). Vetäjät arvioivat myös projektien käytössä olevat tilat ja työskentelyvälineiden ajanmukaisuuden sekä omat kouluttautumismahdollisuutensa hyviksi. Tyytymättömmimpiä vastaajat olivat rahoituksen riittävyyteen, aikataulujen yhteensovittamiseen ja tiedonkulkuun sidosryhmien välillä. Toisaalta nämä tekijät jakoivat vetäjät kahteen ryhmään: melko samankokoinen ryhmä koki tilanteen huonoksi ja toinen ryhmä hyväksi.



Kuvio 8. Projektinvetäjien arvio projektin toimintaolosuhteista.

Taulukko 1. Projektinvetäjien käsitys projektien toimintaolosuhteiden tärkeimmistä kehittämiskohteista.

Kehittämiskohde	Mainintojen lukumäärä
Aikataulujen yhteensovittaminen	3
Tiedonkulku sidosryhmien välillä	12
Työskentelyvälineiden ajanmukaisuus	-
Henkilöstön osaaminen kokonaisuutena	14
Työskentelytilat	2
Mahdollisuus tutkimus- tai asiantuntijapalvelujen käyttämiseen tarvittaessa	3
Rahoituksen riittävyys	11
Henkilöstön riittävyys	9
Koulutusmahdollisuudet	4



Luvut prosentteina %

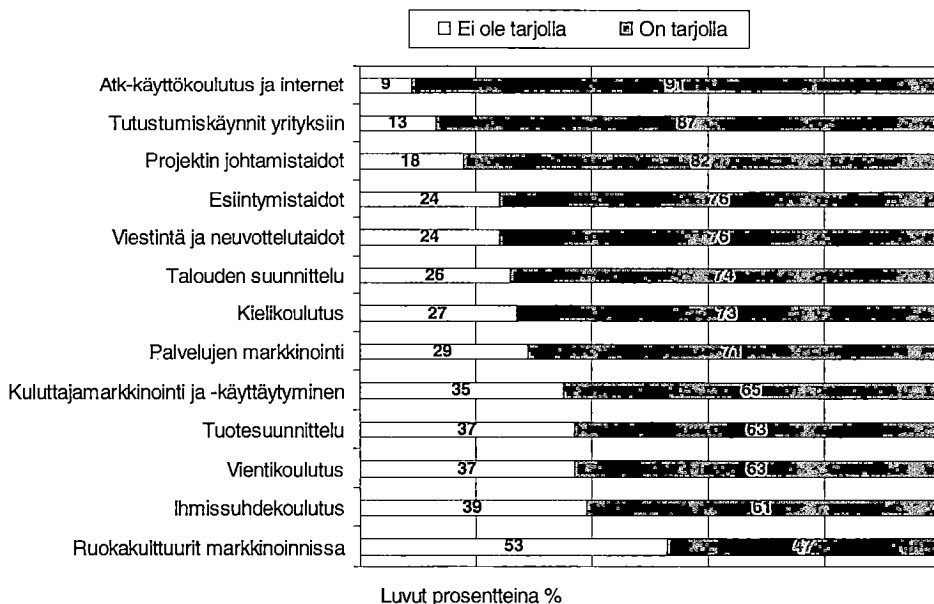
Kuvio 9. Projektinvetäjien tyytyväisyys omiin työskentelyolosuhteisiinsa (alkuperäinen kuusiportainen asteikko: 1=erittäin tyytymätön, 6=erittäin tyytyväinen on muunnettu tuloksien havainnollistamiseksi kolmiportaiseksi).

Tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi vetäjät arvioivat henkilöstön osaamisen kokonaisuutena, tiedon kulun sidosryhmien välillä sekä rahoituksen ja henkilöstön riittävyyden (taulukko 1).

Työskentelyolosuhteiden osalta projektinvetäjät ovat tyytyväisimpiä työnsä mielenkiintoisuuteen, vaihtelevuuteen sekä omaan vaikutusmahdollisuuksiinsa työn sisältöön liittyen. Myös esimiehen tukeen ja kouluttautumis- ja opiskelumahdollisuuksiin oltiin tyytyväisiä. Työn arvostukseen oli tyytyväisiä 34 % vetäjistä ja työn määrään 32 %. Tyytymättömmimpiä vetäjät olivat ohjausryhmän tukeen ja työn ohjaukseen (37 %). Työsuhdeturvaan ja uralla etenemismahdollisuuksiin oli noin kolmannes vetäjistä tyytymättömiä. Myös työn määrään, palkkaus- sekä palkkaehtoihin oltiin tyytymättömiä. Huomioitavaa on myös se, että 19 % vetäjistä oli tyytymättömiä kouluttautumis- ja opiskelumahdollisuuksiinsa (kuvio 9).

## 6.2. Koulutustarjonta, koulutukseen osallistuminen ja koulutustarve

Projektinvetäjille on ollut tarjolla suhteellisen paljon koulutusta (kuvio 10). Eniten oli ollut tarjolla atk-käyttökoulutusta ja tutustumiskäyntejä yrityksiin sekä johtamistaitoihin, esiintymistaitoihin, viestintään ja neuvottelutaitoihin liittyvää koulutusta. Vähiten kysytyistä aihealueista oli tarjottu markkinoinnin

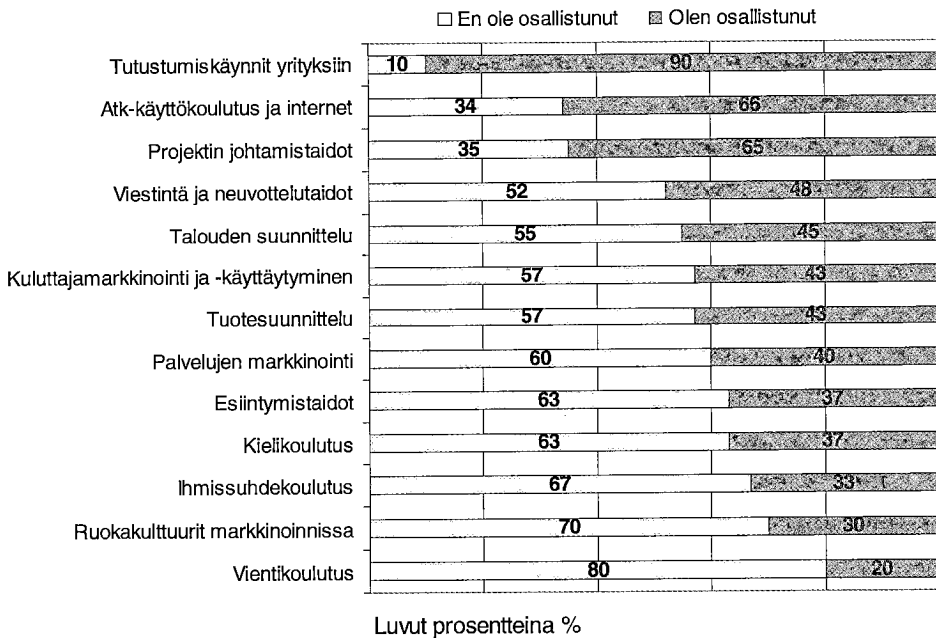


Kuvio 10. Projektinvetäjille suunnattu koulutustarjonta aihealueittain.

erityisosaamiseen liittyvää koulutusta, esimerkiksi kuluttajamarkkinointiin ja kuluttajakäyttäytymiseen liittyvistä teemoista. Ruokakulttuureja markkinoinnin näkökulmasta käsittelevää koulutusta oli ollut kaikkein vähiten.

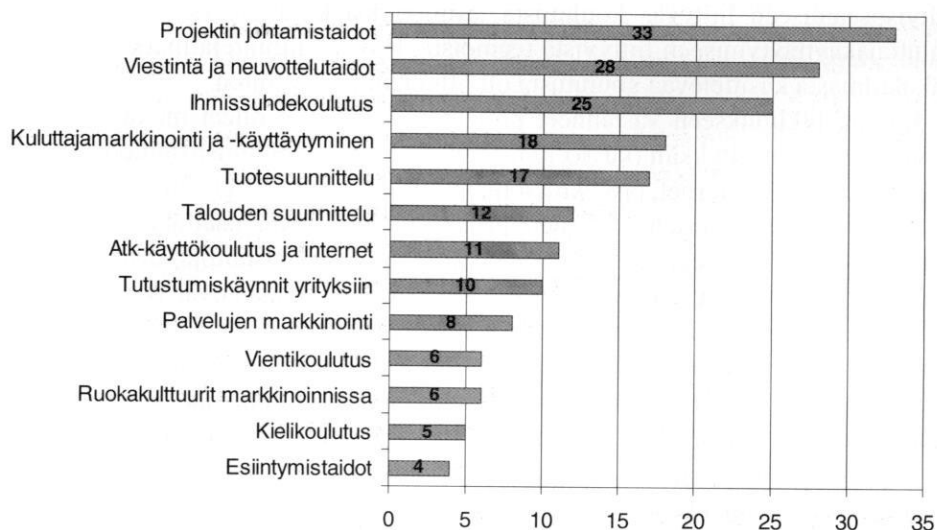
Eniten tutkimukseen vastanneet projektinvetäjät ovat olleet mukana tutustumiskäynneillä yrityksiin (kuvio 11). Muita suosittuja koulutusosioita ovat atk-käyttökoulutus ja internet, projektin johtamistaidot, viestintä- ja neuvottelutaidot sekä talouden suunnittelu. Vähiten projektinvetäjät ovat osallistuneet kielikoulutukseen sekä vientiä, ihmissuhdeasioita ja esiintymistaitoja käsittelevään koulutukseen. Kokonaisuutena tarkastellen projektinvetäjät ovat osallistuneet varsinaiseen markkinoinnin teemoihin liittyvään koulutukseen vähemmän kuin muuhun koulutukseen. Projektinvetäjistä 60 % ei ole osallistunut esimerkiksi palvelujen markkinoinnin koulutukseen ja 56 % kuluttajamarkkinoinnin ja kuluttajakäyttäytymisen koulutukseen, vaikka kaikissa aineiston projekteissa oli markkinointiosio ja vähittäiskauppa oli monien aineiston projektien osallistujayritysten pääjakelukanavana. Koulutukseen osallistuminen noudattaa myös tarjolla ollutta koulutusta, sillä eniten oli osallistuttu niihin koulutusteemoihin, joita oli eniten tarjolla.

Projektinvetäjiä pyydettiin myös nimeämään kolme työnsä kannalta kiinnostavinta koulutusosioita (kuvio 12). Koulutustoiveiden kärjessä ovat projektin

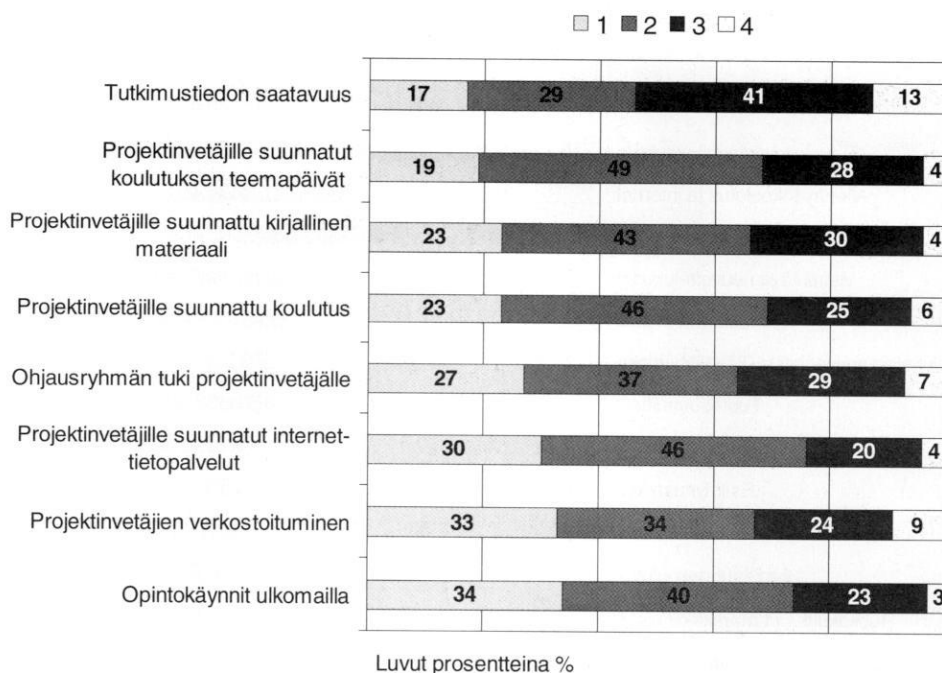


Kuvio 11. Projektinvetäjien koulutukseen osallistuminen.





Kuvio 12. Projektinvetäjiä eniten kiinnostaneita koulutusalueita koskevat maininnat frekvensseinä.



Kuvio 13. Projektinvetäjien oman osaamisen kehittämiseksi tarjottujen palvelujen laatu ja koulutuksen kehittämistarpeet vetäjien arvioimana (asteikko: 1=runsaasti kehitettävää, 4=nykyisellään korkealaatuista).

johtamistaidot ja viestintäkoulutus, joihin projektinvetäjät ovat myös eniten osallistuneet. Myös ihmissuhdekoulutus kiinnosti projektien vetäjiä. Koulutusta kaittettiin myös kuluttajamarkkinoinnin ja kuluttajakäyttäytymisen sekä tuotesuunnittelun teemoista.

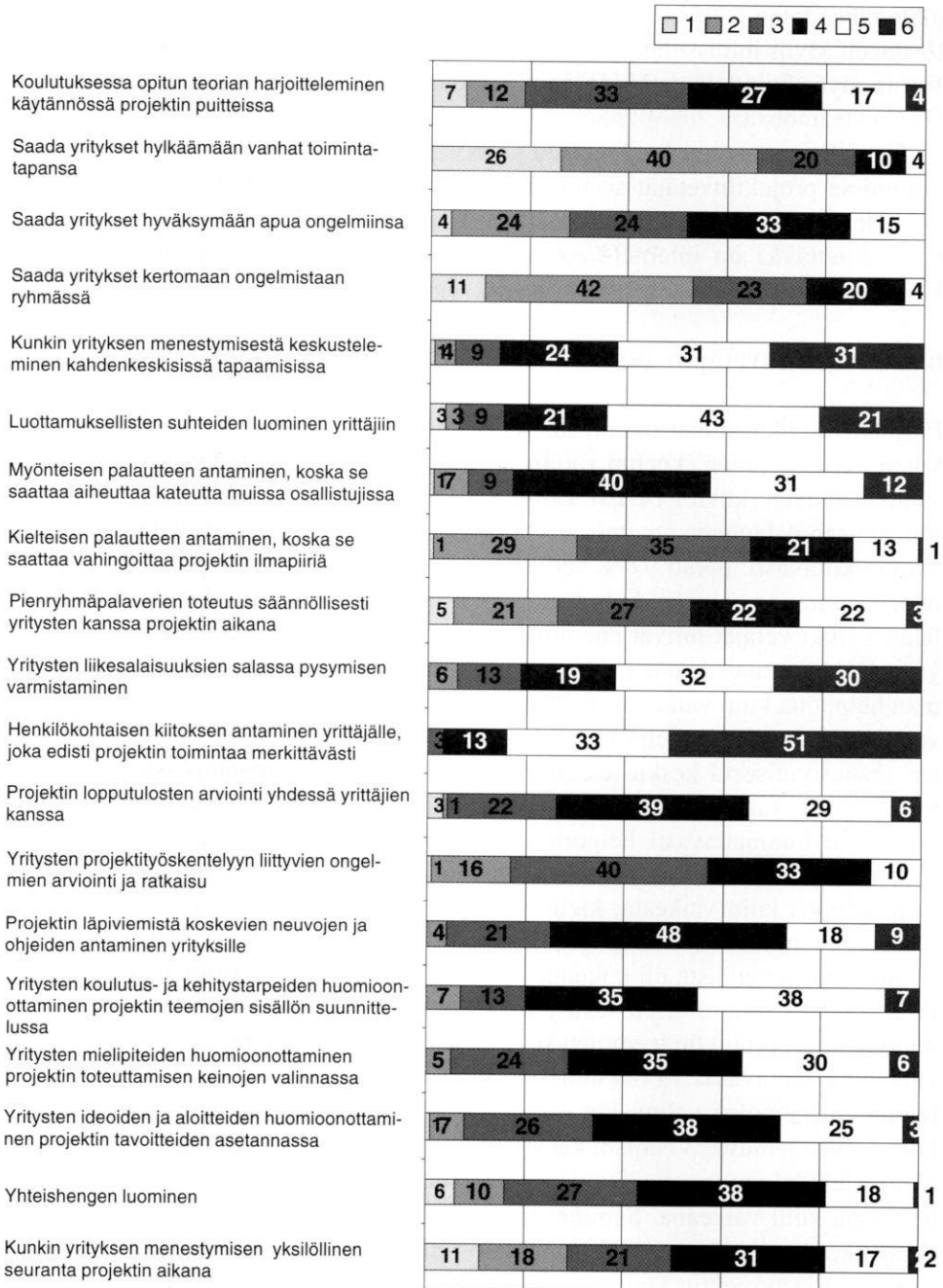
Vetäjille suunnatun koulutuksen ja eri kehittämismenetelmiä koskevassa arvioinnissa projektinvetäjät arvioivat korkealaatuisimmaksi tutkimustiedon saatavuuden ja projektinvetäjille suunnatun kirjallisen materiaalin (kuvio 13). Eniten kehitettävää on internet-tietopalveluissa, ulkomaille suunnatuissa opintokäynneissä ja koulutuksessa yleensä sekä ohjausryhmän tuessa projektinvetäjille.

### 6.3. Projektinvetäjän osaaminen

Projektinvetäjien omaa osaamista selvitettiin itsearviointimenetelmällä työssä koettujen ongelmien, koetun roolin projektinvetäjänä ja vetäjän oman aktiivisuuden suhteen (kuviot 14-16). Erittäin helpoksi projektinvetäjät kokivat henkilökohtaisen palautteen antamisen yrittäjälle, joka on edistänyt projektin toimintaa merkittävästi: peräti 97 % vetäjistä kokee tämän tyyppisen palautteen antamisen enemmän helpoksi kuin vaikeaksi asiaksi. Samoin yhteishengen luomista lähes kaikki vetäjät pitivät enemmän helppona kuin vaikeana tehtävänä. Myös yritysten liikesalaisuuksien salassa pysymisen varmistaminen oli koettu enemmän helppona kuin vaikeana; erittäin helpoksi tämän tehtävän oli kokenut 30 % vetäjistä. Suhteellisen helpoksi oli koettu myös projektiin osallistuneiden yritysten menestymisestä keskusteleminen kahdenkeskisissä tapaamisissa ja luottamuksellisten suhteiden luominen yrittäjiin. Myönteisen palautteen antaminen oli koettu huomattavasti helpommaksi kuin kielteisen palautteen antaminen. Vetäjistä 83 % oli sitä mieltä, että myönteisen palautteen antaminen on enemmän helppoa kuin vaikeata; kielteisen palautteen antamisen vetäjistä 65 % oli kokenut enemmän vaikeaksi kuin helpoksi.

Suurin osa vetäjistä oli kokenut yritysten mielipiteiden, ideoiden, aloitteiden ja tarpeiden huomioimisen sekä yritysten koulutus- ja kehitystarpeiden huomioonottamisen projektin teemojen sisällön suunnittelussa enemmän helpoksi kuin vaikeaksi tehtäväksi. Yritysten mielipiteiden huomioonottaminen projektin toteuttamiskeinojen valinnassa oli ollut enemmistön mielestä enemmän helppo kuin vaikea tehtävä. Vetäjistä kaksi kolmasosaa piti myös yritysten ideoiden ja aloitteiden huomioonottamista projektin tavoitteiden asettamisessa enemmän helppona kuin vaikeana. Samoin enemmän helpoksi kuin vaikeaksi tehtäväksi vetäjät kokivat myös projektin lopputulosten arvioinnin yhdessä yrittäjien kanssa (74 %) ja projektin läpiviemistä koskevien neuvojen ja ohjeiden antamisen yrityksille (75 %).

Seuraavien väittämien osalta vetäjien mielipiteet tehtävien helppoudesta ja vaikeudesta jakautuivat melko tasaisesti. Vetäjistä puolet oli sitä mieltä, että koulutuksessa opitun teorian harjoittelu käytännössä projektin puitteissa



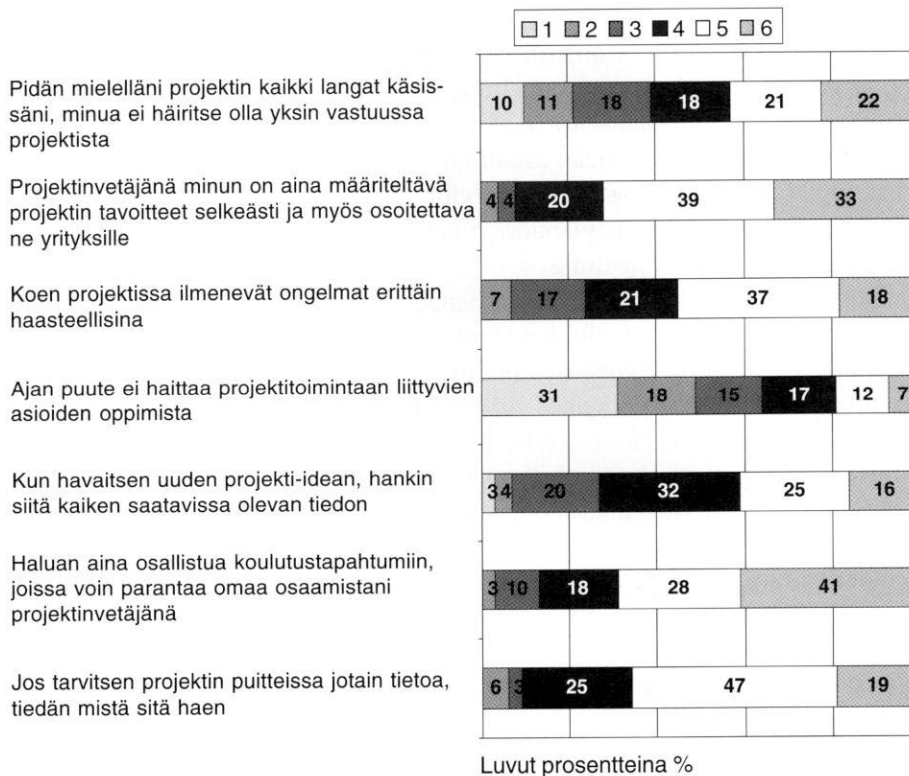
Luvut prosentteina %

*Kuvio 14. Projektinvetäjien mielipiteet työssään helpoksi ja vaikeiksi kokemista työtehtävistä.*

on enemmän vaikeata kuin helppoa ja että on vaikeata saada yritykset hyväksymään apua ongelmiinsa. Hieman yli puolet vetäjistä oli kokenut myös pienryhmäpalaverien säännöllisen toteuttamisen yritysten kanssa olevan enemmän vaikeata kuin helppoa. Projektiin osallistuvien yritysten menestymisen yksilöllistä seuranta puolet vetäjistä piti enemmän helppona kuin vaikeana tehtävänä.

Suurin osa vetäjistä oli kokenut vaikeimmaksi tehtäväksi sen, miten yritykset saadaan hylkäämään vanhat toimintatapansa; tämän koki enemmän vaikeaksi kuin helpoksi 86 % vetäjistä ja erittäin vaikeaksi sen oli kokenut 26 % projektinvetäjistä. Useimmat vetäjät olivat kokeneet vaikeaksi myös sen, miten saada yritykset kertomaan ongelmistaan ryhmissä. Myös yritysten projektityöskentelyyn liittyvien ongelmien arvioinnin ja ratkaisemisen suurin osa vetäjistä oli kokenut enemmän vaikeana kuin helppona.

Omaa suhtautumistaan kehittämisprosessiin vetäjät arvioivat seuraavasti. Vetäjistä lähes puolet haluaa aina osallistua koulutustapahtumiin, joissa voi parantaa omaa osaamista projektinvetäjänä (kuvio 15). Toisaalta ajan puute



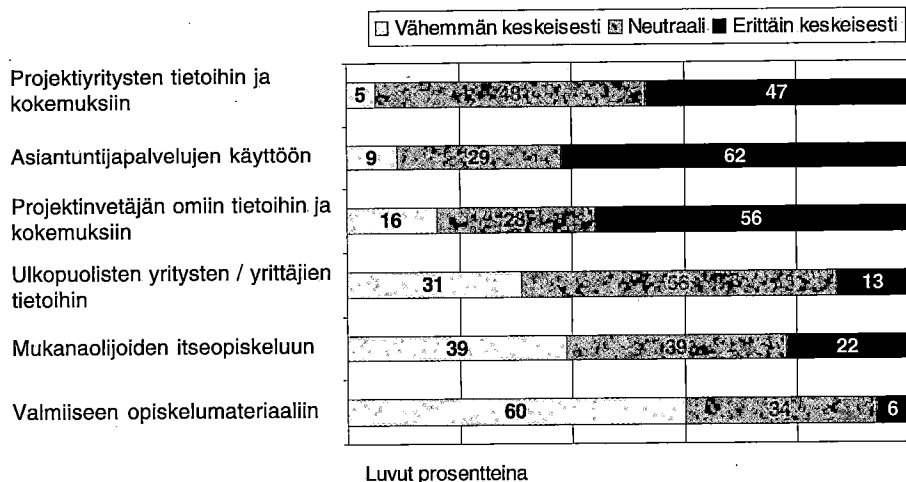
Kuvio 15. Projektinvetäjien oma aktiivisuus ja suhtautuminen projektin ohjausta ja tiedon hankintaa koskeviin kysymyksiin: vetäjien itse arvioinnin tulos.

haittaa projektitoimintaan liittyvien asioiden oppimista kolmanneksella vetäjistä. Vetäjistä 73 % oli enemmän samaa kuin eri mieltä väitteen ”Kun havaitsen uuden projekti-idean, hankin siitä kaiken saatavissa olevan tiedon” kanssa. Väitteen ”Jos tarvitsen projektin puitteissa jotain tietoa, tiedän mistä sitä haen” suhteen lähes kaikki vetäjät olivat enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä. Suurin osa vetäjistä koki myös olevansa enemmän samaa mieltä väitteen ”Pidän mielelläni projektin kaikki langat käsissäni, minua ei häiritse olla yksin vastuussa projektista” kanssa. Toisaalta kymmentä prosenttia vetäjistä häiritsi yksin vastuussa oleminen projektista. Lähes kaikki projektinvetäjät olivat enemmän samaa mieltä väitteestä ”Projektinvetäjänä minun on aina määriteltävä projektin tavoitteet selkeästi ja myös osoitettava ne yrityksille”. Samoin 76 % oli enemmän samaa kuin eri mieltä väitteen ”Koen projektissa ilmenevät ongelmat erittäin haasteellisina” kanssa.

Suurin osa projektinvetäjistä oli sitä mieltä, että vetäjän keskeisimpänä tehtävänä on olla yritysten tukena ongelman ratkaisutilanteissa. Runsas kolmannes arvioi, että vetäjän keskeisin tehtävä on toimia yritysten tukena käytännön ratkaisujen toteuttamisessa. Lähes yhtä useat pitivät vetäjän tärkeimpänä tehtävänä yritysten ongelmien selvittämistä ja yritysten auttamista ongelmien ratkaisemisessa. Kolmanneksi suurin ryhmä oli sitä mieltä, että vetäjän keskeisin tehtävä on auttaa yrityksiä tiedostamaan ongelmiaan, jotta ne voisivat ratkaista ongelmat itse. Asiantuntijan roolia korostivat vain harvat vetäjät: seitsemän prosenttia piti keskeisimpänä tehtävänä asiantuntijana toimimisen, kun yritykset ratkaisevat ongelmiaan; kolme prosenttia arvioi, että vetäjän tehtävänä on tunnistaa ongelmat ja ratkaista ne käytännössä; kaksi prosenttia piti tehtävänä ratkaista yrittäjien esittämiä ongelmia.

Vetäjät arvioivat, että heidän vetämiensä projektien osaaminen perustuu keskeisimmin asiantuntijapalveluiden käyttöön, projektinvetäjän omiin tietoihin ja kokemuksiin sekä projektirytysten omiin tietoihin ja kokemuksiin (kuvio 16). Projektinvetäjistä runsas viidennes arvioi projektissa mukanaolijoiden itseopiskelun keskeiseksi tai erittäin keskeiseksi projektin osaamisen lähteeksi. Ulkopuolisten yritysten tai yrittäjien tietojen hyväksikäyttö projektiosaamisessa oli vähäisempää (13 %) ja valmiin opiskelijamateriaalin merkitystä korosti vain kuusi prosenttia vastanneista projektinvetäjistä.

Vetäjien verkostot toimivat puoliksi henkilökohtaisten suhteiden ja puoliksi organisaatioiden virallisten suhteiden varassa. Tutkimukseen osallistuneista projektinvetäjistä 66 % oli sitä mieltä, että projektinvetäjien verkostot muodostuvat pääasiassa vetäjien omista henkilökohtaisista suhteista. Vetäjistä 54 % arvioi yhteyksien olevan pääasiassa useiden organisaatioiden välisiä virallisia suhteita. Ainoastaan prosentti vetäjistä oli sitä mieltä, että projektinvetäjillä ei ole erityisiä verkostoja.



*Kuvio 16. Projektinvetäjien arviot projektiensa osaamisen keskeisistä tekijöistä (Kysymyksen 6-portainen asteikko 1=perustuu vähemmän keskeisesti, 6=perustuu erittäin keskeisesti on uudelleen luokiteltu kolmeen luokkaan tulosten havainnollistamiseksi.*

#### 6.4. Avoimissa kysymyksissä esitettyjä ehdotuksia projektien toimintaolosuhteiden parantamiseksi

Avoimiin kysymyksiin vastattiin tässä tutkimuksessa innokkaasti. Projektityön hyviä puolia ovat vetäjien mielestä joustava työaika, uudet kokemukset sekä työn itsenäisyys, haastavuus, vastuullisuus ja monipuolisuus. Samat tekijät tulivat esille myös strukturoiduissa kysymyksissä. Taloudellinen epävarmuus vaikeuttaa vetäjien oman taloudellisen tulevaisuuden suunnittelua.

Projektin hallintoon liittyvistä huonoista puolista eniten arvostelua sai hanke-toiminnan byrokraattisuus sekä ohjausryhmän toiminta. Ohjausryhmän passiivista roolia kritisoitiin ja kaivattiin jämäkkää otetta sekä tarvittaessa selkeätä tuen antamista projektinvetäjälle. Projektinvetäjille toivottiin lisää vapaamuotoisia palavereja ja koulutusta, jotta kaikilla vetäjillä olisi tietyt perustaidot projektityöstä. Vetäjät kannustavat toisiaan tekemään yhteistyötä muiden vetäjien kanssa, jotta samoja ongelmia ei tarvitse ratkoa yksinään. Avoimissa kysymyksissä tuli myös esille, että hallinnollisiin tehtäviin voi kulua aikaa pahimmillaan jopa puolet työajasta, mikä on pois varsinaiselta projektin ohjaukselta. Vetäjät arvostelivat erityisesti hanketoiminnan rahoituskäytäntöä ja sitä, että projektin suunnittelua ei nykyisessä rahoituskäytännössä huomioida työajaksi, vaan vetäjä joutuu tekemään sen omalla ajalla.

Projektityö nykyisellään saattaa olla erittäin kuluttavaa, sillä projektityön henkisestä raskaudesta ja työmäärästä tuli useita kommentteja. Erään projektinvetäjän mielestä nykyisellä rahoituskäytännöllä kaksi vuotta oli sopiva aika olla mukana projektityössä. *”Projektityöntekijöistä kyllä näkee, että kaksi vuotta on sopiva aika. Sen jälkeen olisi syytä tehdä jotain muuta vähän aikaa. Tai pitää kokonaan taukoa ja kerätä uusia ajatuksia muissa ympyröissä. Pahin tilanne voi olla se, että samalla päättää vanhaa projektia ja aloittaa uutta päällekkäin. Pallo tässä kysymyksessä on projektia toteuttavilla organisaatioilla ja niiden rahoituspohjassa”*.

Useat projektinvetäjistä olivat huolissaan hanketoiminnan imagosta, joka liitettiin myös vetäjän omaan osaamiseen. *”Projektien laatutasoa pitäisi saada nostettua merkittävästi. Tämä onnistuu vain projektinvetäjien, rahoittajien toiminnan ja koko projektitoteutuksen uudistamisella”*. Projektinvetäjillä pitää olla riittävät tietotaidot, kokemus, motivaatio ja sitoutuminen työhönsä. Nyt sitä ei ole, vaan monet vetävät projekteja, kun eivät muualle päässeet. Yrittäjien kanssa tehtävä työ on nostettava sille kuuluvaan arvoon. Isot kehittämiss-organisaatiot tekevät, tehtailevat, kirjoituspöydän takana hankeaihoita ja projektisuunnitelmia, joiden vetäjiksi valitaan pystymetsästä ammatti-aidottomia ja liian vähän yrittäjäkokemusta omaavia henkilöitä. Tarvekartoituksen he pystyvät tekemään, mutta varsinaiseen palikoiden yhdistämiseen ja ongelmien ratkaisemiseen eivät kyvyt tahdo aina riittää”. Myös virkamiesten innokkuutta suunnitella isoja hankkeita kritisoitiin: *”Virkamiehille on tärkeää, että on useita isoja miljoonien hankkeita, joilla rahat saadaan kulumaan tehokkaasti”*. Uudeksi projektin toimintakäytännöksi ehdotettiin ratkaisua, jossa projektissa olisi yksi päätoiminen projektinvetäjä ja mahdollisuus riittävään asiantuntija- apuun tarvittaessa. Kun lisäksi mukaan tulevat yritykset valittaisiin tarkasti, yhden projektin kustannukset olisivat ehdotuksen tehneen vetäjän mukaan noin 400 000-600 000 mk/vuosi.

## **7. Kehittämisprojektin suunnittelu, toteutus ja ohjaus**

### **7.1. Markkinointikoulutuksen sisältö koulutuksessa ja käytännön kehittämisessä**

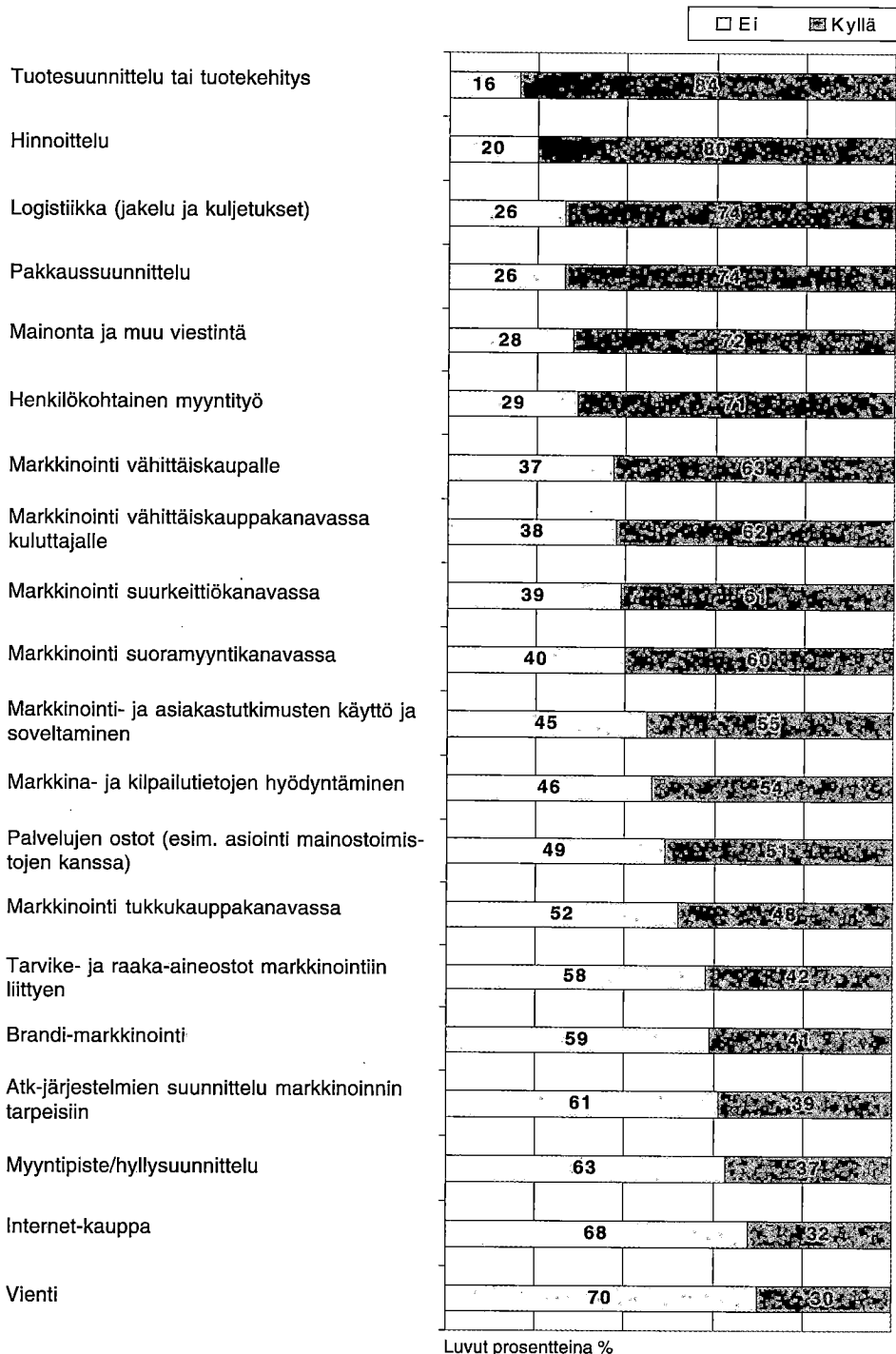
Projektikuvauksista ei yleensä selviä tarkemmin onko kysymyksessä koulutukseen vai käytäntöön suuntautuva projekti. Projektin painopistealueiden selvittämiseksi vetäjiltä tiedusteltiin, mitä teemoja ja osa-alueita markkinoinnin koulutus ja käytännössä tapahtunut kehittämistoiminta oli sisältänyt. Tutkimukseen osallistuneista projekteista suurin osa oli kehittämistyössä keskittynyt käytännön sovelluksiin (44 projektia) ja vain kolme projektia oli keskittynyt ainoastaan koulutukseen. Koulutusta ja käytännön sovelluksia oli yhdistetty 24 projektissa.

#### **7.1.1. Koulutuksessa käsitellyt markkinoinnin osa-alueet**

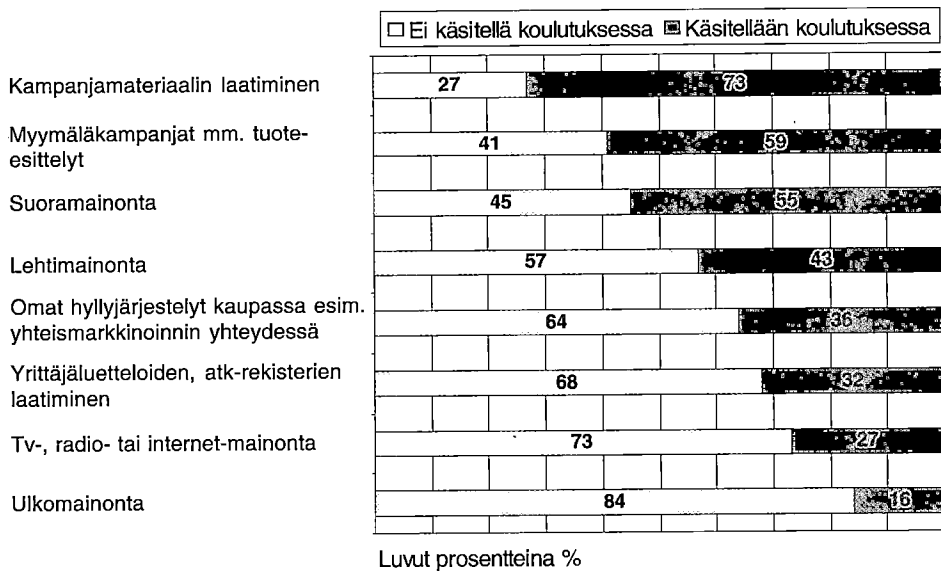
Projektien markkinoinnin osa-alueiden käsittelyn laajuutta selvitettiin kahdella kysymysosiossa. Markkinoinnin osa-alueista eniten koulutuksessa oli käsitelty tuotesuunnittelua tai tuotekehitystä, hinnoittelua, logistiikkaa ja pakkaussuunnittelua. Myös mainontaa ja muuta viestintää sekä henkilökohtaista myyntityötä oli käsitelty melko useissa projekteissa. Vähiten projekteissa oli käsitelty vientiä, internet-kauppaa, myyntipiste/hyllysuunnittelua, atk-järjestelmien suunnittelua markkinoinnin tarpeisiin, brandi-markkinointia sekä tarvike- ja raaka-ainestoja markkinoinnin näkökulmasta (kuvio 17).

Lähes kaikissa aineiston projekteissa (n=49-66) oli käsitelty myös markkinointi- ja myynninedistämiskeinojen suunnittelua (kuvio 18). Eniten oli käsitelty kampanjamateriaalin laatimista, myymäläkampanjoita, esimerkiksi tuotesittelyjä sekä suoramainontaa. Vähiten koulutuksessa oli käsitelty ulkomainontaa, tv-, radio- tai internet-mainontaa sekä yrittäjäluelloiden ja atk-rekisterien laatimista.





Kuvio 17. Projektien koulutuksessa käsitellyt markkinoinnin osa-alueet.



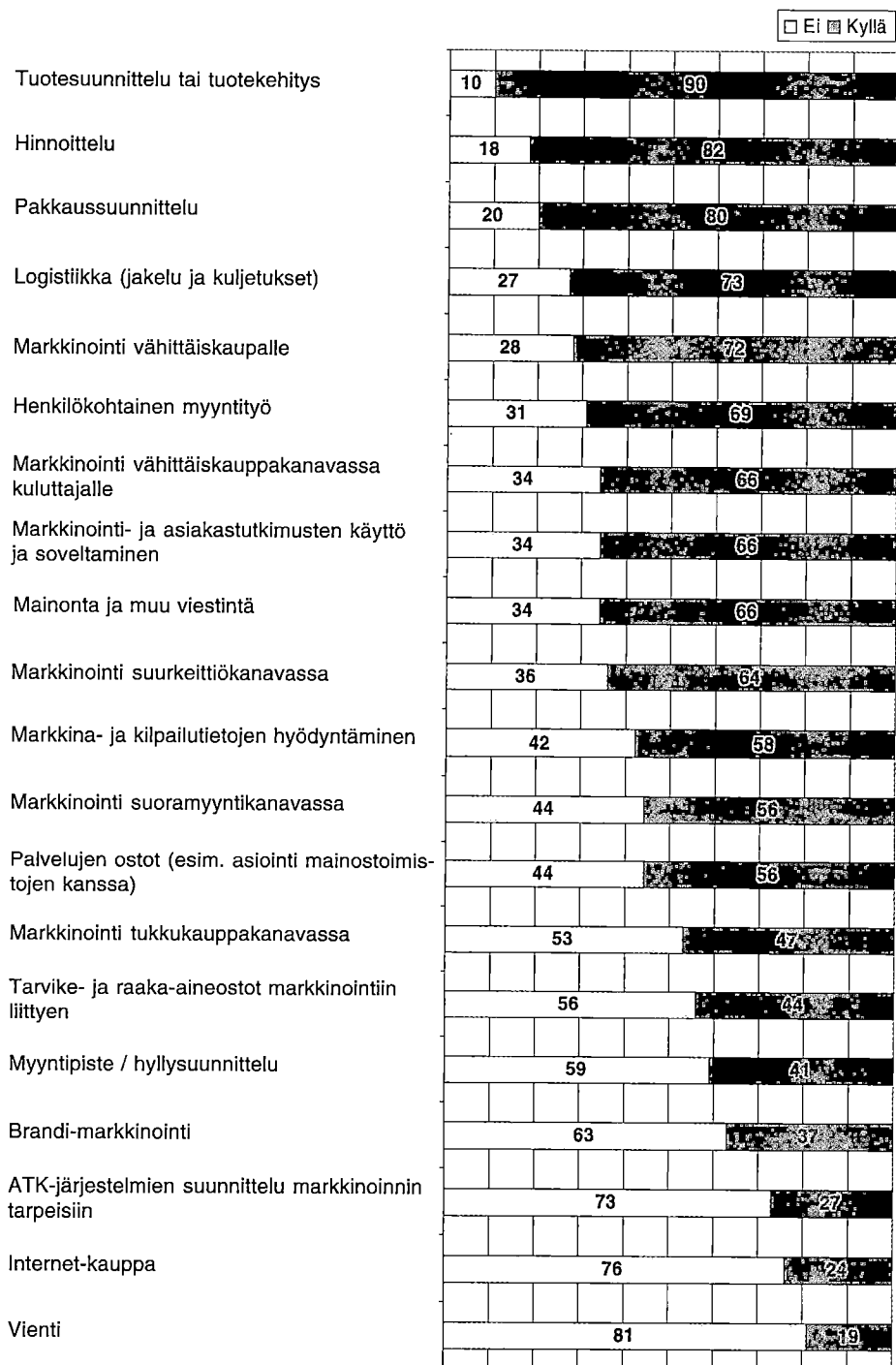
Kuvio 18. Projektien koulutusosioissa käsiteltyjen markkinointi- ja myynninedistämiskeinojen suunnittelun eri osa-alueiden jakautuminen

### 7.1.2. Käytännön kehittämistoiminta

Käytäntöön suuntautuneissa projekteissa oli käsitelty eniten tuotesuunnittelua tai tuotekehitystä, hinnoittelua, pakkaussuunnittelua, logistiikkaa sekä vähittäiskaupalle suuntautuvaa markkinointia ja markkinointia vähittäiskaupassa kuluttajille. Myös henkilökohtaista myyntityötä, markkinointi- ja asiakastutkimusten käyttöä ja soveltamista sekä mainontaa ja muuta viestintää oli opiskeltu tutkimukseen osallistuneissa kehittämisprojekteissa (kuvio 19). Käytäntöön suuntautuneet projektit olivat käsitelleet samoja asioita kuin koulutukseen suuntautuneet. Niitä osa-alueita, joita käsiteltiin vähiten koulutuksessa, oli toteutettu vähiten myös käytännössä.

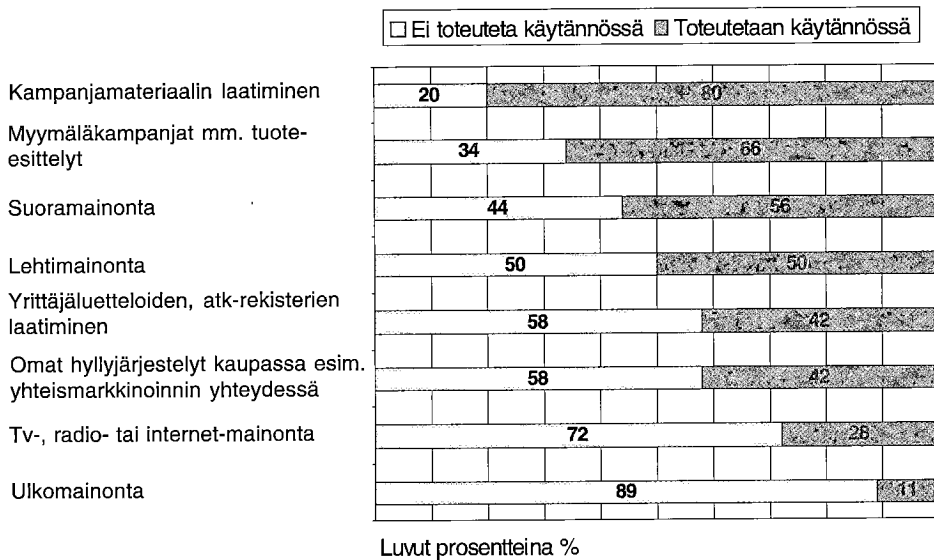
Tutkimuksessa kysyttiin myös lähemmin millaisia markkinointi- ja myynninedistämiskeinoja projektien käytäntöön suuntautuneisiin ohjelmiin oli kuulunut. Markkinointi- ja myynninedistämiskeinoista oli toteutettu käytännössä eniten samoja osa-alueita, mitä koulutuksessa oli käsitelty eniten (kuvio 20). Useimmissa projekteissa oli opiskeltu kampanjamateriaalien laadintaa, suoramainontaa ja tuote-esittelyjä myös käytännössä.

Käytännössä toteutetuista markkinointi- ja myynninedistämiskeinoista saadut kokemukset (n=42) olivat projektinvetäjien mukaan muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta myönteisiä. Esimerkiksi vähittäiskaupoissa toteutetut tuote-esittelyt auttoivat projektien vetäjien mukaan yrityksiä ymmärtämään pakkauk-



Luvut prosentteina %

*Kuvio 19. Projekteissa käytännössä toteutetut markkinoinnin osa-alueet.*

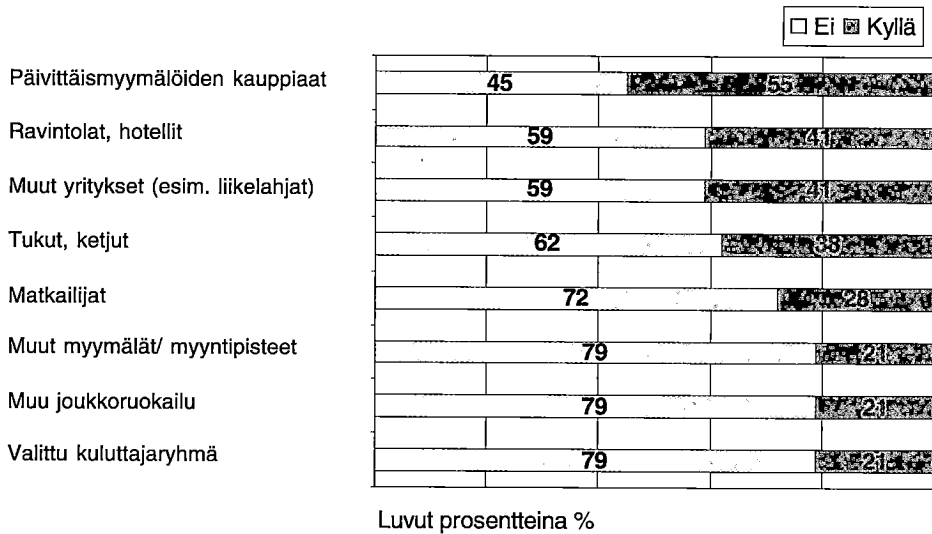


*Kuvio 20. Projektissa toteutettujen markkinointi- ja myynninedistämiskeinojen eri osa-alueiden jakautuminen.*

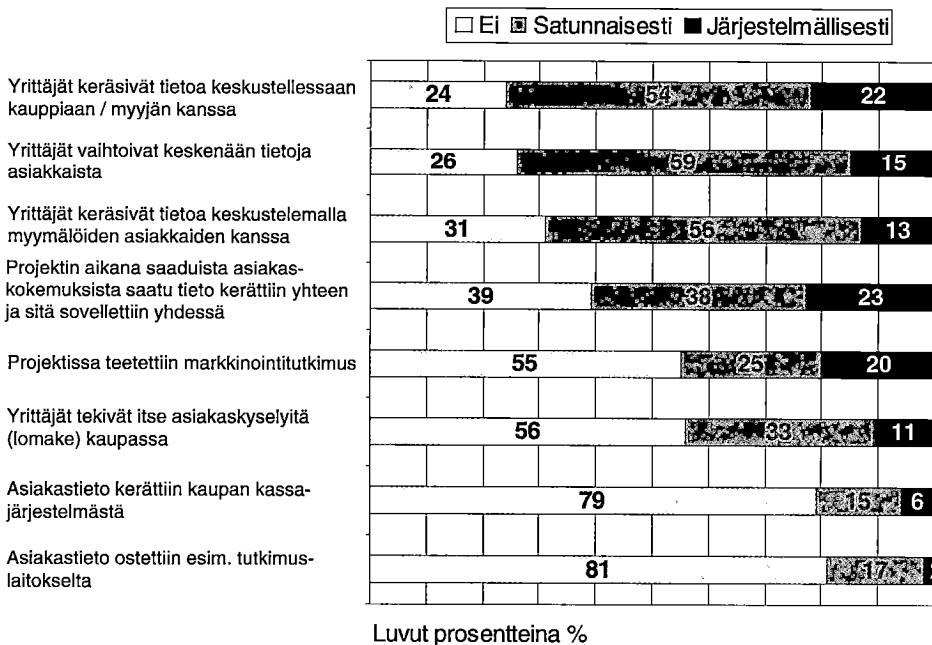
sen ja esillepanon merkityksen tuotteiden menekkiin. Monet käytännön sovellutuksia projektissaan toteuttaneet projektinvetäjät korostivatkin yritysten oman tekemisen ja osallistumisen tärkeyttä. Myönteistä näissä kokeiluissa olivat olleet suorat kontaktit kuluttajiin, kontaktien solmiminen vähittäiskauppoihin ja uusien kohderyhmien löytyminen. Kriittisissä arvioissa vetäjät toivat esille kauppaketjujen ristiriitaisen suhtautumisen tuote-esittelyihin. Lisäksi vetäjien kokemusten mukaan tuotteen valmistajat ovat erittäin harvoin hyviä tuote-esittelijöitä omille tuotteilleen.

Kolmannes projekteista oli suunnannut markkinointitoimenpiteet tietylle kohderyhmälle (kuvio 21). Yleisin kohderyhmä oli päivittäismyymälöiden kauppiat. Myös muut yritykset (esimerkiksi tuotteiden myyminen liikelahjoiksi), ravintolat ja hotellit sekä tukut ja myymäläketjut olivat suosituimpien joukossa. Kuluttajaryhmistä tärkeimpänä kohderyhmänä nähtiin matkailijat, jotka oli valittu kohderyhmäksi 28 prosentissa projekteja.

Niissä projekteissa, joissa markkinointitoimenpiteet oli kohdistettu tiettyyn kohderyhmään, tietoa kohderyhmästä kerättiin eri tavoin (kuvio 22). Projektin aikana saaduista asiakaskokemuksista saatua tietoa oli järjestelmällisesti kerännyt ja soveltanut viidennes projekteista. *Projekteista noin 40 prosentissa yhteinen kokemusten kerääminen ja soveltaminen puuttuivat kokonaan.* Useimmiten yrittäjät olivat keränneet tietoa kohderyhmästään keskustelemalla kauppiaitten/myyjien sekä myymälöiden asiakkaiden kanssa. Yrittäjät myös vaihtoivat keskenään tietoja kohderyhmästä. Vähiten oli käytetty tutkimuslaitosten tarjoamia



*Kuvio 21. Markkinointitoimenpiteiden kohdistaminen tietyille kohderyhmille.*



*Kuvio 22. Käytännössä toteutettujen markkinoinnin projektien kohderyhmiä koskevan tiedon hankinta- ja käsittelytavat.*

ostopalveluja. Kaupan kassajärjestelmistä oli kerännyt tietoa viidennes projekteista, näistäkin järjestelmällisesti ainoastaan kuusi prosenttia.

## 7.2. Projektin suunnittelu ja toteutus

Seuraavassa tarkastellaan projektien suunnittelua ja vuorovaikutusprosessiin vaikuttavia tekijöitä. Teemaa koskevia kysymyksiä oli useassa kysymysosiossa, joilla mitattiin mm. projektin ohjausta, palautteen antamista yrityksille, yritysten ongelmien esille saamista, projektin ilmapiiriä sekä projektin onnistumista. Tässä luvussa käsitellään niitä muuttujia, jotka mittasivat suunnittelun avulla tapahtuvaa projektin ohjausta. Lisäksi tutkittiin projektinvetäjien ja yritysten roolia projektien etenemiseen liittyvien tekijöiden suhteen.

Vetäjät pitivät projektisuunnitelmien joustavuutta hyvänä. Suurin osa projektinvetäjistä oli sitä mieltä, että he pystyvät joustamaan projektisuunnitelmasta, jos syy vain on perusteltu (kuvio 23). Projektinvetäjistä 39 % oli sitä mieltä, että väite ”Projektisuunnitelman ansiosta tiedämme tarkkaan, mitä missäkin vaiheessa tehdään” kuvaa hyvin heidän vetämiään projekteja. Liikaa töitä kasautui 62:iin % projekteista. Projektin paisuminen ennakoitua suuremmaksi oli ongelma 34 %:ssa projekteja. Vastanneista projektinvetäjistä runsas kolmannes oli käsityksensä mukaan selvillä yrittäjien projektiin kohdistuvista odotuksista.

Projektinvetäjän toimenkuva oli täsmällisesti määritelty kolmasosassa projekteja. Kolmasosaa projekteista kuvaa erittäin hyvin väite ”Projektin alkuvaiheessa selvitetään, mitä yritykset odottavat projektinvetäjän tekemän”. Kolmannes projektinvetäjistä oli kuitenkin sitä mieltä, että yritysten odotukset projektista ovat keskenään ristiriitaisia. Neljäsosa oli sitä mieltä, että yrittäjät eivät tiedä, mitkä heidän todelliset ongelmansa ovat. Vetäjistä 25 % ilmoitti käsityksensä, että yritysten arvio omasta ongelma-alueestaan on erilainen kuin projektinvetäjän arvio. Puolet projektinvetäjistä oli sitä mieltä, että yrittäjät ovat usein epävarmoja päätöksissään ja tarvitsevat sen vuoksi rohkaisua päätöksenteosaan. Vastaaajista 30 % haluaisi itse vaikuttaa enemmän projektin toimintaan ja 37 % koki, että useimmat epäonnistumiseen vaikuttavista tekijöistä ovat projektinvetäjästä riippumattomia tekijöitä. Projektin toteuttamiseen liittyviä riskejä oli selvittänyt etukäteen vain kymmenen prosenttia vastanneista. Riskeillä tarkoitetaan tässä esimerkiksi tilannetta, jossa joku yrityksistä haluaa luopua osallistumisestaan kesken projektin.

Projektinvetäjistä useimmat vastasivat, että väite ”Yrittäjät työskentelevät aktiivisesti oman yrityksensä hyväksi” kuvaa hyvin heidän omaa projektiaan. Projektissa tehtävien töiden epätasainen jakautuminen oli 50 % mielestä hyvin heidän projektejaan kuvaava väite. *Projektinvetäjistä kolmannes oli sitä mieltä, että yrittäjät tuovat harvoin esille todellisia ongelmiaan, vaikka ovat niistä tietoisia.* Ainoastaan viidennes vetäjistä oli kokenut, että yrittäjien mielestä

□ kuvaa huonosti ■ ei huonosti eikä hyvin ■ kuvaa hyvin

Pystymme joustamaan projektisuunnitelmasta, jos syy vain on perusteltu

Useimmat epäonnistumiseen vaikuttavista tekijöistä ovat projektinvetäjistä riippumattomia tekijöitä

Yrittäjät ovat usein epävarmoja päätöksissään ja tarvitsevat sen vuoksi rohkaisua päätöksenteossa

Projektiin kasautuu liikaa töitä

Yrittäjät työskentelevät aktiivisesti oman yrityksensä hyväksi

Projektissa teetetyt työt eivät useinkaan jakaannu tasaisesti, vaan innokkaimmat osallistujista joutuvat tekemään enemmän kuin muut

Yrittäjät eivät tiedä, mikä/mitkä heidän todelliset ongelmansa ovat

Projektisuunnitelman ansiosta tiedämme tarkkaan, mitä missäkin vaiheessa tehdään

Tiedän tarkalleen, mitä yrittäjät odottavat minulta projektinvetäjänä

Yrittäjien arvio ongelma-alueestaan on erilainen kuin projektinvetäjän arvio

Projektinvetäjänä haluaisin vaikuttaa enemmän projektin toimintaan

Projekti paisuu usein ennakoitua suuremmaksi

Yrittäjät tuovat harvoin esille todellisia ongelmiaan, vaikka ovat niistä tietoisia

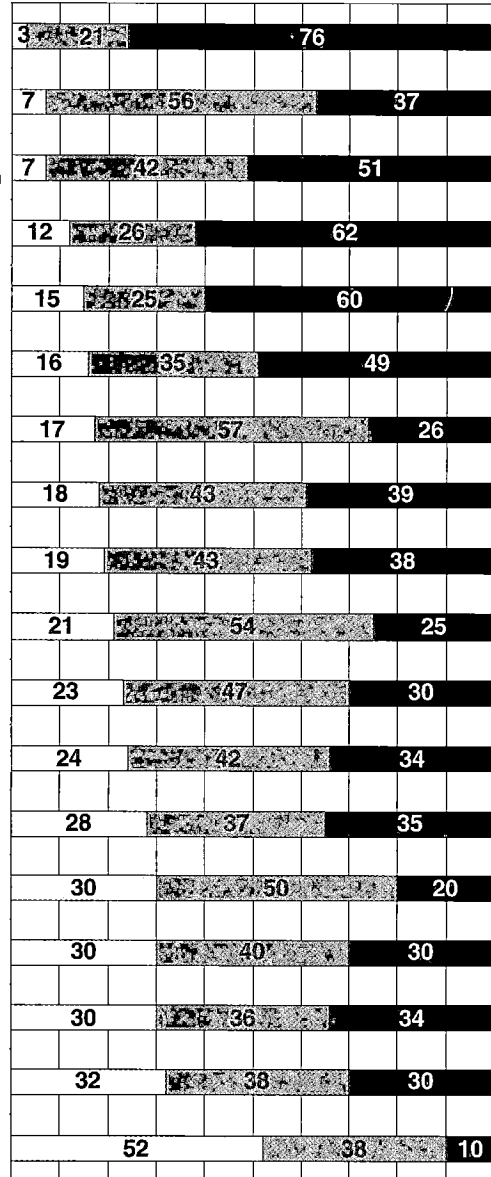
Yrittäjien mielestä yrityksen tulevaisuus on kiinteästi sidoksissa projektissa käsiteltävien asioiden onnistuneeseen soveltamiseen käytännössä

Yritysten odotukset projektista ovat keskenään ristiriitaisia

Projektin alkuvaiheessa selvitetään, mitä yritykset odottavat projektinvetäjän tekemän

Projektinvetäjän toimenkuva on täsmällisesti määritelty

Projektin toteuttamiseen liittyviä riskejä selvitetään etukäteen (esim. mitä tapahtuu jos joku yrityksistä jättää projektin kesken)



Luvut prosentteja

*Kuvio 23. Projektinvetäjien arviot projektin kulkua, ohjauskeinojen käyttöä sekä yrittäjien toimintaa projektissa kuvaavien kysymysten osalta. "Miten hyvin seuraavat väitteet mielestäsi kuvaavat vetämiesi projektien kulkua". Tuloksien havainnollistamiseksi kysymyksen alkuperäinen asteikko (1=kuvaa erittäin huonosti, 6=kuvaa erittäin hyvin) muutettiin kolmiportaiseksi.*

yrityksen tulevaisuus on kiinteästi sidoksissa projektissa käsiteltävien asioiden onnistuneeseen soveltamiseen käytännössä, kun taas 30 % vetäjistä oli sitä mieltä, että yrittäjät eivät kokeneet projektissa käsiteltävien asioiden onnistuneen soveltamisen käytännössä olevan kiinteästi sidoksissa oman yrityksensä tulevaisuuteen (kuvio 23).

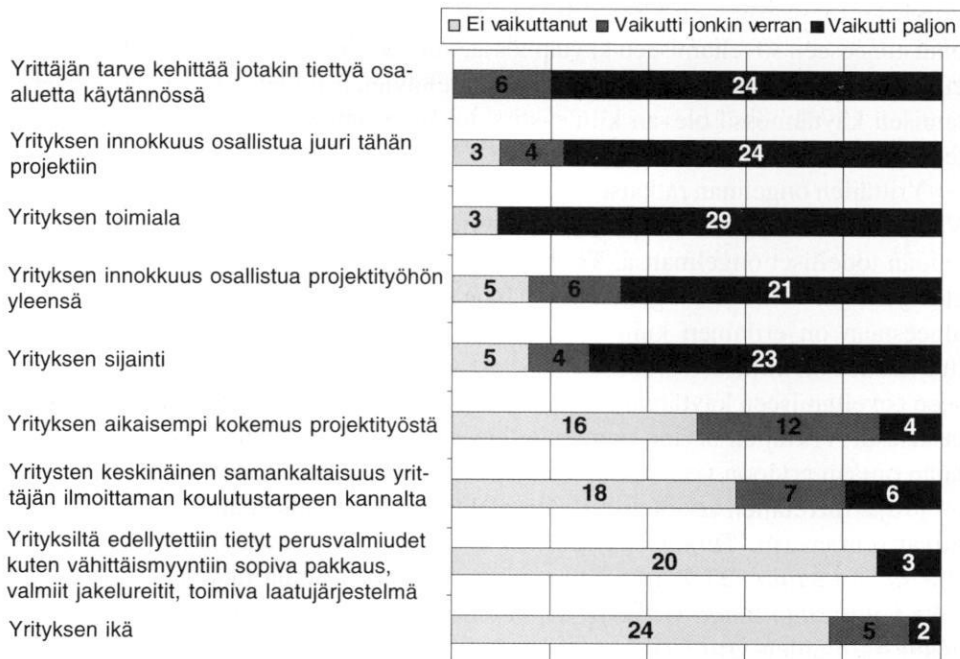
Yrittäjien ongelman ratkaisua mittaavat kysymykset jakoivat projektinvetäjiä. Vetäjien mukaan 26 %:ssa projekteista yrittäjät eivät tiedäneet, mikä/mitkä ovat heidän todelliset ongelmansa. Toisaalta lähes viidennes vetäjistä oli sitä mieltä, että yrittäjät tunsivat ongelmansa. Myös väitteet ”Yrittäjien arvio ongelma-alueestaan on erilainen kuin vetäjän arvio” ja ”Yrittäjien mielestä yrityksen tulevaisuus on kiinteästi sidoksissa projektissa käsiteltävien asioiden onnistuneeseen soveltamiseen käytännössä” jakoi vetäjät asteikon molempiin päihin melko tasaisesti. Yrittäjien arvion ongelma-alueestaan koki 25 % olevan erilainen vetäjän omaan arvioon verrattuna. Vetäjistä 21 % oli päinvastaista mieltä.

Projektinvetäjien arviot yritysten projektiin osallistumisen motiiveista jakaantuivat seuraavasti. *Tärkeimmiksi syiksi arvioitiin halu saada tukea tulevaisuuden suunnittelulle, 23 % projektinvetäjistä piti tätä erittäin tärkeänä motiivina, sekä halu saada tietoa yrityksen senhetkiseen ongelmaan (22 %).* Halu vaihtaa ajatuksia muiden yrittäjien kanssa arvioitiin kolmanneksi tärkeimmäksi motiiviksi (17 %). Vähemmän tärkeänä tekijänä nähtiin yrittäjän halu kehittää itseään/yritystään ilman selvää yhteyttä olemassa olevaan ongelmaan. Vain neljä prosenttia projektinvetäjistä arvioi erittäin tärkeäksi osallistumismotiiviksi yrittäjien halukkuuden kehittää yhteistyötä muiden yrittäjien kanssa.

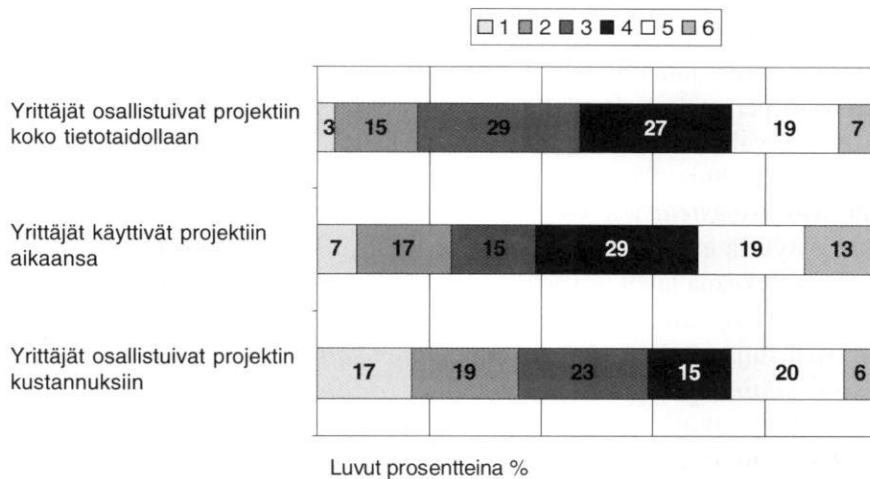
### 7.3. Ryhmän muodostaminen ja osallistuminen

Kehitettävien projektiryhmien samankaltaisuus tai erilaisuus vaikuttaa yritysten sitoutuneisuuteen, joten projektiin tulevien yritysten valikointi voi olla jossakin tapauksessa perusteltua. Vetäjiltä kysyttiin käsitystä projektien alueellisuuteen ja yritysten valikointiin liittyvistä kysymyksistä. Suurin osa projekteista oli alueellisesti rajattuja (90 %), mikä oli ilmeisesti vaikuttanut siihen, että *vain 45 prosentissa projekteja yritykset oli kyetty valikoimaan* (n=63). Kysymyksen: ”Miksi yrityksiä ei valikoitu” vastasi 32 vetäjää. Vastanneista 68 % ei pitänyt valikointia tärkeänä ja 79 % vastanneista oli sitä mieltä, että valikointia ei voitu tehdä, koska projektiin oli vaikea saada riittävästi yrityksiä. Niissä projekteissa, joissa osallistujayritykset oli valikoitu, *eniten valikointiin vaikuttivat yrityksen toimiala, sijainti ja yrityksen innokkuus osallistua juuri tähän projektiin.* Yrittäjän tarve kehittää jotakin tiettyä osa-aluetta käytännössä vaikutti yritysten valikointiin jonkin verran, samoin yrityksen yleinen innokkuus osallistua projektityöhön. Yritysten keskinäinen samankaltaisuus yrittäjän ilmoittaman koulutus-tarpeen kannalta oli vaikuttanut erittäin paljon valikoimiseen vain kuudessa prosentissa projekteja.





Kuvio 24. Projektiyritysten valintaan vaikuttaneet tekijät (kuvion luvut frekvensseinä, yhteenlaskettu summa vaihtelee).



Kuvio 25. Yrittäjien panostus projektiin projektinvetäjien näkökulmasta.

Lisäksi kysyttiin vetäjien käsitystä siitä, kuinka yritykset panostivat projektiin aikaa, tietotaitoaan ja rahaa. Projektinvetäjien arvion mukaan *yrittäjät panostivat eniten aikaansa*. Omaa tietotaitoaan yrittäjät panostivat projektinvetäjien mukaan erittäin merkittävästi seitsemässä prosentissa projekteja ja osallistuivat projektin kustannuksiin merkittävästi kuudessa prosentissa projekteja (kuvio 25).

#### **7.4. Projektinvetäjien avoimissa kysymyksissä esittämät kannanotot hanketoiminnan kehittämiseksi**

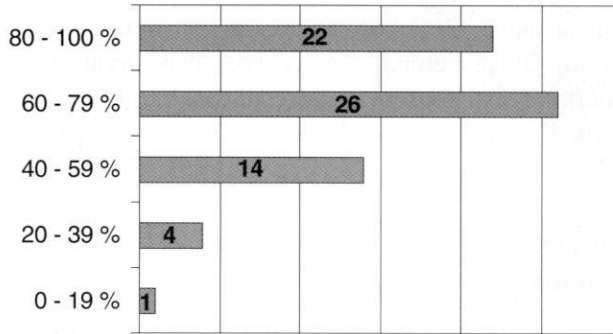
Projekteissa, joissa rahoitus saadaan joka vuosi eri lähteestä, rahoittajien koetaan olevan välinpitämättömiä projektin tuloksia kohtaan. Projektit muodostuvat vetäjien mukaan usein liian laaja-alaisiksi ja hankkeet päättyvät usein siihen, mistä ne voitaisiin aloittaa. Monet haluaisivat panostaa enemmän aikaa projektin suunnitteluun. Vetäjät toivoivat rahoittajilta joustavuutta, jotta hankkeissa olisi enemmän liikkumavaraa. Projektisuunnitelman pitäisi olla sellainen, että sitä voidaan varsinkin pitkissä projekteissa muuttaa tarpeen mukaan. *”Projektien pitäisi olla sillä tavalla paremmin suunniteltuja, että mielessä pysyy eväitä myös projektin jälkeen. Projektin tulisi todella johtaa käytännön tuloksiin, jotka jatkuisivat ja kehittyisivät edelleen”*.

Hankkeita on käynnissä niin paljon, että monet yrittäjät suhtautuvat hankkeisiin kielteisesti. Tämä kielteisyys heijastuu myös projektinvetäjien motivaatioon: *”Välillä turhauttaa: mitä hyötyä projekteista on? Niitä on liikaa: viidakkona ja kukin vahtii mustasukkaisesti omaansa”*. Lisäksi projektilla tulee olla kysyntä: *”Projektin tulisi perustaa aina tosi tarpeeseen, ei projektia projektin vuoksi”*.

Vetäjät pohtivat myös yrittäjien projektiin sitouttamisen ongelmia. *”Yritysten sitouttaminen usein vuoden ajaksi on todellinen haaste. Tästä riippuu usein koko hankkeen tulokset, keinoja tarvitaan lisää”*. Osa vetäjistä kommentoi joidenkin osallistujayritysten toimintaa projekteissa seuraavasti: *”Osa yrityksistä haluaisi kaiken valmiina tai haluavat projektista saatavat hyödyt, mutta eivät itse ole kiinnostuneita panostamaan omia resurssejaan lopputuloksen eteen”*. Osa projektinvetäjistä koki, etteivät yrittäjät arvostaneet heitä ja heidän työtänsä. Myös töiden tasapuolinen jakaminen koettiin vaikeaksi. *”Vastuun jakaminen tasaisesti ei tahdo onnistua – miten sitouttaa kaikki mukana olijat myös osallistumaan eikä vain tuloksista hyötymään! Omarahoitusta, talkootyötä ei tahdo saada. Yleensä on muutama, 1-3 henkeä, jotka aktiivisesti, lähes pyyteettä tekevät talkoita. Muut ei osallistu”*.

#### **7.5. Projektin onnistuneisuus kokonaisuutena**

Lopuksi projektinvetäjiä pyydettiin arvioimaan projektiansa onnistuneisuutta seuraavalla kysymyksellä: Arvioi viimeisimmän projektisi onnistumista koko-



*Kuvio 26. Projektinvetäjien arviot projektiensa onnistumisasteesta. Luvut frekvenssejä.*

naisuutena asteikolla 0-100 % projektin suunnittelun, toteutuksen onnistumisen, tavoitteiden saavuttamisen sekä yrittäjien tyytyväisyyden kannalta. Jos projektisi on vielä kesken, arvioi tähän mennessä saavutettujen tulosten osalta. Asteikolla 0 % = kaikilta osilta puutteellinen, 100 % = kaikilta osin onnistunut.

Vetäjien arvion mukaan projektit ovat onnistuneet kohtuullisen hyvin. Suurin osa projekteista asettuu onnistumisensa puolesta välille 60-79 % (26 projektia). Lähes yhtä paljon oli vastauksia luokassa 80-100 %. Tutkimukseen vastanneista 19 projektinvetäjää arvioi kuitenkin projektinsa onnistuneen alle 60 prosenttisesti kysytyillä arviointiperusteilla (kuvio 26).

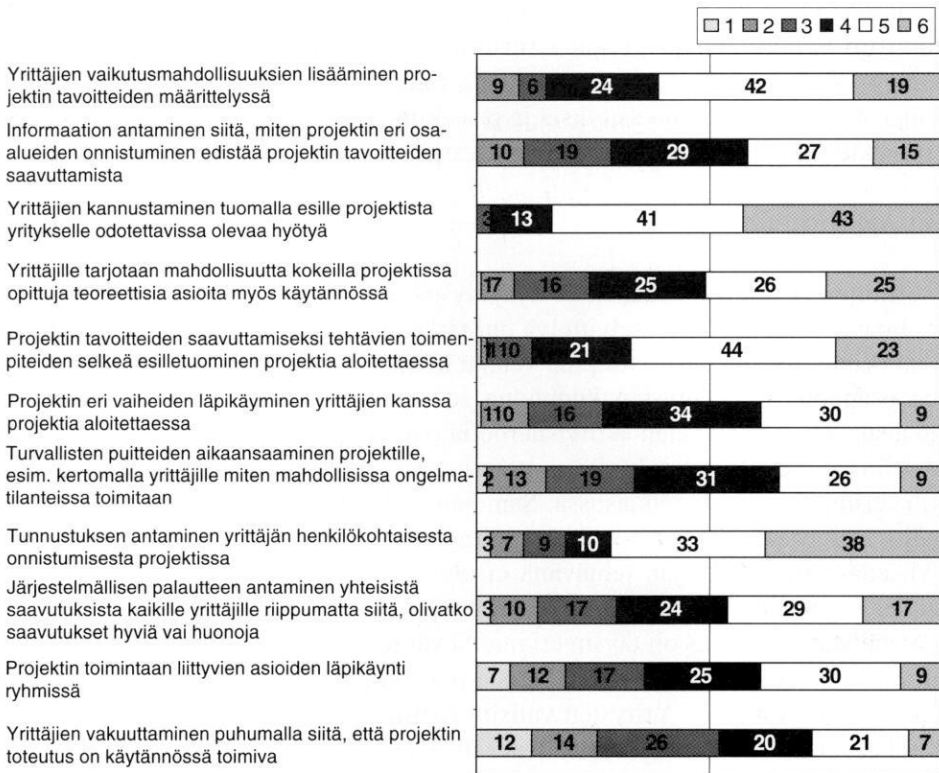
## 8. Projektin ohjauskeinot

### 8.1. Projektinvetäjien ohjauskeinot

#### 8.1.1. Yrittäjien motivointi

Käytännönläheiset ja toiminnalliset motivointikeinot olivat projektinvetäjien eniten käyttämiä ja tehokkaiksi kokemia motivointitapoja. Tehokkaina motivointikeinoina vetäjät pitivät projektista yritykselle odotettavissa olevan hyödyn, tunnustuksen antamista onnistumisesta, projektissa opitun teorian soveltamista käytäntöön, projektin tavoitteisiin pääsemiseksi tarvittavien toimenpiteiden selkeää esille tuomista ja yrittäjien vaikutusmahdollisuuksien lisäämistä projektissa.

Vähiten vetäjät käyttivät motivointikeinoja jotka olivat vuorovaikutuspainotteisia. Vähiten tehokkaana nähtiin yrittäjien vakuuttaminen puhumalla projektin toteutuksen käytännön toimivuudesta. Tätä motivointikeinoa piti 12 % vetäjistä vähemmän tehokkaana keinona jota käytettiin harvoin. Vähemmän



Luvut prosentteina %

Kuvio 27. Projektinvetäjien käsityksiä eri motivointikeinojen tehokkuudesta.

tehokkaana keinona nähtiin myös projektin toimintaan liittyvien asioiden läpikäymistä. Tätä motivointikeinoa käytti harvoin 7 % vetäjistä. Informaation, tunnustuksen ja palautteen antaminen nähtiin myös melko tehottomina motivointikeinoina (kuvio 27).

### **8.1.2. Projekteissa esiintyvät ristiriidat ja niiden käsittely**

#### *Ristiriitojen esiintyminen*

Vetäjien mukaan projekteissa on esiintynyt kaiken kaikkiaan aika vähän ristiriitoja. Melkein jokaisen ristiriitaväitteen osalta vetäjien vastaukset painottuivat yli 60 % :sesti ”ei juuri lainkaan ristiriitoja” – ankkurin puolelle. Vähiten ristiriitoja esiintyi vetäjien mukaan jonkun yrittäjän julkisesta kehumisesta, henkilökohtaisen neuvontapalvelun tasapuolisesta käytöstä, projektin rahojen tasapuolisesta käytöstä, projektin töiden tasapuolisesta jakamisesta sekä henkilökemioista johtuvia väärinkäsityksiä.

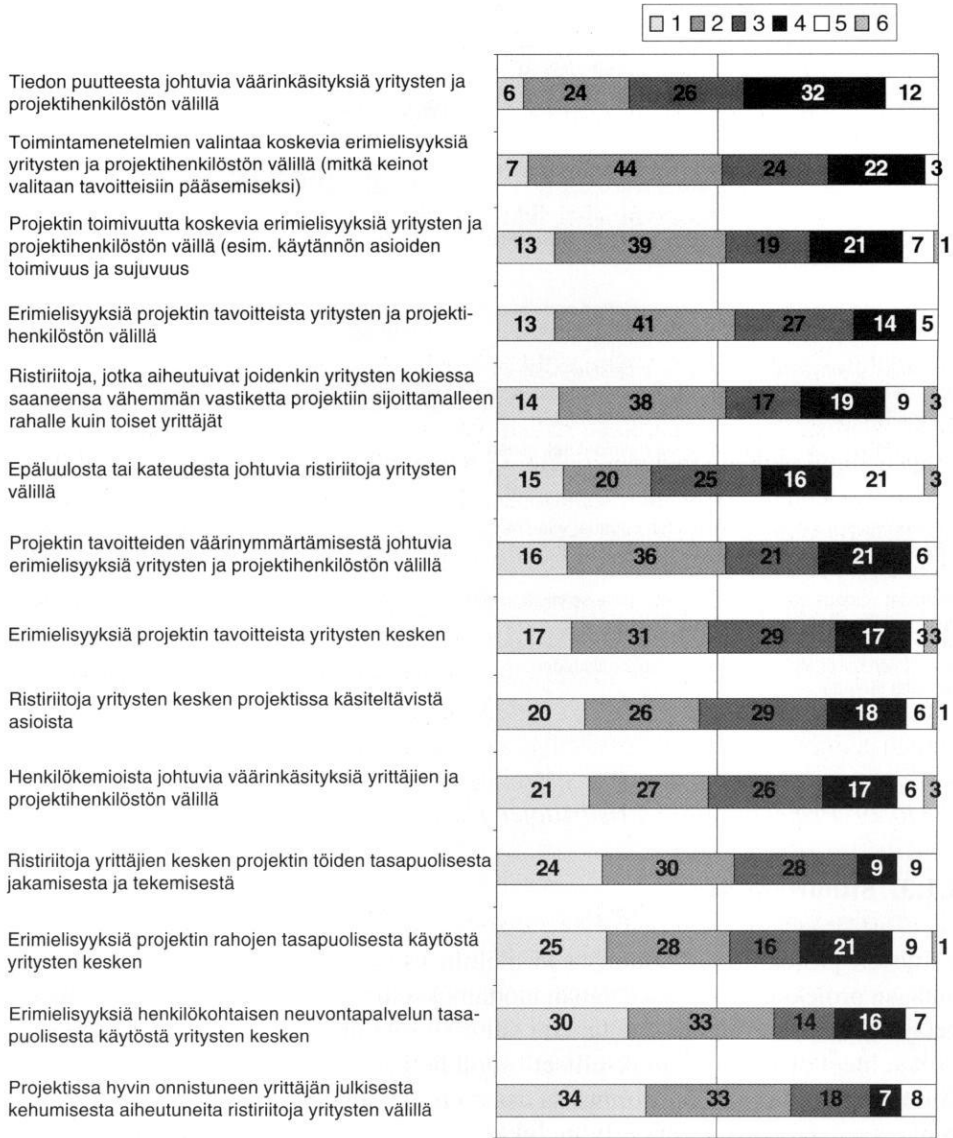
Tunnistetuin ristiriita oli epäluulosta tai kateudesta johtuvat ristiriidat yritysten välillä. Vetäjistä 24 % koki, että tästä syystä oli esiintynyt ristiriitoja melko paljon tai paljon. Jonkin verran ristiriitoja esiintyi myös joidenkin yritysten kokiessa saaneensa vähemmän vastiketta rahalle kuin toiset yrittäjät, tiedon puutteesta johtuvia väärinkäsityksiä ja projektin rahojen tasapuolisesta käytöstä ja projektin töiden tasapuolisesta jakamisesta (kuvio 28).

#### *Ristiriitojen käsittely*

Ristiriitojen käsittelyä mittaavassa kysymysosiossa erottuivat vetäjien erilaiset toimintatavat. Ristiriitojen selvittelyä piti tärkeänä kolmannes vetäjistä. Ristiriitojen käsittelytavoista parhaimpina vetäjät kokemuksensa mukaan pitivät kaikkien osapuolien näkemysten kuuntelua sekä ristiriitojen esille tulon avointa rohkaisua. Projektinvetäjän aktiivista roolia ristiriitojen välittömänä ratkaisijana mitattiin kolmella kysymyksellä ja keskimäärin 15 % vetäjistä korosti vetäjän roolia erimielisyyksien ratkaisussa. Samojen väitteiden osalta keskimäärin 9 % vetäjistä oli passiivisemmän vetäjän roolin kannalla. Esimerkiksi 10 % vetäjistä koki, että projektinvetäjän tehtävänä ei ole ratkaista ristiriitoja heti niiden ilmaantuessa tekemällä selväksi, miten tilanteessa toimitaan (kuvio 29).

Vetäjistä kolmannes oli täysin eri mieltä väitteen ”Ristiriidat voidaan välttää, kun ei oteta esille sellaisia asioita, joista ristiriitoja todennäköisesti aiheutuisi” kanssa. Myös väitteen ”Yritysten välisiin ristiriitoihin ei tarvitse puuttua, vaan ne ratkeavat itsekseen jos yleensä ovat ratketakseen” suhteen 19 % vetäjistä oli täysin eri mieltä, vain 7 % oli täysin samaa mieltä.

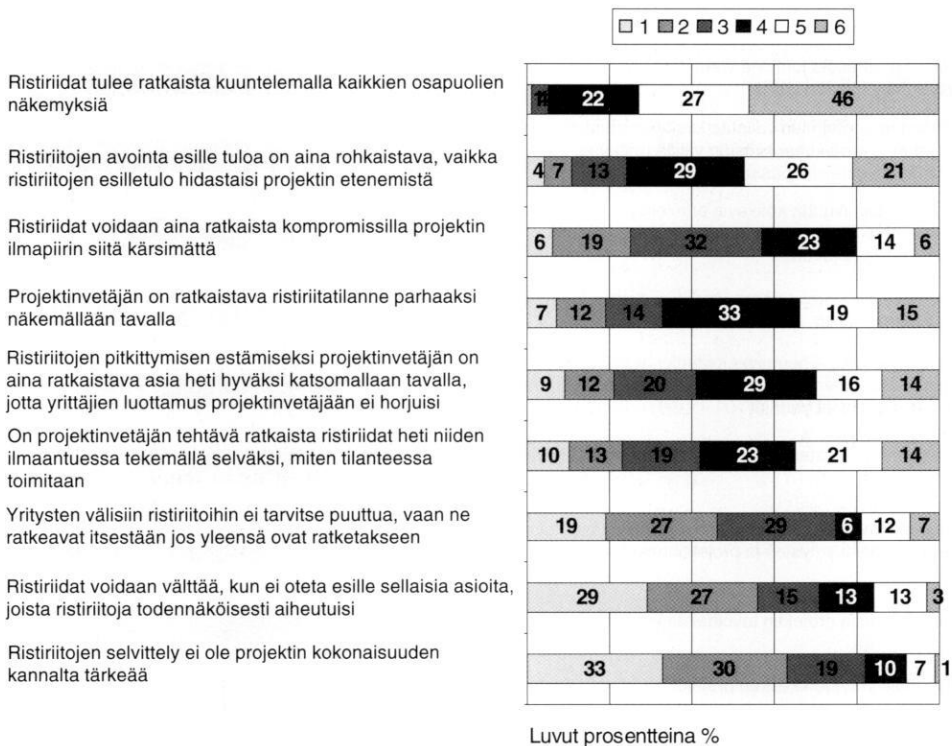
Projektinvetäjien käsittelymalleja selvitettiin lomakkeessa myös avoimella kysymyksellä. Projektinvetäjien suhtautumista ristiriitojen ratkaisuun kuvaavat



Luvut prosentteina %

Kuvio 28. Projekteissa esiintyneiden ristiriitojen esiintymisuseus.

seuraavat kommentit: ”Olen pitänyt oman pääni”, ”Kompromisseilla”, ”Teke-mällä vaikeita ratkaisuja eli ottamalla kokonaisvastuun. Esim. jättämällä pois erään yrittäjän yhtiön perustamistilaisuudesta, koska usea yrittäjä ei hyväksynyt häntä joukkoon”. Eniten käytettyjä ”menetelmiä” olivat henkilökohtaiset kes-kustelut ja ryhmäkeskustelut sekä erilaiset neuvottelut ja sovittelut. Projektin-vetäjistä noin 8 % oli sitä mieltä että projekteissa ei ole esiintynyt ristiriitoja.



Kuvio 29. Projektinvetäjien ristiriitojen käsittelytapojen jakautuminen.

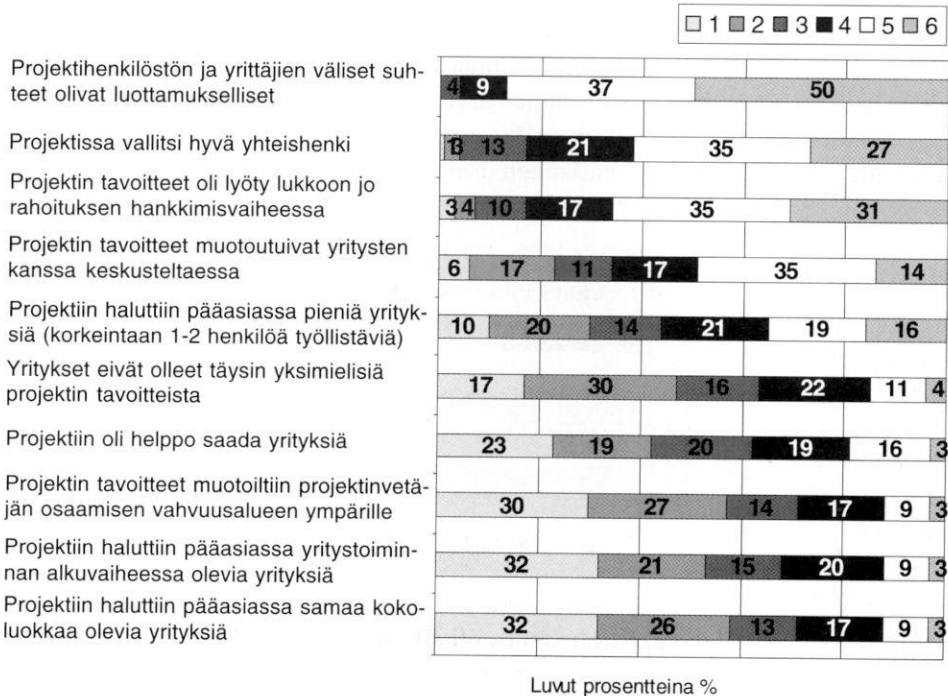
### 8.1.3. Sitouttaminen

Yritysten projektiin sitouttamista käsiteltiin useassa kysymysosiossa. Vetäjien mukaan projekteissa vallitsee varsin luottamuksellinen ilmapiiri, sillä lähes kaikki vetäjät (87 %) olivat sitä mieltä, että väite ”Projektihenkilöstön ja yrittäjien väliset suhteet olivat luottamukselliset” sopii heidän projekteihinsa hyvin tai erittäin hyvin (kuvio 30). Suurimmassa osassa projekteja vallitsi myös hyvä yhteishenki. Projektin tavoitteet oli lyöty lukkoon jo rahoituksen hankkimisvaiheessa väite päti hyvin tai erittäin hyvin 66 %:ssa projekteja. Lähes puoleen projekteista sopii hyvin tai erittäin hyvin väite ”Projektin tavoitteet muotoutuivat yritysten kanssa keskusteltaessa”. Toisaalta neljännekseen projekteista väite sopi huonosti tai erittäin huonosti.

Yritysten saaminen mukaan projektiin oli toisille projekteille helppoa ja toisille vaikeata. Projekteista kolmannes oli sitä mieltä että väite ”Projektiin oli helppo saada yrityksiä” kuvasi heidän projektiaan hyvin tai erittäin hyvin, kun taas toinen kolmannes koki, että yritysten helppo saatavuus kuvasi heidän projektejaan huonosti tai erittäin huonosti. Projektin tavoitteita ei muotoiltu suurimmassa osassa projekteja vetäjän osaamisen vahvuusalueen ympärille.

Projekteista viidennekseen sopi hyvin tai erittäin hyvin väite ”Projektiin haluttiin pääasiassa pieniä yrityksiä”. Lähes puolet vetäjistä (42 %) oli sitä mieltä, että väite sopi huonosti tai erittäin huonosti heidän vetämiinsä projekteihin. Valtaosassa projekteja ei panostettu samankokoisten yritysten saamiseen projektiin. Väite ”Projektiin haluttiin pääasiassa samaa kokoluokkaa olevia yrityksiä” sopi huonosti tai erittäin huonosti 58 %:ssa projekteista. Ainoastaan 12 %:iin projekteja väite sopi hyvin tai erittäin hyvin. Valtaosaan projekteista ei haluttu pääasiassa yritystoiminnan alkuvaiheessa olevia yrityksiä. Projektiyritykset eivät olleet täysin yksimielisiä projektin tavoitteista 15 %:ssa projekteja. Väite sopi huonosti tai erittäin huonosti lähes puoleen projekteista.

Suurimpia esteitä yritysten omien mielipiteiden ja ideoiden huomioonottamisessa projektin tavoitteiden laadinnassa olivat resurssipula, erityisesti ajan- ja rahanpuute. Myös ennakkoon lukkoon lyödyt projektisuunnitelmat olivat rajoittavia tekijöitä sekä yritysten erilaisuus, sitoutumattomuus projektiin, kateus yritysten välillä, erimielisyydet tavoitteista, yritysten osaamistaso, yritysten passiivisuus ja hallinnollisten rajojen aiheuttama eri tavoitestrategioiden vaikea yhteensovittaminen. Yritysten koulutus- ja kehitystarpeita selvitettiin projektin



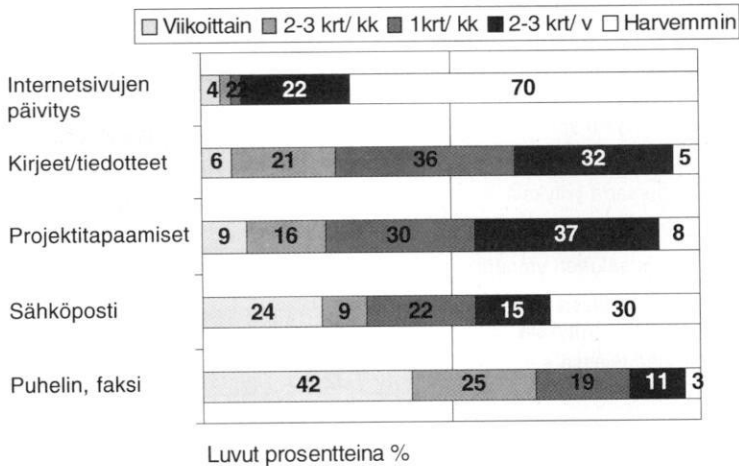
Kuvio 30. Yritysten sitouttamista kuvaavat projektinvetäjien toimenpiteet.



aikana 96 %:ssa projekteja henkilökohtaisilla keskusteluilla projektinvetäjän kanssa. Myös pienryhmäkeskustelut (65 %) ja tiedotustilaisuudet (64 %) olivat keskeisessä asemassa. Tällä kysymysosiossa haluttiin selvittää projektihenkilöstön kommunikointitapaa yritysten kanssa ja sitä, pyrkivätkö vetäjät selvittämään yritysten mahdollisesti projektin aikana selkiytyneitä tarpeita. Näin projektia voitaisiin suunnata yrityksiiä motivoivampaan suuntaan jos uudelleen suuntaus on projektin puitteissa mahdollista.

Vetäjät pitävät projektiryhtyksiin yhteyttä useimmiten puhelimitse (kuvio 31). Myös sähköposti oli suosittu yhteydenpito- muoto, mutta se jakoi vetäjät selkeästi kahteen eri ryhmään. Vetäjistä neljäsosa käytti sähköpostia yhteydenpitoon viikoittain ja kolmannes käytti harvemmin kuin 2-3 kertaa vuodessa. Projektitapaamisia oli 9 %:ssa projekteja viikoittain, ja vähän yli puolet projekteista järjesti projektitapaamisia vähintään kerran kuukaudessa. Kirjeitä ja tiedotteita lähetettiin 6 %:ssa projekteja viikoittain ja 53 %:ssa projekteja vähintään kerran kuukaudessa. Internetsivujen päivitys oli viikoittainen yhteydenpito- muoto vain 4 %:ssa projekteja. Jos projektilla oli internetsivut, niitä päivitettiin useimmiten 2-3 kertaa vuodessa.

Projekteissa esiintyvistä tiedonkulun ongelmista yritysten ja projektihenkilöstön välillä esille nousivat erityisesti ajanpuute sekä sähköpostin puuttuminen osalta yrityksiiä. Nekin joilla sähköposti on, eivät välttämättä lue postiaan päivittäin. Monet vetäjät kommentoivat tiedonkulun olevan valitettavan yksisuuntaista, tiedonkulun suunta on useimmiten ainoastaan projekteista yrityksiiin. Tiedonkulkua haittaavia tekijöitä olivat vetäjien arvion mukaan myös osallistujayritysten suuri määrä, väärinymmärrykset, yritysten tiedonhalun ja tarpeiden erilaisuus sekä joidenkin yritysten samanaikainen osallistuminen useampaan projektiin.



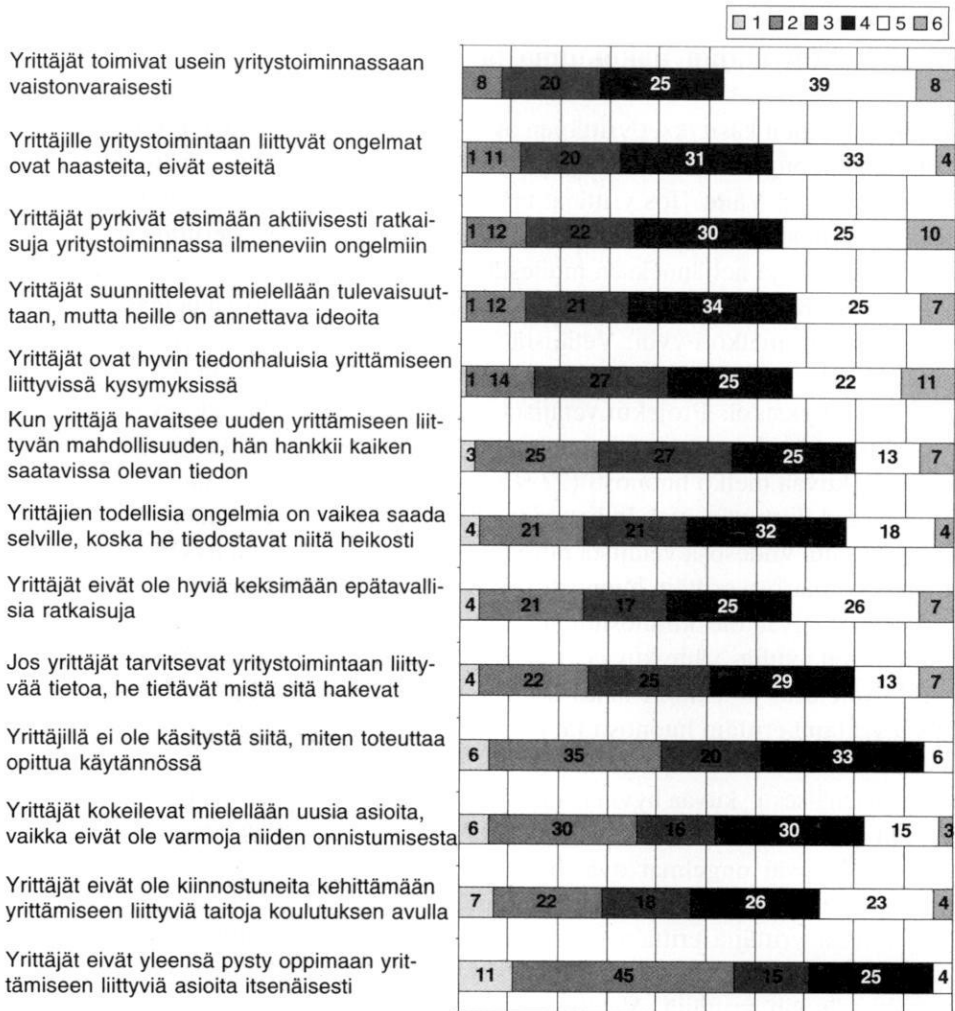
Kuvio 31. Projektinvetäjien yhteydenpito projektiryhtyksiin.

## 8.2. Yritysten aktiivisuus ongelman ratkaisussa projektinvetäjän näkökulmasta

Projektinvetäjien käsitykset yrittäjien aktiivisuudesta tiedonhaun, tulevaisuuden suunnittelun, ongelmanratkaisun ja yrityksen kehittämisen osalta vaihtelivat suuresti (kuvio 32). Väite ”Jos yrittäjät tarvitsevat yritystoimintaan liittyvää tietoa, he tietävät mistä sitä hakevat” kuvasi viidenneksen mielestä erittäin hyvin tai hyvin yrityksiä ja neljänneksen mielestä väite kuvasi yrityksiä erittäin huonosti tai huonosti. Kolmasosa vetäjistä oli sitä mieltä, että väite kuvasi heidän käsitystään yrittäjistä melko hyvin. Vetäjistä 33 % oli sitä mieltä, että yrittäjiä kuvaa erittäin hyvin tai hyvin se, että yrittäjät ovat tiedonhaluisia yrittämiseen liittyvissä kysymyksissä. Projektinvetäjistä 15 % oli sitä mieltä, että väite kuvaa yrityksiä erittäin huonosti tai huonosti. Suurin yksittäinen luokka tämän väitteen osalta oli kuvaa melko huonosti (27 %). Väitteen ”Kun yrittäjä havaitsee uuden yrittämiseen liittyvän mahdollisuuden, hän hankkii kaiken saatavissa olevan tiedon” osalta viidesosa vetäjistä piti väitettä erittäin hyvin tai hyvin kuvaavana ja lähes kolmasosa erittäin huonosti tai huonosti yrittäjiä kuvaavana.

Yrittäjät eivät ole kiinnostuneita kehittämään yrittämiseen liittyviä taitoja koulutuksen avulla- väite kuvaa yrityksiä erittäin hyvin tai hyvin lähes kolmanneksen mielestä ja samoin lähes kolmanneksen vetäjistä oli sitä mieltä että väite kuvaa yrittäjiä erittäin huonosti tai huonosti. Projektinvetäjistä vain 4 % oli sitä mieltä, että väite ”Yrittäjät eivät yleensä pysty oppimaan yrittämiseen liittyviä asioita itsenäisesti” kuvaa hyvin heidän käsityksiään yrittäjistä. Yli puolet vetäjistä oli sillä kannalla, että väite kuvaa yrittäjiä erittäin huonosti. Yrittäjille yritystoimintaan liittyvät ongelmat ovat haasteita, eivät esteitä- väite kuvasi 37 %:n mielestä erittäin hyvin tai hyvin yrittäjiä. Vetäjistä 12 % oli sitä mieltä, että väite kuvasi yrittäjiä erittäin huonosti tai huonosti. Yrittäjillä ei ole käsitystä siitä, miten toteuttaa opittua käytännössä- väitteen koki ainoastaan 6 % vetäjistä kuvaavan hyvin yrittäjiä. Vetäjistä melkein puolet oli sitä mieltä, että väite kuvaa yrittäjiä erittäin huonosti. Vetäjistä viidennes oli sitä mieltä, että väite ”Yrittäjien todellisia ongelmia on vaikea saada selville, koska he tiedostavat niitä heikosti” kuvaa yrittäjiä erittäin hyvin tai hyvin. Hieman suurempi prosenttiosuus (25 %) oli sitä mieltä, että väite kuvaa yrittäjiä erittäin huonosti tai huonosti.

”Yrittäjät kokeilevat mielellään uusia asioita, vaikka eivät ole varmoja niiden onnistumisesta” kuvaa yrittäjiä projektinvetäjistä 18 % mukaan erittäin hyvin tai hyvin. Vetäjistä runsaan kolmanneksen mielestä kyseinen väite kuvaa yrittäjiä erittäin huonosti tai huonosti. Yrittäjät suunnittelevat mielellään tulevaisuuttaan, mutta heille on annettava ideoita- väite kuvaa vetäjistä kolmanneksen mukaan erittäin hyvin tai hyvin heidän käsitystään yrittäjistä. Vain 13 % projektinvetäjistä on sitä mieltä, että väite kuvaa yrittäjiä heidän mielestään erittäin huonosti tai huonosti.



Luvut prosentteina %

Kuvio 32. Vetäjien käsityksiä yritysten aktiivisuudesta ongelman ratkaisussa.

”Yrittäjät eivät ole hyviä keksimään epätavallisia ratkaisuja” kuvaa 34 %:n mielestä erittäin hyvin tai hyvin yrittäjiä. Projektinvetäjistä neljänneksen näkemyksen mukaan väite kuvaa yrittäjiä erittäin huonosti tai huonosti. Yrittäjät pyrkivät 35 %:n mielestä etsimään aktiivisesti ratkaisuja yritystoiminnassa ilmeneviin ongelmiin. Vetäjistä 13 % oli vastakkaista mieltä. Väitteen ”Yrittäjät toimivat usein yritystoiminnassaan vaistonvaraisesti” kokevat kuvaavaan yrittäjiä erittäin hyvin tai hyvin lähes puolet projektinvetäjistä. Ainoastaan 8 % vetäjistä on sitä mieltä, että väite kuvaa yrittäjiä erittäin huonosti tai huonosti.

### 8.3. Typologian muodostaminen

Muuttujien sisältämää tietoa tiivistettiin pääkomponenttianalyysin avulla, jonka jälkeen uudet muuttujat ryhmiteltiin typologian muodostamiseksi. Wardin ryhmittelymenetelmällä muodostetut klusterit kuvaavat projektinvetäjien toimintamalleja projektissa (ks. muuttujien valinnan analyysistä Kuorikoski 2000, 74). Faktorianalyysiin otettiin motivointia, projekteissa esiintyviä ristiriitoja ja niiden käsittelyä, sitoutumista, yritysten aktiivisuutta ja projektinvetäjän toimintaa mittaavat muuttujaryhmät. Kustakin edellä mainituista ulottuvuudesta muodostettiin pääkomponentit erikseen. Scree Plot -kuviot ovat liitteessä 1.

#### 8.3.1. Projektiohjauksen pääulottuvuudet

##### *Motivointi*

Analyysin tuloksena muodostui kolme motivointityyliä, joita voidaan kuvailla käytännönläheiseksi, toiminnalliseksi sekä tiedolliseksi motivointityyliksi (taulukko 2). Kolme pääkomponenttia selittävät muuttujien kokonaisvariانسista 57 %. Ensimmäinen faktori muodostui motivointitoimenpiteistä, joissa korostuivat palautteen antaminen ja yritysten kannustaminen. Muodostunut pääkomponentti kuvaa motivointityyliä, joka on yrityksen osallistumista kannustava, *käytännönläheinen*, joka ottaa huomioon yritysten hyötynäkökohtia ja oppimista. Ulottuvuus selittää 33 % kokonaisvaihtelusta. Toinen faktori muodostui tavoitteiden ja toimintatapojen määrittämistä kuvaavista muuttujista. Ulottuvuudella korostuu *toiminnallisuus ja* ryhmän toimintatavan selventäminen. Muodostunut pääkomponentti selittää 13 % kokonaisvariانسista. Kolmatta ulottuvuutta voidaan luonnehtia ulottuvuudeksi, jossa painotetaan vuorovaikutuksen merkitystä motivoinnissa. Kommunikointitaidot ovat korostuneesti esillä tässä pääkomponentissa. Muodostunut ulottuvuus selittää 11 % kokonaisvariانسista.

##### *Ristiriitojen esiintyminen*

Ristiriitojen esiintymistavoista muodostui neljä pääkomponenttia. Ratkaisu selittää 76 % muuttujien kokonaisvariانسista. Ensimmäinen faktori muodostui resurssien jakamista mittaavista muuttujista. Ulottuvuus voidaan nimetä *projektin palvelujen tasapuolisuus* -ulottuvuudeksi, joka selittää 52 % muuttujien variانسista. Toisella ulottuvuus muodostui projektin toteuttamista koskevista näkemyseroista yritysten ja projektihenkilöstön välillä, tiedon kulun ongelmista sekä väärinymmärryksistä. Muodostunutta pääkomponenttia voidaan kuvata *eri aaltopituudella toimimisen* ulottuvuudeksi ja se selittää yhdeksän prosenttia muuttujien variانسista. Kolmas faktori kuvaa yritysten välisiä ristiriitoja projektin sisällöstä. Komponentti selittää 8 % variانسista. Neljäs pääkomponentti

*Taulukko 2. Motivaatiotavoista muodostuneet faktorit ja faktorien lataukset, kommunaliteetit sekä faktorien selitysosuus kokonaisvaihtelusta.*

MUUTTUJA	F 1	F 2	F 3	kommunaliiteetti
Järjestelmällisen palautteen antaminen yhteisistä saavutuksista kaikille yrittäjille riippumatta siitä, olivatko saavutukset hyviä vai huonoja	<b>,791</b>	,151	,137	,667
Yrittäjille tarjotaan mahdollisuutta kokeilla projektissa opittuja teoreettisia asioita myös käytännössä	<b>,762</b>	-,007	,187	,616
Yrittäjien kannustaminen tuomalla esille projektista yritykselle odotettavissa olevaa hyötyä	<b>,604</b>	,141	-,153	,408
Yrittäjien vaikutusmahdollisuuksien lisääminen projektin tavoitteiden määrittelyssä	<b>,522</b>	,141	,272	,366
Projektin eri vaiheiden läpikäyminen yrittäjien kanssa projektia aloitettaessa	,019	<b>,885</b>	-,037	,785
Projektin tavoitteiden saavuttamiseksi tehtävien toimenpiteiden selkeä esilletuominen projektia aloitettaessa	,249	<b>,729</b>	,038	,595
Turvallisten puitteiden aikaansaaminen projektille, esim. kertomalla yrittäjille miten mahdollisissa ongelmatilanteissa toimitaan	-017	<b>,567</b>	,504	,576
Projektin toimintaan liittyvien asioiden läpikäynti ryhmissä	,231	<b>,531</b>	,419	,510
Tunnustuksen antaminen yrittäjän henkilökohtaisesta onnistumisesta projektissa	,347	,085	<b>,759</b>	,703
Yrittäjien vakuuttaminen puhumalla siitä, että projektin toteutus on käytännössä toimiva	-,060	-,004	<b>,751</b>	,568
Informaation antaminen siitä, miten projektin eri osa-alueiden onnistuminen edistää projektin tavoitteiden saavuttamista	,307	,411	<b>,509</b>	,522
<b>SELITYSASTEET</b>	<b>33,2 %</b>	<b>13,0 %</b>	<b>11,2 %</b>	<b>Yht. 57,4 %</b>

*Taulukko 3. Ristiriitojen esiintymisestä muodostuneet faktorit ja niiden lataukset, kommunaliteetit sekä faktorien selitysosuus kokonaisvaihtelusta.*

MUUTTUAJ	F 1	F 2	F 3	F 4	Kommu- naliteetti
Erimielisyyksiä henkilökohtaisen neuvontapalvelun tasapuolisesta käytöstä yritysten kesken	<b>,783</b>	,176	,286	,197	,765
Erimielisyyksiä projektin rahojen tasapuolisesta käytöstä yritysten kesken	<b>,746</b>	,249	,200	,375	,798
Ristiriitoja, jotka aiheutuivat joidenkin yritysten kokiessa saaneensa vähemmän vastiketta projektin sijoittamalleen rahalle kuin toiset yrittäjät	<b>,730</b>	,164	,316	,288	,742
Projektin toimivuutta koskevia erimielisyyksiä yritysten ja projektihenkilöstön välillä (esim. käytännön asioiden sujuvuus)	<b>,722</b>	,424	,126	,014	,718
Erimielisyyksiä projektin tavoitteista yritysten ja projektihenkilöstön välillä	,111	<b>,876</b>	,104	,173	,821
Toimintamenetelmien valintaa koskevia erimielisyyksiä yritysten ja projektihenkilöstön välillä (mitkä keinot valitaan tavoitteisiin pääsemiseksi)	,272	<b>,728</b>	,351	,063	,731
Tiedon puutteesta johtuvia väärinkäsityksiä yritysten ja projektihenkilöstön välillä	,410	<b>,657</b>	,143	,214	,665
Projektin tavoitteiden väärinymmärtämisestä johtuvia erimielisyyksiä yritysten ja projektihenkilöstön välillä	,347	<b>,515</b>	,359	,387	,664
Ristiriitoja yritysten kesken projektissa käsiteltävistä asioista	,176	,347	<b>,841</b>	,181	,892
Ristiriitoja yrittäjien kesken projektin töiden tasapuolisesta jakamisesta ja tekemisestä	,428	-,053	<b>,743</b>	,148	,759
Erimielisyyksiä projektin tavoitteista yritysten kesken	,181	,399	<b>,691</b>	,216	,716
Epäluulosta tai kateudesta johtuvia ristiriitoja yritysten välillä	,148	,053	,333	<b>,831</b>	,826
Henkilökemioista johtuvia väärinkäsityksiä yrittäjien ja projektihenkilöstön välillä	,368	,412	-,128	<b>,701</b>	,813
Projektissa hyvin onnistuneen yrittäjän julkisesta kehumisesta aiheutuneita ristiriitoja yritysten välillä	,231	,205	,455	<b>,621</b>	,688
<b>SELITYSASTE</b>	<b>51,9 %</b>	<b>9,2 %</b>	<b>7,7 %</b>	<b>6,9 %</b>	<b>Yht. 75,7%</b>

*Taulukko 4. Ristiriitojen käsittely: Pääkomponentit ja lataukset, kommunaliteetit ja selitysosuus kokonaisvaihtelusta.*

MUUTTUJA	F 1	F 2	F 3	Kommu- naliteetti
Yritysten välisiin ristiriitoihin ei tarvitse puuttua, vaan ne ratkeavat itsestään jos yleensä ovat ratketakseen	<b>,848</b>	- ,089	,011	,728
Ristiriitojen selvittely ei ole kokonaisuuden kannalta tärkeää	<b>,661</b>	,030	- ,322	,541
Ristiriidat voidaan aina ratkaista kompromissilla projekin ilmapiiriin siitä kärsimättä	<b>,648</b>	- ,035	,365	,554
Ristiriidat voidaan välttää, kun ei oteta esille sellaisia asioita, joista ristiriitoja todennäköisesti aiheutuisi	<b>,548</b>	,256	- ,267	,437
Projektinvetäjän on ratkaistava ristiriitatilanne parhaaksi näkemällään tavalla	<b>,169</b>	<b>,868</b>	,094	,791
Ristiriitojen pitkitämisen ehkäisemiseksi projektinvetäjän on aina ratkaistava asia heti hyväksi katsomallaan tavalla, jotta yrittäjien luottamus projektinvetäjään ei horjuisi	,049	<b>,830</b>	- ,088	,699
On projektinveäjän tehtävä ratkaista ristiriidat heti niiden ilmaantuessa tekemällä selväksi, miten tilanteessa toimitaan	- ,392	<b>,693</b>	,302	,726
Ristiriitojen avointa esilletuloa on aina rohkaistava, vaikka ristiriitojen esilletulo hidastaisikin projektin etenemistä	- ,269	- ,015	<b>,857</b>	,806
Ristiriidat tulee ratkaista kuuntelemalla kaikkien osapuolien näkemyksiä	,087	,144	<b>,738</b>	,573
<b>SELITYSASTE</b>	26,7 % 22,7 % 15,7 %			Yht. 65,1 %

mittaa epäluulosta ja kateudesta johtuvia ristiriitoja projektissa. Pääkomponentti voidaan nimetä *kateus* -ulottuvuudeksi ja se selittää seitsemän prosenttia varianssista (taulukko 3).

### *Ristiriitojen käsittely*

Kysymysosioilla etsittiin projektinvetäjien ristiriitojen käsittelytapoja kuvaavia ulottuvuuksia. Ristiriitojen käsittelyä koskevista muuttujista muodostui kolme pääkomponenttia: ristiriitojen välttely, ristiriitojen autoritaarinen ratkaiseminen ja neuvotteleva ristiriitatilanteiden ratkaisu. Pääkomponentit selittävät 65 % muuttujien kokonaisvariانسsista (taulukko 4).

Pääkomponenttiratkaisua eniten selittävä (27 %) ensimmäinen ulottuvuus kuvaa *ristiriitoihin puuttumisen välttelyä*. Se muodostui toiminnallisuutta kuvaavista muuttujista, jotka kuvaavat motivointityyliä joka on *autoritaarinen* ja jossa *ristiriitojen ilmetessä toimitaan heti*. Toinen ulottuvuus selittää 23 % muuttujien variانسsista. Kolmas faktori kuvaa ulottuvuutta, jossa ristiriitoja käsitellään avoimesti ja neuvottelevasti. Toimintatapaa voidaan nimittää *ristiriitoja avoimesti ratkaisevaksi* tyyliksi. Ulottuvuus selittää 16 % muuttujien variانسsista.

### *Yritysten sitoutuminen ja sitouttaminen projektiin*

Yritysten sitoutumista mitattiin kymmenellä kysymyksellä, joista muodostui viiden pääkomponentin ratkaisu, joka selittää 70,5 % muuttujien variانسsista (taulukko 5). Ensimmäiseen ulottuvuuteen latautui muuttujia, jotka kuvaavat luottamusta, yhteishenkeä sekä yritysten helppoa saatavuutta projektiin. Ensimmäistä muodostunutta pääkomponenttia voidaan kuvailla *yhteisymmärryksen ulottuvuudeksi*, joka selittää pääkomponenttiratkaisusta 19 %. Toiseen pääkomponenttiin latautuneet muuttujat muodostavat *ryhmän homogeenisuus* ulottuvuuden. Tämä ulottuvuus selittää pääkomponenttiratkaisusta 17 %.

Kolmanteen ulottuvuuteen latautuneet muuttujat muodostavat ulottuvuuden, joka kuvaa *keskustelua ja joustavuutta tavoitteiden suunnittelussa*. Muuttuja ”Projektin tavoitteet oli lyöty lukkoon jo rahoituksen hankkimisvaiheessa” on lataukseltaan negatiivinen, joten sen merkitys on käänteinen. Kolmas pääkomponentti selittää 14 % muodostuneesta pääkomponenttiratkaisusta. Neljänteen pääkomponenttiin latautuneet muuttujat muodostavat ulottuvuuden, jossa korostuu *projektinvetäjän osaaminen ja aloittelevat yritykset*. Tämä ulottuvuus selittää 12 % kokonaisvariانسsista. Viides pääkomponentti muodostui yhdestä muuttujasta, joka mittaa *erimielisyyttä projektin tavoitteista*. Ulottuvuus selittää 9 % muuttujien kokonaisvariانسsista.



*Taulukko 5. Yritysten sitoutuneisuus: pääkomponentit ja niiden lataukset, kommunaliteetit sekä selitysosuus kokonaisvaihtelusta.*

MUUTTUJA	F 1	F 2	F 3	F 4	F 5	Kommu- naliteetti
Projektihenkilöstön ja yrittäjien väliset suhteet olivat luottamukselliset	<b>,758</b>	-,031	-,080	,007	-,010	,583
Projektissa vallitsi hyvä yhteishenki	<b>,755</b>	-,070	,101	,260	-,341	,770
Projektiin oli helppo saada yrityksiä	<b>,708</b>	,052	,125	-,351	,307	,737
Projektiin haluttiin pääasiassa samaa kokoluokkaa olevia yrityksiä	-,122	<b>,850</b>	,001	,015	,054	,740
Projektiin haluttiin pääasiassa pieniä yrityksiä (korkeintaan 1-2 henkilöä työllistäviä)	,054	<b>,844</b>	-,065	,216	-,108	,778
Projektiin tavoitteet muotoutuivat yritysten kanssa keskusteltaessa	,083	-,119	<b>,820</b>	-,021	,218	,742
Projektiin tavoitteet oli lyöty lukkoon jo rahoituksen hankkimisvaiheessa	4,449	-,059	<b>-,779</b>	-,132	,272	,703
Projektiin tavoitteet muotoiltiin projektinvetäjän osaamisen vahvuusalueen ympärille	-,094	,037	,102	<b>,794</b>	,068	,656
Projektiin haluttiin pääasiassa yritystoiminnan alkuvaiheessa olevia yrityksiä	,158	,357	-,006	<b>,572</b>	,116	,493
Yritykset eivät olleet täysin yksimielisiä projektin tavoitteista	-,044	-,027	-,021	,169	<b>,905</b>	,850
<b>SELITYSASTE</b>	<b>18,9 %</b>	<b>17,2 %</b>	<b>13,5 %</b>	<b>11,8 %</b>	<b>9,1 %</b>	<b>Yht. 70,5 %</b>

### *Yritysten aktiivisuus ongelman ratkaisussa projektinvetäjien näkökulmasta*

Kysymysosiossa mitattiin yritysten aktiivisuutta mm. tiedon hankinnassa ja ongelmien ratkaisussa. Muuttujista muodostui neljän faktorin ratkaisu. Ensimmäinen pääkomponentti muodostui muuttujista, jotka kuvaavat yritysten *aktiivisuutta tiedon hankinnassa ja ongelmien käsittelyssä*, ja se selittää 34 % varianssista. Toinen pääkomponentti koostuu muuttujista, jotka mittaavat yrittäjien *aktiivisuutta kehittyä yrittäjinä*. Kolmas pääkomponentti muodostui muuttujista, jotka kuvaavat *implisiittistä* ja heikosti jäsennehtyä ongelmanratkaisua, *mutu-periaatteella toimimista*. Kolmas pääkomponentti selittää 8,5 % kokonaisvaihtelusta. Neljäs pääkomponentti sisältää muuttujia, jotka mittaavat *ohjauksen tarvetta*, kehityksen käynnistämistä ohjauksen avulla. Neljäs pääkomponentti selittää noin 8 % muuttujien kokonaisvarienssista (taulukko 6).

### *Projektinvetäjän toiminta projektissa*

Projektinvetäjän toimintaa projektissa kuvaavista muuttujista muodostui kuusi faktoria, jotka yhdessä selittävät 67 % muuttujien kokonaisvarienssista. Ensimmäinen faktori kuvaa luottamuksellisten suhteiden ja ilmapiirin luomista (taulukko 7). Faktori voidaan nimetä *luottamuksellisuuden ulottuvuudeksi*, joka selittää 29 % muuttujien varienssista. Toisen faktorin sisältöä kuvaa yrittäjänäkökulman huomioiminen tavoitteen ja ratkaisukeinojen osalta. Tämä *yrittäjänäkökulman huomioimisen*-ulottuvuus selittää 11 % muuttujien varienssista. Kolmas faktori muodostui kommunikointia käsittelevistä muuttujista, joissa korostuvat *palautteen ja ohjauksen antaminen*. Palautteen ja ohjauksen ulottuvuus selittää 8 % muuttujien kokonaisvarienssista. Neljättä faktoria kuvaa *suorituksesta palkitseminen ja yritysten tarpeiden huomioonottaminen*, joka selittää runsaat kuusi prosenttia varienssista. Viidettä ulottuvuutta kuvaa *asiakas/kouluttajasuhteiden luominen yrittäjiin*. Ulottuvuus selittää kuusi prosenttia varienssista. Kuudenteen pääkomponenttiin latautui ainoastaan yksi muuttuja, joka mittaa *yrityksen menestymisen seuranta* projektin aikana. Kuudes ulottuvuus selittää noin kuusi prosenttia % muuttujien varienssista.

*Taulukko 6. Yritysten aktiivisuus ongelman ratkaisussa projektinvetäjien näkökulmasta: Pääkomponentit ja niiden lataukset, kommunaliteetit sekä selitysosuus kokonaisvaihtelusta.*

MUUTTUJA	F 1	F 2	F 3	F 4	Kommu- naliteetti
Kun yrittäjä havaitsee uuden yrittämiseen liittyvän mahdollisuuden, hän hankkii siitä kaiken saatavissa olevan tiedon	<b>,810</b>	,151	-,086	-,061	,690
Yrittäjät pyrkivät etsimään aktiivisesti ratkaisuja yritystoiminnassa ilmeneviin ongelmiin	<b>,751</b>	,329	-,024	-,172	,703
Jos yrittäjät tarvitsevat yritystoimintaan liittyvää tietoa, he tietävät mistä sitä hakevat	<b>,717</b>	,207	-,245	,232	,671
Yrittäjille yritystoimintaan liittyvät ongelmat ovat haasteita, eivät esteitä	<b>,585</b>	,184	,130	-,501	,644
Yrittäjät kokeilevat mielellään uusia asioita, vaikka eivät ole varmoja niiden onnistumisesta	,163	<b>,823</b>	,156	-,038	,729
Yrittäjät ovat hyvin tiedonhaluisia yrittämiseen liittyvissä asioissa	,318	<b>,737</b>	-,141	-,000	,665
Yrittäjät eivät ole kiinnostuneita kehittämään yrittämiseen liittyviä taitoja koulutuksen avulla	-,171	<b>-,645</b>	,329	,297	,642
Yrittäjät toimivat usein yritystoiminnassaan vaistonvaraisesti	,151	,137	<b>,809</b>	,086	,703
Yrittäjien todellisia ongelmia on vaikea saada selville, koska he tiedostavat niitä heikosti	-,345	-,214	<b>,670</b>	,268	,686
Yrittäjät eivät ole hyviä keksimään epätavallisia ratkaisuja	-,351	-,312	<b>,649</b>	,281	,721
Yrittäjillä ei ole käsitystä siitä, miten toteuttaa opittua käytännössä	-,246	-,006	,153	<b>,791</b>	,710
Yrittäjät suunnittelevat mielellään tulevaisuuttaan, mutta heille on annettava ideoita	,258	-,131	,136	<b>,589</b>	,449
Yrittäjät eivät yleensä pysty oppimaan yrittämiseen liittyviä asioita itsenäisesti	-,079	-,051	,403	<b>,566</b>	,492
<b>SELITYSASTE</b>	<b>34,3 %</b>	<b>15 %</b>	<b>8,5 %</b>	<b>7,6 %</b>	<b>Yht. 65,4%</b>

Taulukko 7. Projektinvetäjän toimintaa kuvaavista muuttujista muodostuneet faktorit sekä niiden lataukset, kommunaliteetit ja faktorien selitysosuus kokonaisvaihtelusta.

MUUTTUJA	F 1	F 2	F 3	F 4	F 5	F 6	Kommu- naliteetti
Saada yritykset kertomaan ongelmistaan ryhmissä	<b>,788</b>	,194	-,035	-,115	,103	-,101	,694
Saada yritykset hylkäämään vanhat toimintatapansa	<b>,728</b>	,305	,055	-,252	,083	,141	,717
Yhteishengen luominen	<b>,696</b>	-,090	,296	,171	,131	-,252	,690
Koulutuksessa opitun teorian harjoittaminen käytännössä projektin puitteissa	<b>,671</b>	,405	-,037	,149	,236	-,008	,694
Saada yritykset hyväksymään apua ongelmiansa	<b>,657</b>	-,002	,182	,007	,253	,111	,540
Pienryhmäpalaverien toteutus säännöllisesti yritysten kanssa projektin aikana	<b>,598</b>	-,094	,224	,349	,031	,300	,630
Yritysten ideoiden ja aloitteiden huomioointaminen projektin tavoitteiden asettamassa	,115	<b>,850</b>	,102	,136	,117	,117	,792
Yritysten mielipiteiden huomioointaminen projektin toteuttamisen keinoja valinnassa	,116	<b>,805</b>	,182	,271	,008	,097	,778
Yritysten projektityöskentelyyn liittyvien ongelmien arviointi ja ratkaisu	,340	<b>,476</b>	,370	-,118	,038	,032	,495
Kielteisen palautteen antaminen, koska se saattaa vahingoittaa projektin ilmapiiriä	,069	,133	<b>,767</b>	-,021	-,144	-,002	,633
Yritysten liikesalaisuuksien salassa pysymisen varmistaminen	-,116	,246	<b>,643</b>	,093	,335	-,385	,757
Projektin lopputulosten arviointi yhdessä yrittäjien kanssa	,375	,202	<b>,608</b>	,067	,144	,241	,634
Projektin läpiviemistä koskevien neuvojen ja ohjeiden antaminen yrityksille	,363	-,067	<b>,511</b>	,268	,290	,310	,649
Henkilökohtaisen kiitoksen antaminen yrittäjälle, joka edisti projektin toimintaa merkittävästi	-,211	,284	,045	<b>,625</b>	,215	-,184	,598
Yritysten koulutus- ja kehitystarpeiden huomioointaminen projektin teemojen sisällön suunnittelussa	,084	,244	,225	<b>,515</b>	,014	,441	,577
Kunkin yrityksen menestymisestä keskusteleminen kahdenkeskisissä tapaamisissa	,184	,144	,110	,114	<b>,810</b>	,155	,760
Luottamuksellisten suhteiden luominen yrittäjiin	,346	,012	-,029	,088	<b>,794</b>	,025	,759
Kunkin yrityksen menestymisen yksilöllinen seuranta projektin aikana	-,051	,155	-,010	-,115	,154	<b>,783</b>	,676
<b>SELITYSASTE</b>	<b>28,6 %</b>	<b>11,3 %</b>	<b>8 %</b>	<b>7,3 %</b>	<b>6,5 %</b>	<b>5,6 %</b>	<b>Yht. 67,2 %</b>

### 8.3.2. Projektinvetäjien toimintamallit

Ryhmittelyssä oli mukana 25 pääkomponenttianalyysin avulla muodostettua ulottuvuutta. Ryhmien tulkinta tehtiin klusterikeskuksista havainnoista muodostetun dendogrammin perusteella (Hair ym. 1998, 500; liitteet 2-3). Ryhmien ominaisuuksia kuvataan myös taustamuuttujien suhteen. Taustamuuttujia ovat mm. projektin onnistumisprosentti, projektiin mukaan tulevien yritysten valikointi, projektinvetäjän vetämien projektien sekä projektinvetäjän projektityössäolo vuosien lukumäärä. Taustamuuttujia tarkasteltiin sekä Anovan että ei-parametrisen Kruskalin-Wallis -testin avulla. Myös ristiintaulukointia käytettiin joissakin tapauksissa jakaumien tarkentamiseen.

Analyysin tuloksena muodostui kolme projektinvetäjien toimintamallia (N=51), joita ovat 1) roolistaan epä tietoiset, 2) vuorovaikutusta korostavat ja 3) roolinsa rajanneet. Ensimmäinen ryhmä muodostui 21 havainnosta, toinen ryhmä 11 havainnosta ja kolmas 19 havainnosta.

#### *Roolistaan epä tietoiset (41 %)*

Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat projektinvetäjät käyttävät muita vähemmän *motivointikeinoja projektinsa ohjauksessa*. Näissä projekteissa esiintyi suhteellisesti eniten ristiriitoja projektin palvelujen tasapuolisesta käytöstä. Projektinvetäjät *puutuivat ristiriitoihin muita useammin*, mutta ristiriitojen käsittelykeinona ei ollut avoin ja neuvotteleva ristiriitojen ratkaisutyyli. Tämän ryhmän projektinvetäjien käsityksen mukaan yritykset eivät itse ole aktiivisia tiedon hankinnassa ja ongelmien käsittelyssä. Toisaalta vetäjät ovat sitä mieltä, että yrittäjät toimivat suunnitelmallisesti, osaavat kertoa ongelmistaan ja pystyvät tuottamaan epätavallisiakin yritystään koskevia ratkaisuja. Samalla yrittäjien näkökulman huomioiminen, suorituksesta palkitseminen ja kouluttajasuhteen luominen yrityksiin koettiin vaikeiksi tässä ryhmässä ja *yritysten mielipiteitä tavoitteiden suunnittelussa huomioitiin suhteellisesti vähiten*.

#### *Vuorovaikutusta korostavat (22 %)*

Toiseen ryhmään kuuluvat projektinvetäjät *käyttävät erilaisia motivointikeinoja*. Ensisijaisena motivointikeinona on *kannustava, käytännönläheinen motivointityyli*. Vetäjät korostavat kommunikoivaa, tavoitetta selventämällä kannustavaa motivointityyliä suhteellisesti eniten tässä ryhmässä. Ryhmässä *esiintyi suhteellisesti vähiten projektin toteuttamista koskevista näkemyseroista johtuvia ristiriitoja* yritysten ja projektihenkilöstön välillä. Projektinvetäjät painottavat *ristiriitojen avointa ja neuvottelevaa ratkaisutapaa*. Projektinvetäjien käsityksen mukaan projektiin osallistuvat yritykset ovat aktiivisia tiedonhankinnassa ja ongelmien käsittelyssä, mutta toisaalta toimivat kuitenkin vaistonvaraisesti. Yrit-

täjien näkökulman huomioiminen sekä suorituksesta palkitseminen koettiin näissä projekteissa suhteellisen helpoksi. Sen sijaan kouluttajasuhteen luomisen yrityksiin vetäjät kokevat suhteellisen vaikeaksi. Vuorovaikutusta korostavaan projektiohjaukseen perustuvissa projekteissa huomioitiin kuitenkin *yritysten mielipiteitä suhteellisesti vähiten projektin tavoitteiden suunnittelussa*. Projekteihin oli haluttu valikoida alkuvaiheessa olevia yrityksiä ja projektin tavoitteet muotoiltiin vetäjän vahvuuksien ympärille.

#### *Roolinsa rajanneet (37 %)*

Kolmanteen ryhmään kuuluvat projektinvetäjät *korostavat toiminnallista, turvallisia ja selkeitä projektin puitteita esille tuovaa motivointityyliä*. Roolinsa rajanneet arvioivat, että projekteissa oli *suhteellisesti vähiten ristiriitoja projektin palvelujen tasapuolisesta käytöstä, mutta suhteellisesti eniten projektin toteuttamiseen liittyvistä näkemyksistä johtuvia ristiriitoja yritysten ja projektihenkilöstön välillä*. *Projektinvetäjät korostivat suhteellisesti eniten ristiriitoihin puuttumista ja vähiten ristiriitojen ratkaisua avoimesti ja neuvotellen*. Projektinvetäjien käsityksen mukaan yrittäjät toimivat vaistonvaraisesti. Kouluttajasuhteen luominen yrityksiin oli koettu tässä ryhmässä suhteellisesti helpoksi. Ryhmä *korosti yritysten mielipiteiden huomioimista projektin tavoitteiden suunnittelussa*. Roolinsa rajanneet eivät halunneet valikoida projektiin alkuvaiheessa olevia yrityksiä, eikä tavoitteita muotoiltu vetäjän vahvuusalueiden ympärille.

#### **8.3.3. Toimintamallien väliset erot kokonaisuunnistumisessa ja eräissä sitoutumiseen vaikuttavissa tekijöissä**

Roolistaan epä tietoisten ryhmässä projektit olivat kestäneet keskimäärin 30 kuukautta ja vuorovaikutusta korostavien ryhmässä 33 kuukautta. Roolinsa rajanneiden ryhmässä projektien kesto oli lyhyempi kuin muissa ryhmässä, 24 kuukautta. Projektissa mukana olleiden yritysten määrä oli suurin vuorovaikutusta korostavien ryhmässä (ka. 52). Tässä ryhmässä myös rahoittajien lukumäärä oli suurin. Roolistaan epä tietoisten vetämissä projekteissa yrityksiä oli mukana keskimäärin 35 ja roolinsa rajanneiden ryhmässä 33. Projektinvetäjien vetämien projektien määrä vaihteli ryhmittäin. Roolistaan epä tietoisten ryhmässä keskiarvo oli 5,4 projektia, vuorovaikutusta korostavien ryhmässä 3,9 sekä roolinsa rajanneiden ryhmässä peräti 10 projektia. Projektinvetäjien työvuosia tarkasteltaessa eniten projektityövuosia oli kertynyt roolinsa rajanneille (ka 5,5). Lyhyin kokemus projektityöstä oli vuorovaikutusta korostavilla (ka. 4). Roolistaan epä tietoisten keskimääräinen projektityövuosien määrä oli 4,8.

Vuorovaikutusta korostavien ryhmässä oli eniten alkuvaiheessa olevia yrityksiä. Roolinsa rajanneiden ryhmässä elinkaarensa alkuvaiheessa olevia yrityksiä oli vähiten ja pidempään toimineita eniten. Vetäjät olivat kokeneet yritysten

projektille asettamat odotukset vähiten realistisiksi vuorovaikutusta korostavien ryhmässä (taulukko 8).

Projektiin mukaan tulleita yrityksiä oli valikoitu merkittävästi vähiten vuorovaikutusta ohjauksenaan korostavien ryhmässä. Roolistaan epätietoisien ja roolinsa rajanneiden osalta valikoinnissa ei ollut juuri eroa. Vähiten yritysten koulutus- ja kehitystarpeita selvitettiin projektin aikana vuorovaikutusta korostavien ryhmässä ja siinä järjestettiin vähiten myös vapaamuotoisia tilaisuuksia (ainoastaan yhdessä projektissa).

Epävarmimpia yritysten odotuksista ovat vuorovaikutusta korostavien ryhmään kuuluvat projektinvetäjät (ka. 3,2). Myös alkuselvityksiä tehtiin vähiten vuorovaikutusta korostavien ryhmässä, jossa laadittiin myös epätarkimmat projektisuunnitelmat. Vuorovaikutusta korostavien ryhmässä vetäjän toimenkuvaa ei oltu määrittely yhtä täsmällisesti kuin muissa ryhmissä. Roolistaan epä-tietoiset ja roolinsa rajanneet ovat paremmin tietoisia siitä, mitä yrittäjät heiltä odottavat. Projektinvetäjän toimenkuva oli melko täsmällisesti määritelty sekä roolistaan epä-tietoisien että roolinsa rajanneiden ryhmässä.

Roolistaan epä-tietoiset ja roolinsa rajanneet projektinvetäjät olivat kokenet yritysten projektiin kohdistuneet odotukset pääasiassa realistisina. Sitä vastoin vuorovaikutusta korostavat vetäjät pitivät yrittäjien odotuksia epärealistisempina ja he olivat myös tyytymättömiä projektin rahoituksen riittävyteen. Yrittäjien projektiin osallistumismotiiveja tarkasteltaessa ryhmät jakaantuivat seuraavasti. Roolistaan epä-tietoisien ryhmässä tärkeimpänä motiivina oli yrittäjien halu saada tukea tulevaisuuden suunnittelulle. Ajatustenvaihto muiden yrittäjien kanssa, sekä tiedonhalu johtuen yrityksen sen hetkisestä ongelmasta, olivat myös vetäjien mukaan tärkeitä osallistumismotiiveja. Roolistaan epä-tietoiset arvioivat yritysten motiivit suhteellisesti kaikkein voimakkaimmiksi, mutta myös roolinsa rajanneiden ryhmässä kaikki motiivit koettiin melko tärkeiksi.

Vuorovaikutusta korostavien ryhmässä tärkein motiivi oli tuen hakeminen tulevaisuuden suunnittelulle, sen sijaan ajatustenvaihto muiden yrittäjien kanssa ja halu saada tietoa yrityksen sen hetkiseen ongelmaan eivät olleet tämän ryhmän projektinvetäjien mielestä kovin tärkeitä osallistumismotiiveja. Tässä ryhmässä yrittäjien motiivit oli koettu ryhmistä heikoimpina.

Projektien vetäjät arvioivat yritysten tietotaidon, ajan ja rahan panostamisen projektiin ryhmittäin seuraavasti. Eniten yrittäjät panostivat resurssiaan roolinsa rajanneiden ryhmässä; melkein yhtä paljon yrittäjien koettiin panostaneen myös roolistaan epä-tietoisien projekteissa. Vähiten yrittäjät panostivat aikaansa, tietotaitoansa ja rahaa vuorovaikutusta korostavien projekteissa. Yrittäjät työskentelivät kaikkein aktiivisemmin oman yrityksensä hyväksi roolinsa rajanneiden ryhmässä. Sekä roolistaan epä-tietoisien ja että vuorovaikutusta korostavien ryhmien projektinvetäjät olivat sitä mieltä, että yrittäjien arvio ongelma-alueestaan on erilainen kuin projektinvetäjän arvio ja yrittäjät eivät tiedä mikä/mitkä heidän todelliset ongelmansa ovat. Sen sijaan roolinsa rajanneiden ryhmä erosi merkittävästi edellisistä käsityksistä.

Taulukko 8. Projektinvetäjien ohjauskykyjen merkittävät erot eräiden taustamuuttujien suhteen.

Muuttujat	Roolistaan epätietoiset Ka.	Vuorovaikutusta korostavat Ka.	Roolinsa rajanneet Ka.
Mukana olleet yritykset pääasiassa pidempään toimineita <sup>1)</sup> (n=50), p=0,028	22	22	32
Osallistujat kohdistavat projektiin realistisia odotuksia (n=50), p=0,000 <sup>1)</sup>	28	15	29
<i>1) Sitoutuminen; yritysten valintaperuste:</i>			
Yrityksen innokkuus osallistua projektityöhön yleensä (n=22), p=0,013	4,8	2,5	5,4
<i>Yritysten toiminta:</i> Yrittäjät osallistuivat projektin kustannuksiin (n=51), p=0,024	3,6	2,8	4,1
Yrittäjät työskentelevät aktiivisesti oman yrityksensä hyväksi (n=51), p=0,001	4,5	3,0	4,8
Yrittäjien mielestä yrityksen tulevaisuus on kiinteästi sidoksissa projektissa käsiteltävien asioiden onnistuneeseen soveltamiseen käytännössä (n=50), p=0,012	3,8	2,5	3,3
Yrittäjät haluavat tietoa yrityksen senhetkiseen ongelmaan (n=51), p=0,004	4,7	3,2	4,4
Yrittäjät haluavat tukea tulevaisuuden suunnittelulle (n=51), p=0,007	5,3	4,3	4,3
Yrittäjät haluavat vaihtaa ajatuksia muiden yrittäjien kanssa (n=51), p=0,030 <sup>2)</sup>	4,5	3,4	4,6
<i>2) Projektin suunnittelu</i>			
Projektsuunnitelman ansiosta tiedämme tarkkaan, mitä missäkin vaiheessa tehdään (n=50), p=0,013	4,0	3,0	4,5
Projektinvetäjän toimenkuva on täsmällisesti määritelty (n=51), p=0,015	3,8	2,4	3,7
Projektin toteuttamiseen liittyviä riskejä selvitetiin etukäteen (n=51), p=0,020	2,8	1,7	3,3
Yrittäjien arvio ongelma-alueestaan on erilainen kuin projektinvetäjän arvio (n=51), p=0,017	4,0	4,2	3,1
Yrittäjät eivät tiedä, mikä/mitkä ovat heidän todelliset ongelmansa (n=51), p=0,009	4,3	3,9	3,1
<i>Kokonaisonnistuneisuus:</i>			
Arvioi viimeisimmän projektisi onnistumista kokonaisuutena asteikolla 0-100 % projektin suunnittelun, toteutuksen onnistumisen, tavoitteiden saavuttamisen sekä yrittäjien tyytyväisyyden kannalta. Jos projektisi on vielä kesken, arvioi tähän mennessä saavutettujen tulosten osalta (n=50), p=0,021 <sup>3)</sup>	28	15	29

1) Kruskalin-Wallis testillä tarkasteltuna (asteikko ei - 1, kyllä - 2)

2) Anova-tarkastelu (asteikko 1-6)

3) Vastaukset ryhmiteltiin 10 luokkaan vetäjän arvioiman onnistumisasteen mukaan: 0-9 %, 10-19 %, 20-29 %, 30-39 %, 40-49 %, 50-59 %, 60-69 %, 70-79 %, 80-89 % sekä 90-100 %. Ryhmien välisiä eroja tutkittiin Kruskalin-Wallis testillä.



Roolistaan epätietoiset projektinvetäjät yhtyivät väitteeseen: Yritykset ovat sitä mieltä, että heidän tulevaisuutensa on kiinteästi sidoksissa projektissa käsiteltyjen asioiden onnistuneeseen soveltamiseen käytännössä. Vuorovaikutusta korostavat vetäjät poikkesivat kuitenkin muista merkittävästi. Projektien vetäjiltä pyydettiin myös arviota siitä, kenen tai millaisesta osaamisesta projektin onnistuminen riippuu. Roolistaan epätietoiset projektinvetäjät arvioivat projektiansa osaamisen kannalta lähes yhtä tärkeiksi projektinvetäjän omat tiedot sekä asiantuntijapalvelujen käytön. Vuorovaikutusta korostavat projektinvetäjät pitivät omia tietoja ja kokemuksiaan tärkeimpänä projektiansa osaamisenlähteenä. Tässä ryhmässä yritysten tietoihin ja kokemuksiin, sekä asiantuntijapalveluiden käyttöön perustuvaa projektiosaamista korostettiin merkittävästi vähemmän keskeisenä projektin osaamisen perustana. Roolinsa rajanneiden ryhmä arvioi projektiosaamisen perustuvan eniten asiantuntijapalveluiden käyttöön. Omia tietoja ja taitoja pidettiin tässä ryhmässä vähiten keskeisenä osaamisen lähteenä. Huomattavaa on myös, että vuorovaikutusta korostavat vetäjät olivat ryhmistä kaikkein tyytymättömmimpiä työnsä arvostukseen, ohjaukseen ja ohjausryhmän tukeen sekä projektin rahoituksen riittävyyteen.

Projektinvetäjiä pyydettiin arvioimaan viimeisimmän projektinsa kokonaistulokset asteikolla 0-100 %. Roolistaan epätietoiset ja roolinsa rajanneet erosivat Kruskallin-Wallis-testillä merkittävästi vuorovaikutusta korostavien ryhmästä, sillä he arvioivat projektin onnistuneen paremmin. Ristiintaulukoinnilla tutkittaessa havaittiin, että vuorovaikutusta ohjauskeinona korostaneiden projekteissa oli suhteellisesti eniten heikosti onnistuneita projekteja (onnistumisprosentti alle 30 % kolmessa projektissa (n=11), kun ensimmäisessä ryhmässä ei ollut yhtään näin alhaisen arvion antanutta (n=21); kolmannessa ryhmässä oli vain yksi projekti arvioitu näin huonoksi (n=18).

## 9. Yhteenveto ja päätelmät

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ollut selvittää elintarvikealan maaseutuyrityksille markkinoinnin koulutus- ja kehittämispalveluja tuottavien projektien onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä projektinvetäjän näkökulmasta. Tutkimuksen aihe on ajankohtainen monesta syystä. Aikuiskoulutuksen ja osaamisen kehittäminen on yleisesti keskeinen tutkimusalue henkilöstöressurssien ja liiketoiminnan kehittämisessä. Maaseutuyritysten ja maaseutualueiden kehittymistä tukevaa hanketoimintaa on harjoitettu yli 20 vuotta ja toiminnan taloudellinen panos ja merkitys on kasvanut viime vuosina. Pieniin ja keskisuuriin yrityksiin suunnatut kehittämisinterventiot ovat lisääntyneet mm. EU-maissa, mistä johtuen myös hankkeiden kehittämisprosesseihin ja tuloksellisuuteen on alettu kiinnittää aikaisempaa enemmän huomiota.

Tutkimuksen kirjallisuusosassa kehittämisprojektia tarkasteltiin projektikonsultoinnin ja itseään uudistavien organisaatioiden teorioiden pohjalta, jotka sisältävät mm. Scheinin prosessikonsultointimallin. Lisäksi tarkasteltiin projektin suunnittelua, aluekehittämisen malleja, ja muutosprosessin ohjausta ja päädyttiin tarkastelemaan kehittämisen perusedellytyksiä, kuten kehittämisprojektin ohjausta. Projektien onnistumista lähestyttiin projektin kehittämisprosessiin vaikuttavien tekijöiden avulla, joilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa lähinnä suunnittelua, motivointia ja sitouttamista sekä projektissa syntyvien ristiriitojen hallintaa ja hyväksikäyttöä kehittämisprosessissa. Empiirisen tutkimuksen puolella otettiin esille myös eräitä projektihenkilöstön omaan osaamiseen vaikuttavia tekijöitä, jotka suuntaavat kehittämistyötä.

### 9.1. Empiirinen tutkimus

Tutkimuksen aineisto kerättiin kirjokyselynä elintarvikealan kehittämishankkeilta, joiden ohjelmassa oli markkinoinnin koulutusta joko sivu- tai pääosiona. Tutkimukseen osallistui 73 projektinvetäjää ja kyselyn palautusprosentti oli 45 %. Empiirisen tutkimuksen teema-alueet käsittävät projektinvetäjään, asiakasyritykseen sekä projektiin ja sen prosessin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä.

Tutkimuksen empiirisessä osassa kuvattiin projektinvetäjien työtyytyväisyyttä sekä projektin suunnittelua ja ohjausta sekä muodostettiin typologia vetäjän käyttämän prosessiohjauksen perusteella. Lopuksi tarkasteltiin projektinvetäjien omien arvioiden perusteella, miten eri tyyppiset ohjauskeinojen yhdistelmät liittyvät projektinvetäjien kokemaan projektien onnistumiseen. Tutkimuksessa ei pyritty arvioimaan varsinaisia tuotoksia osallistuneiden yritysten kannalta, koska tutkimus tehtiin projektinvetäjien näkökulmasta. Tutkimuksen tulosten perusteella ei siten voida arvioida vaikutusten laatua, laajuutta tai tehokkuutta pienyritysten kannalta.

### 9.1.1. Projektin vetäjien työtyytyväisyys ja osaaminen

Tutkimukseen osallistuneiden projektien vetäjien voidaan sanoa viihtyvän työssään, vaikka parannettavaakin vetäjien työolosuhteissa on. Eniten kehitettävää projekteissa vallitsevien toimintaolosuhteiden osalta on henkilöstöön ja rahoitukseen liittyvissä asioissa. Myös vetäjät itse pitivät tärkeimpänä kehittämis-kohteena toimintaolosuhteiden osalta henkilöstön osaamista. Tämä tuli ilmi myös yksittäisissä avointen kysymysten vastauksissa, joissa oltiin huolissaan hanketyön imagosta nimenomaan vetäjien osaamisen tason suuren vaihtelevuuden takia. Ohjausryhmän toimintaan vetäjät olivat tyytymättömiä. Ohjausryhmän rooli ja tehtävät olivat monelle vetäjälle epäselvät. Osa vetäjistä oli sitä mieltä, että ohjausryhmä ei hoida sille asetettuja tehtäviä, vaan monet ohjausryhmän asiat hoitaa projektinvetäjä. Tutkimuksessa kävi ilmi, että myöskään projektinvetäjän toimenkuva ei ollut täsmällisesti määritelty noin 70 % tutkimuksessa mukana olleista projekteista. *Ohjausryhmän ja projektinvetäjän roolit kussakin hankkeessa pitäisikin määritellä hankkeen alussa selkeästi* siten, ettei kummallekaan osapuolelle jää epäselväksi, mikä kenenkin rooliin kuuluu.

Tutkimuksesta kävi selvästi ilmi, että varsinkin aloittelevat projektinvetäjät tarvitsisivat selvästi nykyistä enemmän tukea työlleen ja tukea odotetaan usein juuri ohjausryhmältä. Kokeneempien projektinvetäjien toimiminen mentoreina eli työn ohjaajina ja tukijoina voisi olla yksi ratkaisu. Eräänlaista mentor-toimintaa on jo joissakin TE-keskuksissa käynnistetty.

#### *Projektinvetäjille suunnattu koulutus*

Projektien vetäjille on ollut tarjolla runsaasti koulutusta, johon vetäjät ovat myös osallistuneet. Projektinvetäjille suunnatussa koulutuksessa eniten kehittämisen tarvetta on vetäjien mukaan markkinoinnin koulutuksessa. Suuressa osassa projekteja niiden osaaminen perustui vetäjän käsityksen mukaan asiantuntijapalveluiden käyttöön. Saattaa olla, että markkinoinnin koulutuspalveluja ostetaan asiantuntijoilta, mutta kaikissa projekteissa ei siihen ole tämän tutkimuksen mukaan kuitenkaan varaa. Toisaalta asiantuntijoiden käyttö saattaa olla yksi syy siihen, että markkinointi ei ole vetäjiä eniten kiinnostavien koulutusalueiden joukossa. Kiinnostavimmaksi koulutusalueeksi vetäjät kokivat vuorovaikutustaitoja kehittävän koulutuksen. Ehkä projektinvetäjät ovat markkinoinnin kysymyksissä enemmän koordinaattorin roolissa, joka organisoii ja ohjaa toimintaa ja varsinaisessa koulutuksessa käytetään asiantuntijoita. Tällainen lienee ainakin organisoituneiden suurten projektien parissa työskentelevä vetäjä. Suurin osa hankkeista tämän tutkimuksen perusteella, on kuitenkin pieniä, 59 %:ssa aineiston projekteista osallistujia oli alle 20 yritystä. Tällöin myös hankkeiden toteutustapa saattaa vaatia projektinvetäjien erityisosaamiseen ja koulutukseen panostamista.

### 9.1.2. Projektisuunnittelu

Projektien suunnitteluun vaikuttavia keskeisimpiä tekijöitä ovat aluekehittämiseen ja rahoitukseen liittyvät tekijät. Useimpien projektien rahoitus tuli monesta eri lähteestä, rahoittajien lukumäärä vaihteli yksittäisissä projekteissa yhdestä seitsemään. Rahoittajien suuri määrä yksittäisissä projekteissa on sikäli ongelmalista, että rahoituksen tullessa monesta eri lähteestä pieninä osina, vastuu kehittämistyön laadusta jää kehittämistoimintaa toteuttavalle organisaatiolle. Sirpalerahoitteen projektin ohjausryhmien voi olla vaikea tukea projektia riittävästi. EU toimi rahoittajana 56 %:ssa aineiston projekteista ja se edellyttää yritysten osallistuvan projektin rahoitukseen omalla panoksellaan. Ilmeisesti EU:n vaatima panos ei ole riittävä yritysten projektiin sitouttamiseen tai sitten kyse ei ole lainkaan rahasta.

Projektiin mukaan tulevia yrityksiä ei valikoitu 55 %:a projekteja. Niissä projekteissa, joissa yritykset pystyttiin valikoimaan tai haluttiin valikoida, tärkeimpinä valintakriteereinä oli ollut yrityksen toimiala ja sijainti. Suurin osa aineiston projekteista oli alueellisia projekteja. Alueellisella rajaamisella on hyvät ja huonot puolensa. EU puoltaa laajempikantaisia hankkeita, mutta toisaalta eri alueiden tavoitelinjaukset saattavat erota toisistaan huomattavastikin ja niiden yhteensovittaminen voi olla hankalaa. Tämä vaikeuttaa alueiden välistä yhteistyötä.

Projektinvetäjien kokemat ongelmat yritysten aloitteiden huomioimisessa, tavoitteiden asettamisessa ja valikoinnissa kertovat myös siitä, että *suunnitteluvaiheeseen varataan liian vähän aikaa*. Aineistosta kävi ilmi, että aika- ja resurssipula ovat suurimpia esteitä yritysnäkökulman huomioimiseksi. Myös yritysten sitouttamisen kannalta yritysten mukaan ottaminen on tärkeitä. Kun yritykset näkevät, että heidän ongelmansa huomioidaan, oppimisprosessiin sitoutuminen paranee.

#### *Projektien kehittämis- ja koulutusohjelma*

Tutkimuksessa havaittiin, että projektien ohjelma saattaa olla useissa projekteissa liian laaja ja projektin sisältö liian aikaisin, ennen yritysten mukaantuloa projektiin valmiiksi suunniteltu. Useassa kysymysosoiossa kävi ilmi, että projektinvetäjät kokivat yritysten ideoiden ja mielipiteiden huomioinnon vaikeana. Yritykset eivät pääse mukaan projektin suunnitteluvaiheeseen, koska projektin tavoitteet on asetettava jo rahoituksen hankintavaiheessa. Aineistossa mukana olleiden 73 projektin keskimääräinen kesto oli 27 kuukautta eli runsaat kaksi vuotta. Projekteissa käsiteltiin kaikkea mahdollista markkinoinnin alalta ilmeisesti siksi, että yritykset ovat kehittämistarpeiltaan ja valmiuksiltaan niin erilaisia, että varmuuden vuoksi projekteissa kehittämisohjelmat on suunniteltu periaatteella jokaiselle jotakin. Näin pyritään ilmeisesti kompensoimaan sitä, että koulutettavia yrittäjiä ei ole valikoitu.

Myös Laukkanen toteaa, että heterogeeninen kohdeyleisö ja luonteeltaan yleiset opetusisällöt on yhdistelmä, jolla saadaan todennäköisesti vähäisiä tuloksia aikaan koulutettavissa. Raapaisemalla pintaa monilta osa-alueilta ei luoda pohjaa varsinaiselle osaamiselle ja oppimiselle, mitkä ovat hankkeiden perimmäiset tarkoitukset. Tällaisissa projekteissa ei päästä hankkeiden yleisiin tavoitteisiin eli siihen, että yrityksiin jäisi projektialueelta pysyvää osaamista hankkeen päätyttyä. Osassa projekteista ei myöskään voi välttyä saamasta sellaista käsitystä, että markkinointi 'ujutetaan' usein mukaan hankkeeseen 'viimeisenä silauksena' projektihakemukselle, koska markkinointiosio tekee projektihakemuksesta myyvämmän rahoittajien suuntaan.

Koulutussisältöjen laajuus lienee syynä myös siihen, että lähes jokaisessa projektissa (62 %) projektiin oli kasautunut liikaa töitä. Tähän liittyen laajalaisia projekteja suhteessa esimerkiksi projektihenkilöstön määrään tai osaamiseen nähden ei voida tutkimuksen perusteella varauksetta suositella.

### 9.1.3. Projektin ohjaus

Yhdeksi vaikeimmista tehtävistä vetäjät kokivat sen, miten saada yritykset hylkäämään vanhat toimintatapansa. Jos yritysten sitoutuminen projektiin on ollut vaillinaista ja oppimisprosessi on jäänyt kesken esimerkiksi ymmärryksen kehittäminen puuttuu, voi yrittäjä palata vanhoihin toimintatapoihinsa välittömästi projektin päätyttyä. Yrittäjien oppimistyylin osalta sekä Laukkanen 1999 että Christensen (1989 ref. Gibb 1993) korostavat tekemällä oppimisen merkitystä. Tekemällä oppiminen on pienyrityksen tyyppinen toimintamalli ja oppimistilanteen tulisi olla samanlainen kuin tyyppinen liike-elämässä kohdattava tilanne. Muutoksen aikaansaamisessa sitouttaminen on avainasemassa. Yritys sitoutuu projektiin, mutta siitä on oltava yritykselle hyötyä, sillä pienyritys arvioi projektiin osallistumistaan utilitaristisesta näkökulmasta (Zajac ja Bruhm 1999).

Suurin osa vetäjistä oli sitä mieltä, että projekteissa vallitsi luottamuksellinen ilmapiiri ja hyvä yhteishenki. Kuitenkin yrittäjien odotuksista oli selvillä vain runsas kolmannes vetäjistä. Tutkimustulos on samansuuntainen kuin useat muut havainnot, joiden mukaan kehittämisasioissa luotetaan liikaa suuriin yhteistilaisuuksiin ja kirjallisiin tiedotteisiin, vaikka tehokkaiksi havaituilla epävirallisilla kahdenkeskisillä keskusteluilla on muutosprosessissa keskeinen merkitys vuorovaikutuksen syntymiselle. Sekä henkilökohtaisilla keskusteluilla että yleisluonteisilla, kaikille yhteisillä tiedotustilaisuuksilla on kuitenkin oma tärkeä roolinsa projektissa. Henkilökohtaisilla keskusteluilla vetäjä saa tietoa siitä, miten yritykset ovat projektissa käsitellyt asioita omaksuneet ja miten sitoutuneita yritykset projektiin ovat. Yhteisissä tiedotustilaisuuksissa on hyvä sopia yhteisistä pelisäännöistä ja niissä voi hoitaa tiedotusluonteiset asiat. Vapaamuotoiset tilaisuudet, esimerkiksi yhteiset illanvietot voivat lisätä yhteishenkeä.

Myös Mikkelin mallissa suositeltiin vapaamuotoisten tapaamisten järjestämistä virallisten projektitapaamisten ohella. Jos yrittäjä kokee kasvotusten tapahtuvan keskustelun yrityksensä ongelmista hankalana, kyselylomakkeen käyttäminen voi olla hyvä ratkaisu. Erilaisia tiedonkeruukeinoja voi soveltaa samassa projektissa mukana oleviin yrityksiin yrittäjän luonteen mukaisesti. Projekteissa voi jäädä liian vähälle huomiolle myös se, että yrittäjät saattavat olla tottumattomia keskustelemaan liiketoimintaansa liittyvistä ongelmista ryhmässä, joten tätäkin taitoa pitäisi ehkä erikseen harjoitella.

Sähköpostin osuutta projektien yhteydenpito välineenä pienensi varmasti se, että 31 % aineiston projekteista oli käynnistetty vuosien 1990-1996 aikana, jolloin sähköpostiyhteydet eivät olleet kovin yleisiä maaseudulla tai maaseutu-yrityksissä. Yhteydenpidon useus tai tapa ei välttämättä näyttänyt aineiston projekteissa määrättyneen projektissa mukana olleiden yritysten määrän mukaan. Voisi kuvitella, että projekteissa, joissa osallistuvia yrityksiä on enemmän kuin 100 projektitapaamista järjestettäisiin harvemmin kuin pienemmissä, noin 20 yritystä käsittävissä projekteissa. Tällaista yleistystä ei kuitenkaan tämän tutkimuksen aineiston perusteella voida tehdä.

#### **9.1.4. Vetäjien ohjausmallit ja projektien onnistuminen**

Ryhmittelyanalyysin tuloksena erottui kolme erilaista projektiohjauksen mallia, joita ovat 1) roolistaan epä tietoiset, 2) vuorovaikutusta korostavat ja 3) roolinsa rajanneet. Ryhmät erosivat toisistaan käyttämiensä ohjauskeinojen suhteen. *Ryhmään roolistaan epä tietoiset* kuuluvat projektinvetäjät käyttävät muihin ryhmiin verrattuna vähiten ohjauskeinoja. Vetäjät arkailevat johtajuuden ottamista projektissa tai projektin valtasuhteet ovat muulla tavalla epäselvät. Projektinvetäjä on roolissaan vetäytyvä ja kokee vastuun kantamisen vaikeaksi. Roolistaan epä tietoiset käyttävät muita vähemmän ohjauskeinoja. Toiminta ei etene yritysten ongelmista, joka edistäisi yritysten oppimisprosessia. Tähän ryhmään kuuluvat projektinvetäjät ovat suhteellisesti muihin ryhmiin kuuluvia useimmin sitä mieltä, että yritykset eivät ole aktiivisia itse selvittämään asioita. Yritykset voivat pysyä passiivisina, jos kiinnostuksen herättäminen ja aktivointi ei ole riittävän hyvin onnistunut.

*Vuorovaikutusta korostavien ryhmä käyttää* ohjauskeinoja muodostuneista ryhmistä suhteellisesti eniten, erityisesti motivointia ja avointa ongelmanratkaisutapaa. Myös sitouttaminen oli osittain huomioitu tuomalla esille projektin tavoitteita ja ottamalla yritysten näkökulmaa huomioon. Yritysten mielipiteitä tavoitteiden asettamisessa ei kuitenkaan huomioitu. Projektinvetäjällä on avoin, kannustava rooli ja hän on tietoinen projektinvetäjän roolista ja käytettävissä olevista ohjauskeinoista ja myös käyttää niitä. Tästä syystä vuorovaikutusta korostavien projektinvetäjien projektin onnistumista koskevat tavoitteet voivat olla korkeammalla kuin muissa ryhmissä, mistä seuraa, että he kokevat muita

useammin projektinsa epäonnistuneen. Ryhmässä pyrittiin selvästi keskitetympään koulutukseen markkinoinnin kysymyksissä eivätkä projektien koulutus- ja kehittämisohjelmat olleet yhtä laaja-alaisia kuin muissa ryhmissä. Prosessi-ohjauksen näkökulmasta vuorovaikutusta korostavien projekteissa on parhaat olosuhteet oppimiselle.

*Roolinsa rajanneiden ryhmässä* ohjauskeinoja käytettiin vähemmän kuin muissa ryhmissä. Näissä projekteissa ilmeni muihin ryhmiin verrattuna suhteellisesti eniten ristiriitoja projektin toteuttamiseen liittyvistä kysymyksistä projektihenkilöstön ja yritysten välillä. Ristiriitojen ratkaisu ei ollut avointa. Samoin kuin roolistaan epätietoisten ryhmässä, vetäjät ovat ohjaustyyliiltään jonkin verran vetäytyviä, mikä tarkoittaa sitä, että he tarkastelevat projektia tavallaan ulkopuolelta ja haluavat joko tietoisesti tai tiedostamattaan säilyttää tietyn välimatkan osallistujayrityksiin. Roolinsa rajanneet vetäjät ovat olleet muita kauemmin mukana projektityössä, joten tämä toimintamalli on ehkä tulosta monivuotisesta projektityöstä, joka on muovannut vetäjien ohjaustyyliä. Yrittäjänäkökulma huomioitiin näissä projekteissa. Vetäjät ovat selvästi hanketyön konkareita, jotka ovat oppineet miten projekti viedään onnistuneesti läpi. Roolinsa rajanneet osaavat huomioida myös yritysten sitouttamisen ottamalla yritysten mielipiteet huomioon projektin tavoitteita asetettaessa.

Myönteisimmän arvion projektiansa onnistumisesta antoivat roolistaan epätietoiset ja roolinsa rajanneet projektinvetäjät. Tulosta voidaan tulkita joko siten, että ryhmiin kuuluvien tavoitteet eivät olleet niin korkealla kuin vuorovaikutusta korostavien, tai siten, että he eivät tarkastele projektien tuloksia yhtä kriittisesti kuin vuorovaikutusta korostavat. Taustamuuttujia tarkasteltaessa voidaan kuitenkin havaita, että todennäköisempi tulkinta on vuorovaikutusta korostavien projektien vinoutunut lähtökohta. Heillä oli keskimäärin vähemmän rahaa käytettävissä asiantuntijoiden palkkaamiseen, rahoitus oli sirpaleista (tuli useammasta lähteestä kuin muissa ryhmissä), josta johtui ilmeisesti myös se, että tässä ryhmässä oltiin erittäin tyytymättömiä ohjausryhmän tukeen ja ohjaukseen yleensä.

Vuorovaikutusta korostavien ryhmässä yrityksiä oli valikoitu vähiten, joten kehitettävät yritysryhmät olivat heterogeenisimmat. Näissä projekteissa oli mukana myös keskimäärin enemmän yrityksiä kuin muiden ryhmien projekteissa, jolloin yritysten yksilöllinen huomioiminen on vaikeata, vaikka vetäjät käyttäisivätkin monipuolisesti ohjauskeinoja. Vuorovaikutusta korostavien ryhmässä oli eniten alkuvaiheessa olevia yrityksiä, joiden on ehkä vaikeampi yksilöidä koulutustarpeitaan. Tämä saattaa vaikuttaa siihen, että vetäjät arvioivat yrityksillä olevan kaikkein heikoimmat projektiin osallistumismotiivit.

## 9.2. Päätelmät

Projekteja ja projektihenkilöstön osaamista tulisi kehittää. Projektihenkilöstön koulutukseen on panostettava ja rahoittajien olisi hyväksyttävä myös projektinvetäjän osaamisen ylläpidon ja kehittämisen kustannusten sisällyttäminen projektin rahoitussuunnitelmaan. Työtyytyväisyyden parantaminen on oleellinen asia projektinvetäjien työhön sitouttamisessa. Panostamalla vetäjien sitouttamiseen hanketyöhön, projektinvetäjät saadaan viihtymään hankkeiden parissa nykyistä pidemmän periodin. Esimerkiksi työn urakaluonteisuutta ja määräaikaista pitäisi vähentää, sillä se vaikuttaa projektinvetäjien sitoutuneisuuteen ja motivaatioon. Jos projektinvetäjät vaihtuvat samalla alueella kovin usein, se hidastaa hanketyön etenemistä, koska uuden projektinvetäjän täytyy aina ensin lunastaa paikkansa alueen yrittäjien ja päättäjien keskuudessa. Henkilökohtaisten suhteiden solmiminen vie oman aikansa ja alueellista kehittämistä on vaikeata toteuttaa uskottavasti, mikäli vetäjä ei tunne aluetta tai alueen yrityksiä (Kataja 1999, 29).

Projektiin yrityksiä valikoidessa tulisi ainakin osittain pyrkiä nykyistä yhtenäisempien liiketoiminnan kehitysvaiheen mukaiseen projektiryhmien muodostamiseen, sillä toimialan ja sijainnin mukaan valikointi ei ole riittävää. Valikointi voisi perustua esimerkiksi Laukkasen (1999) ehdotuksen mukaisesti yrityksen kehitysvaiheeseen. Tärkeätä olisi myös laajentaa aluetta, jolta projektiin osallistuvat yritykset valitaan. Tämän edistämiseksi hallinnollisten alueiden rajat ylittävälle projektitoiminnalle tulisi sopia selkeät yhteistyösäännöt. Yritysten segmentointi voisi perustua vaikka TE-keskuksissa pidettäviin rekistereihin, joihin kerättäisiin systemaattisesti kaikista alueen uusista yrittäjistä tietoa. Kustakin yrityksestä muodostettaisiin yritysprofili, josta kävisi ilmi esimerkiksi yritysten koulutustarpeet. Tällöin samantyyppisen yritysprofiilin omaavat yritykset saataisiin tarvittaessa esiin TE-keskusten yritystietokannasta.

Scheinin konsultointimallit eivät ole suoraan tunnistettavissa muodostettujen ryhmien ohjaustyyleistä. Scheinin teoreettiset mallit ovat melko kaukana käytännössä toimivien vetäjien toimintatavoista. Vuorovaikutusta korostavien ja roolinsa rajanneiden ryhmässä on aineksia prosessikonsultoinnin mallista, mutta molemmat mallit muistuttavat asiantuntijamallia ja vetäjät toimivat lähinnä asiantuntijan roolissa. Toisaalta prosessiluonteisen toiminnan tutkiminen edellyttäisi syvällistä tutkimusotetta ja usein pitkäaikaista tutustumista projektin työskentelyyn.

Tutkimustuloksista voidaan tehdä se johtopäätös, että projektin suunnitteluun tulisi kiinnittää erityisen paljon huomiota silloin, kun projektissa on mukana alkuvaiheessa olevia yrityksiä, jotta projektin lopputulos olisi onnistunut. Vuorovaikutusta korostavien ryhmän vetäjien huono arvio projektien onnistumisesta viittaa siihen, että *projektinvetäjän ohjauskeinojen monipuolinenkaan käyttö ei välttämättä auta, jos projektin perusasioissa on ongelmia*. Jos esimer-



kiksi yritysten valikointia ei voida tehdä siitä syystä, että projektiin on vaikea saada yrityksiä, on toteuttajaorganisaation syytä miettiä, *miksi* yritykset eivät ole kiinnostuneita osallistumaan projektiin. Projektinvetäjän omat toimenpiteet eivät riitä, jos hallinnollisesti ei ole varattu riittävästi aikaa projektin suunnitteluun. Yritykset on saatava mukaan projektin tavoitteiden suunnitteluun. Tärkeä huomioitava asia on myös yritysten alueellinen toimintaympäristö. Onnistuneita hanketyyppejä tai kehittämistapoja ei voida sellaisenaan kopioida kaikille alueille. Laukkasen mukaan tärkeä periaate paikallisen talouden kehittämisessä on mukautuminen alueen luontaisiin lähtökohtiin ja edellytyksiin. Koska alueiden elinkeino- ja yritys rakenteet ovat erilaisia, ei ole yhtä kaikkialle sopivaa kehittämisstrategiaa (Laukkanen 1999, 144).

Jotta hankkeista kertyneitä kokemuksia päästäisiin paremmin jakamaan, voitaisiin erilaisia kokemuksia ja mielipiteitä kerätä sekä yrittäjiltä että projektinvetäjiltä esimerkiksi internettiin, josta tieto olisi kaikkien saatavilla. Tällainen tietokanta voitaisiin perustaa esimerkiksi TE-keskusten nettisivuille tai vaikkapa Elintarvikealan osaamiskeskuksen ELO:n ylläpitämän elintarvikealan hanketietokannan yhteyteen. ELO:n tietokanta sisältää elintarvikealan hankkeita, mutta ilmeisesti tietokantaa päivitetään vielä toistaiseksi melko harvoin.

Kehittämisprojekteja koskeva tutkimus on vasta alkuvaiheessa, ja sitä koskevia selvityksiä on tehty pääasiassa projektiorganisaatioiden näkökulmasta, jolloin on pyritty etsimään tehokkaita tapoja eri tyyppisten ja eri tarkoituksiin suunnattujen kehittämisprojektien organisaatiota varten. Kysymys projektien kehittämistavoista, opetuksen laadusta ja menetelmävalinnoista on esitetty lähinnä rahoittajaorganisaatioiden ja opetusta järjestävien oppilaitosten edustajien taholta, mutta ajatus on edennyt hitaasti mm. tutkimuksen tekijöiden tasolla. Tähän liittyen käsillä olevan tutkimuksen teoreettiset valinnat voidaan asettaa, jonkinlaiseksi avaukseksi myöhemmälle, toivottavasti syvemmälle menevälle kysymyksenasettelulle ja kehittämistyöhön liittyvälle yhteisöllisen kehittämisen tutkimukselle. Yhteisöllinen kehittäminen sopii hyvin yritysten markkinointikykyjen kehittämiseen, sillä se käsittää oman alan markkinointikulttuurin ymmärtämisen, joka on edelleenkin eräs maaseutuyritysten heikoimpia kohtia.

Aikuisten opettamisen teoriat korostavat kokemuksen ja itseohjautuvuuden tärkeyttä, ja ne ovat erityisen tarkoituksenmukaisia markkinoinnin koulutuksessa. Luovuus on tavallisesti menestyneen markkinoinnin kriittinen elementti. Motivaatioteoriat ovat soveltamiskelpoisia koulutuksessa, koska oppiminen edellyttää motivaatiota. Useat markkinoinnin prosessit käsittävät päätöksentekoon ja ongelmanratkaisuun liittyviä käsitteitä, joiden tunteminen on tärkeää, mutta vielä tärkeämpää kuin yksittäisiin tilanteisiin liittyvien neuvojen ja ohjeiden antaminen yrittäjille tai kouluttajille on oppia käsittelemään luovasti vastaantulevia ongelmia (Argyris 1993; Bandura 1986; McChelland 1985; Vygotsky 1978; <http://www.media.gwu.edu/~tip/sales.html>; <http://www.gwu.edu/~tip/vygotsky.html>).

Tulevaisuudessa projekteja tulisi tarkastella erilaisista näkökulmista. Ongelma-  
lähtöisyyden rinnalle voidaan nostaa esimerkiksi projektikohtaisten ongelmien  
avulla tapahtuva oppiminen. Projektikohtaiseen ongelmanratkaisuun perustuvan  
kehittämisen ideana on, että projektissa työstettäväksi otetaan jokin yleinen  
ongelma, josta luodaan projektiin mahdollisimman realistinen simulaatio  
([www.bie.org/pbl/overview/diffother.html](http://www.bie.org/pbl/overview/diffother.html)). Osallistujayritysten omakohtaiset  
ongelmat jäävät projektikohtaisen oppimisen lähtökohdassa sivummalle. Projekti-  
kohtaiseen ongelmaan perustuvan lähestymistavan tavoitteena on nostaa yritys-  
ten ongelmanratkaisukyvyyn kapasiteettia. Yhteisöllisen kehittämisen keskeinen  
periaate, vuorovaikutus eri osapuolten välillä, korostuu projektikohtaiseen ongel-  
manratkaisuun perustuvassa kehittämistavassa. Projektikohtaiseen ongelmaan  
perustuva kehittäminen vaatii tiimityötä projektiin osallistuvilta kehittäjiltä,  
toimintaympäristössä toimivilta viranomaisilta ja yrityksiltä sekä muilta kehittä-  
miseen liittyviltä tahoilta. Yritysten kehitysvaihe, ongelmien kiireellisyys, pro-  
jektien ilmapiiri, yritysten motivoituneisuus ja muut seikat vaikuttavat siihen  
mikä lähestymistapa on paras kussakin yksittäisessä projektissa.

## Kirjallisuus

- AgraEurope. April 20, no 1897/2000.
- Alanen, R. 1995. Suunnittelusta kehittämistyöhön. *Maaseudun uusi aika* 2/1995: 74-76.
- Alarinta, J. 1998. Maaseutu innovatiivisena ympäristönä. Verkostot paikallisen elinkeinopolitiikan toteuttajina. Helsingin yliopiston maaseudun tutkimus ja koulutuskeskuksen julkaisuja. Sarja A:4. Seinäjoki.
- Anttila, R. 1980. Projektityöskentely. 2. Painos. Kirjake Oy. Helsinki.
- Argyris, C. & Schön, D.A. 1995. *Organizational Learning 2. Theory, Method and Practice*. Addison-Wesley.
- Argyris, C. 1994. Good Communication That Blocks Learning. *Harvard Business Review*, July-August.
- Argyris, C. 1993. *On Organizational Learning*. Cambridge, Blackwell Publisher.
- Arnold, J., Cooper, C.L. & Robertson, I.T. 1995. *Work Psychology. Understanding Human Behaviour In The Workplace*. Second Edition. Pitman Publishing. Great Britain.
- Bandura, A. 1986. *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Bridge, S., O'Neill, K. & Cromie, S. 1998. *Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business*. MacMillan. Great Britain.
- Brown, J.S. & Duguid, P. 1991. Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation. *Organization Science*, 2, 1: 40-57.
- Brownlie, D., Saren, M., Wensley, R. & Whittington, R. 1999. *Rethinking Marketing. Towards Critical Marketing Accounts*. Sage Publications.
- Carson, D., Cromie, S., McGovan, P. & Hill, J. 1995. *Marketing and Entrepreneurship in SMEs: An Innovative Approach*. Prentice Hall, T. J Press Ltd. Great Britain.
- Cherrington, D. 1991. *The Management of Human Resources*. Allyn & Bacon A Division of Simon & Schuster, Inc.
- Dalley, J. & Hamilton, B. 2000. Knowledge and Learning in the Small Business. *International Small Business Journal* (April-June) 3:51-59.
- Dibb, S. & Stern, P. 1999. Research, Rhetoric, and Reality: Marketing's Trifid, teoksessa *Rethinking Marketing: Towards Critical Marketing Accounts*. Sage Publications.
- Dixon, N.M. 1994. *The Organizational Learning Cycle. How We Can Learn Effectively*. McGraw-Hill.
- Dyer, W. 1984. *Strategies for Managing Change*. Addison-Wesley Company. New York.

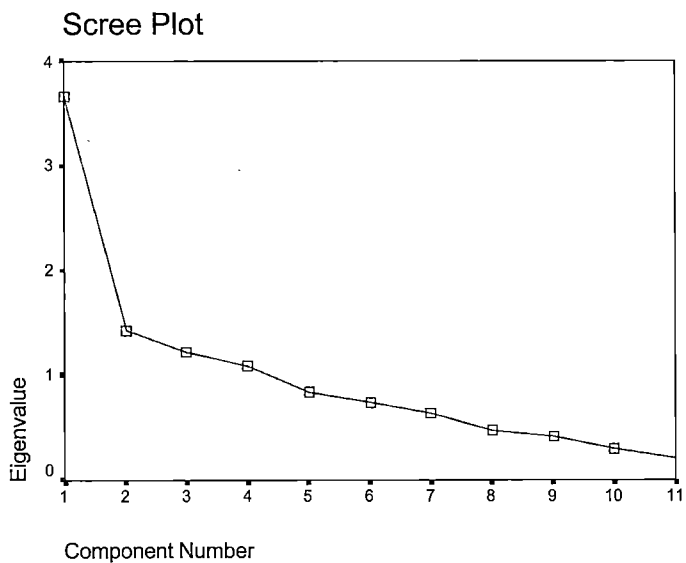
- Gibb, A.A. 1993. The Enterprise Culture and Education. Understanding Enterprise Education and its Links with Small Business, Entrepreneurship and Wider Educational Goals. *International Small Business Journal* 11(3): 11-35.
- Garvin, D.A. 1993. Building a learning organization. *Harvard Business Review* 71 (4): 78-91.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. & Black, W.C. 1998. *Multivariate data analysis*. Prentice-Hall. New Jersey.
- Heikkilä, E. 1994. Hanketoiminta ja maaseudun kehittäminen. Maaseutupolitiikan neuvottelukunta.
- Hersey, P. & Blanchard, K. 1982. *Management of Organizational Behaviour; Utilizing Human Resources*. Fourth edition. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Huuskonen, V. 1989. Katsaus motivaatioteorian kehitykseen. Turun kaupakorkeakoulu. Keskustelua ja raportteja 5.
- Jalava, U. & Virtanen, P. 2000. Innovatiiviseen projektijohtamiseen. Tammi.
- Juuti, P. 1989. Organisaatiokäyttäytyminen. Johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet. Aavaranta-sarja N:o 18. Otava.
- Kaila, M. & Kauranen, I. 1988. Regional activation projects & small firms. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja* 3, 37: 179-192.
- Kanter, R.M., Stein, B.A. & Jick, T.D. 1992. *The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience It and Leaders Guide It and Leaders Guide It*. The Free Press, New York.
- Kasvio, A. 1990. Työorganisaatioiden tutkimus ja niiden tutkiva kehittäminen. Tampereen yliopisto. Tampere.
- Kataja, J.P. 1998. ”Hanketyö on kovaa hommaa”. Tuloksekkaan maaseudun kehittämishankkeen mallit. Pellervon taloudellinen tutkimuslaitos PTT. Raportteja ja artikkeleita No: 159.
- Koivumäki, S., Valkosalo, P., Vähämaa, R. & Välimäki, K. 1995. Elintarvikealan pienyritysten kehittäminen seinänaapurikuntien alueella. Helsingin yliopiston Seinäjoen tutkimus- ja koulutuskeskus. Raportteja ja artikkeleita Nro 33.
- Koro, J. 1993. Aikuinen oman oppimisensa ohjaajana. Itseohjautuvuus, sen kehittyminen ja yhteys oppimistuloksiin avoimen korkeakouluopetuksen monimuotokokeilussa. Jyväskylän yliopiston psykologian ja sosiaalitieteen tutkimuksia 98.
- Koskinen, A. 1989. Pienyritysten kehityskaaret. Helsingin kaupakorkeakoulun julkaisuja B-96. Helsinki.
- Koskinen, A. & Suokas, P. 1986. Yrittäjä- ja yritysjohton koulutus: Katsaus läntisten teollisuusmaiden koulustoitimintaan & esimerkkejä eräistä koulutusohjelmista. Helsingin kaupakorkeakoulun julkaisuja M:10. Helsinki.
- Kotler, P. 1994. *Marketing Management: analysis, planning, implementation and control*. 8<sup>th</sup> edition. Englewood Cliffs, NJ Prentice Hall.

- Kuorikoski, R. 2000. Kehittämishanke pienyrityksen oppimisen käynnistäjänä – empiirinen tutkimus projektinvetäjien näkökulmasta. Pro- gradu tutkielma. Taloustieteen laitos. Helsingin yliopisto. Helsinki.
- Kyrö, P. 1992. Liikkeenjohdon konsultoinnin identiteetti. Helsingin kauppa- korkeakoulun julkaisuja B-128. Helsinki.
- Larkin, T.J. & Larkin, S. 1996. Reaching and Changing Frontline Employees. *Harvard Business Review* (May-June): 95-104.
- Laukkanen, M. 1992. Viisas yrittäjä – Miten liikkeenjohtaja ajattelee ja oppii? Teoksessa: Jahnukainen, I. (toim.). Uudistuva Pienyritys. *Ekonomia-sarja*. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä: 89-106.
- Laukkanen, M. 1999. Yrittäjyyden ja uuden liiketoiminnan jäljillä. Kuopion yliopiston selvityksiä E. *Yhteiskuntatieteet* 8. Kuopio.
- Malecki, E.J. 1994. Entrepreneurship in Regional and Local Development. *International Regional Science Review* 16, 1-2: 119-153.
- McClelland, D. 1985. *Human Motivation*. Glenview, IL. Scott Foresman.
- Mohrman, S.A. & Cummings, T.G. 1989. *Self-Designing Organizations: Learning How to Create High Performance*. The University of Southern California. Addison-Wesley.
- Mäkelä, P. 1998. Projektityö- vetäjien näkökulmia. Helsingin yliopiston Seinäjoen tutkimus- ja koulutuskeskus. Raportteja ja artikkeleita 55. Seinäjoki.
- Mäkelä, P. & Stenlund, H. 1995. Projektijohtaminen. Toiminnanohjaus verkostotaloudessa. Hakapaino Oy. Helsinki.
- Niittykangas, H., Makkonen, J. & Moilanen, R. 1986. Yrittäjäkoulutuksen vaikutukset koulutettavien asenteisiin. Jyväskylän yliopiston julkaisuja 79/1986. Jyväskylä.
- Nenonen, R. 1996. Muutos seisoo ilman sitoutumista. *Fakta* 12/96: 60-61.
- Rantapelkonen, A. 1993. Kehittämishankkeet yritysten muutoksessa. Lapin yliopiston taloustieteellisiä julkaisuja B. Tutkimusraportteja ja selvityksiä 2. Rovaniemi.
- Ropo, E. 1984. Oppiminen ja oppimisen tyylit. Viitekehityksen kehittäminen ja oppimisen tyylien empiirinen tarkastelu peruskoulussa ja korkeakoulussa. Julkaistu sarjassa *Acta Universitatis Tamperensis ser. A vol. 172*. Tampereen yliopisto. Tampere.
- Ruohotie, P. 1998a. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. *Business Edita*.
- Ruohotie, P. 1998b. Motivaatio, tahto ja oppiminen. *Business Edita*.
- Ruoka-Suomi tiedote. 3/95.
- Sarala, U. 1988. Kohti oppivaa organisaatiota. Aikuiskoulutus organisaatiossa. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Salpausselän kirjapaino.
- Schein, E.H. 1987. *Process consultation 1. Its role in organisation development*. Sloan school of management, Massachusetts Institute of Technology.

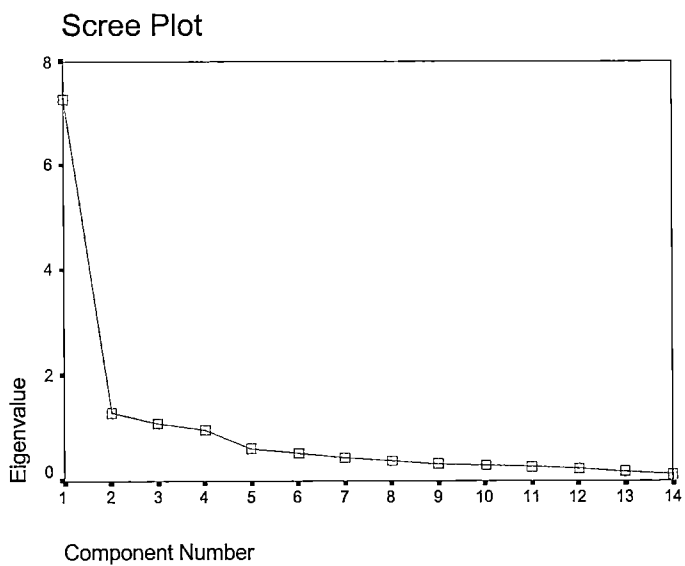
- Schein, E.H. 1988. Process consultation 2. Lessons for managers and consultants.
- Sell, M. 1983. Projektin ohjaus. Tietojenkäsittelyliiton julkaisu no 31. Viides painos. Salo.
- Siironpää, J. 1999. Yrittäjien oppimistyyli. Teoksessa: Niittykangas, H. (toim.). Yrittäjyys ja maaseutu. Kuopion yliopiston selvityksiä E. Yhteiskuntatieteet 9. Kuopion yliopisto.
- Silfverberg, P. 1996. Maaseudun kehityshankkeiden suunnitteluopas. 2. tark. painos. Maa- ja metsätalousministeriön julkaisuja 6/1995. Helsinki.
- Sipilä, J. 1992. Asiantuntijapalvelujen markkinointi. Ekonomia-sarja. Suomen Ekonomiliitto, Suomen Ekonomisäätiön koulutuskeskus. Sefek & Weilin + Göös.
- Stenlund, H. 1992. Projektin ohjaus. Helsingin painatuskeskus. Helsinki.
- Thomson, R. 1993. Managing People. Butterworth-Heinemann Ltd, Oxford.
- Tuomi, I. 1999. Corporate knowledge: Theory and practice of intelligent organisations. Helsinki.
- Valtee, P. 1987. Kunnallisen työyhteisön johtaminen: Esimiesten käsityksiä: empiirisiä tutkimustuloksia kunnallishallinnon johtajien työstä, esimiestoiminnasta ja tuottavuuskäsityksistä. Työelämän suhteiden neuvottelukunta; 86, 3. Helsinki.
- Viljanen, K. 1996. Maaseutupolitiikan neuvottelukunnan rahoittamat kehittämis- ja tutkimushankkeet 1995. Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmän julkaisu 7/1996. Helsinki.
- Viljanen, K. 1997. Kehittämis- ja tutkimushankkeet 1996. Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmän julkaisu 9/1997. Helsinki.
- Viljanen, K. 1999. Valtakunnalliset maaseudun kehittämis- ja tutkimushankkeet. Yhteenveto- ja arviointiraportti. Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmän julkaisu 10/1999. Helsinki.
- Virkki, M. 1996. Muutoksen oppimisprosessi. Helsinki school of economics and business administration. Working papers W-155. Helsinki.
- Virkki, P. & Somermeri, A. 1992. Projektityö – kehittämisen moottori. ATK-instituutin julkaisu. Valtion painatuskeskus. Helsinki.
- Vygotsky, L. 1978. Mind in Society, Gambridge Harward University Press.
- [www.bie.org/pbl/overview/diffother.html](http://www.bie.org/pbl/overview/diffother.html)
- [www.gwu.edu/~tip/vygotsky.html](http://www.gwu.edu/~tip/vygotsky.html)
- [www.media.gwu.edu/~tip/sales.html](http://www.media.gwu.edu/~tip/sales.html)
- [www.mol.fi/esr](http://www.mol.fi/esr)
- Zaltman, G. 1999. Commentary, teoksessa. Rethinking Marketing. Towards Critical Marketing Accounts. Sage Publications.

## Liite 1.

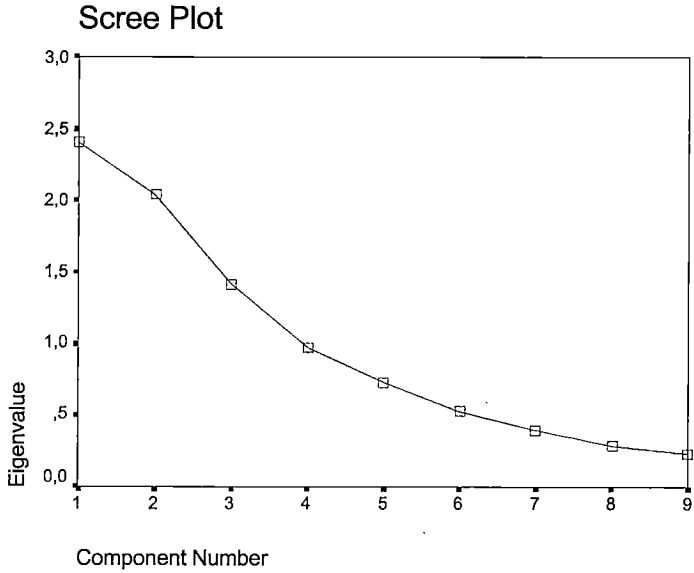
### Motivaatio-osion faktorit



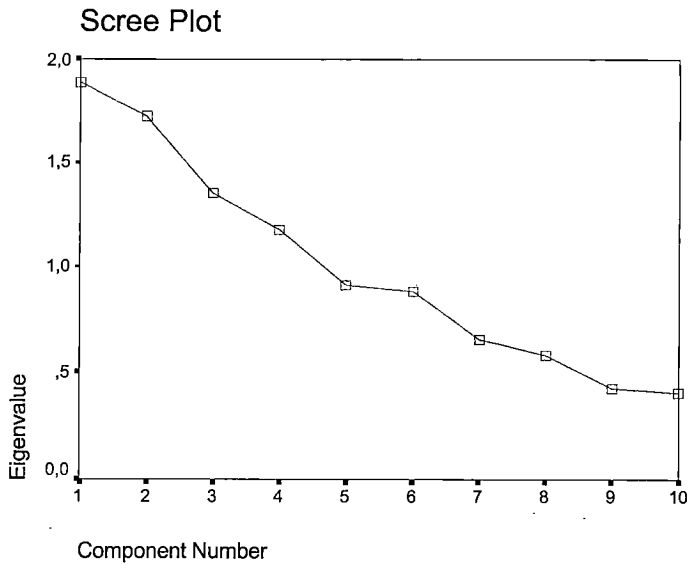
### Ristiriitojen esiintyminen-osion faktorit



### Ristiriitojen käsittely-osion faktorit

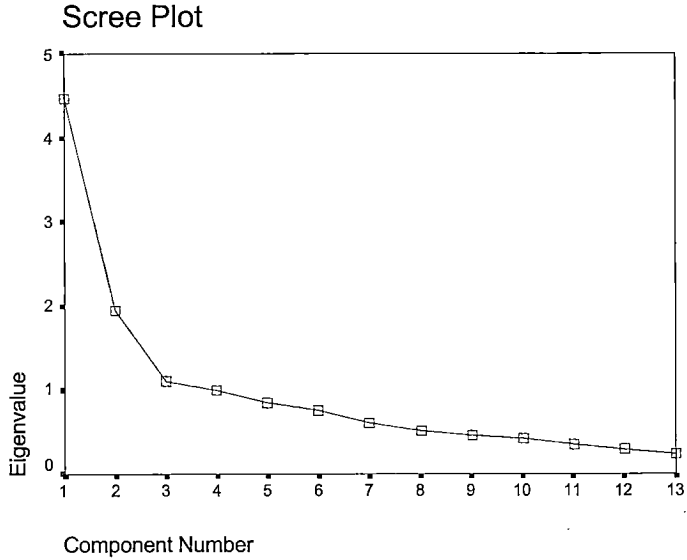


### Yritysten sitoutumista tarkastelleen osion faktorit

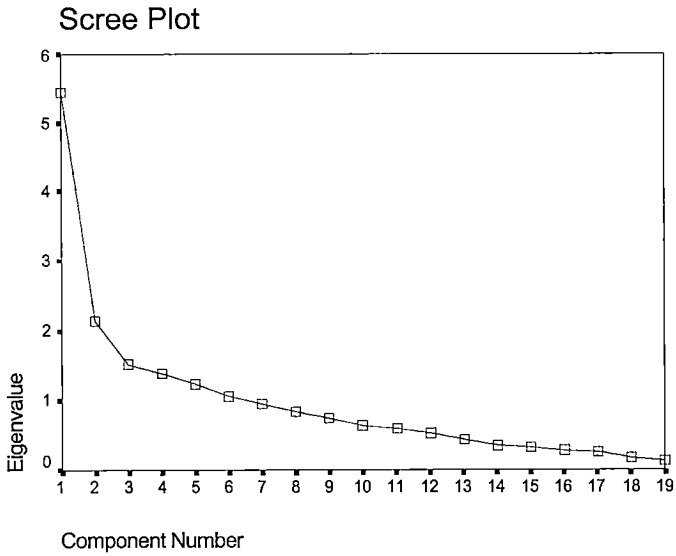




### Yritysten aktiivisuus osion faktorit



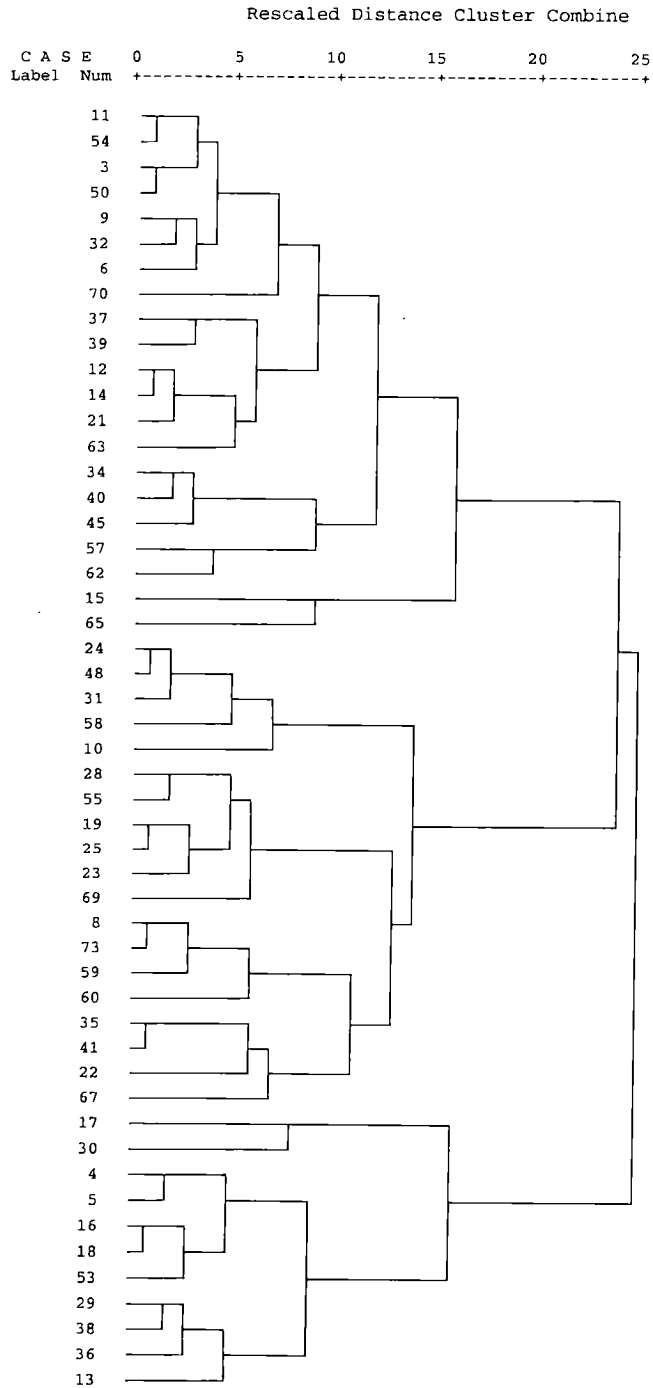
### Projektinvetäjän toimintaa kuvaavan osion faktorit



# Lite 2.

\*\*\* H I E R A R C H I C A L C L U S T E R A N A L Y S I S \*\*\*

Dendrogram using Ward Method



### Liite 3. Klusterikeskukset

Pääkomponenttianalysissä muodostuneet ulottuvuudet	R1	R2	R3	F-testi
Yritysten osallistumista kannustava, käytännön läheinen motivointityyli	-3,347	,979	-,196	,000
Toiminnallinen, turvallisia ja selkeitä projektin puitteita esille tuova motivointityyli	-,137	-,445	,425	,051
Kommunikoiva, tavoitetta selventämällä kannustava motivointityyli	-,471	,495	,171	,012
Projektin palvelujen tasapuolinen käyttö	,533	-,008	-,367	,012
Projektin toteuttamisen erilaisista näkemyksistä johtuvia ristiriitoja yritysten ja projektihenkilöstön välillä	,115	-,518	-,378	,060
Yritysten keskinäiset ristiriidat projektin sisällöstä	,201	-,309	-,295	,173
Kateudesta ja epäluulosta johtuvia ristiriitoja	-,026	-,064	-,057	,993
Ristiriitoihin puuttumista välttelevä	-,384	,152	,309	,078
Autoritäärinen, suoralla toiminnalla ristiriitoja ratkaiseva	-,221	,122	,275	,287
Ristiriitoja avoimesti ja neuvottelevasti ratkaiseva	-,548	,105	-,223	,000
Yrittäjät ovat aktiivisia tiedon hankinnassa ja ongelmien käsittelyssä	-,474	,334	,130	,051
Yrittäjät ovat aktiivisia osallistujia, haluavat kehittyä	,129	-,316	,151	,374
Yrittäjät toimivat mutu-periaatteella	-,661	,723	,554	,000
Yritykset tarvitsevat ohjausta, kehityksen käynnistämistä ohjauksen avulla	-,356	,283	,078	,201
Luottamuksellisten suhteiden ja ilmapiirin luominen	,154	,258	-,227	,327
Yrittäjien näkökulman huomioiminen projektin tavoitteen ja ratkaisukeinojen osalta	-,449	,828	-,100	,002
Palautteen ja ohjauksen antaminen	-,005	,406	-,072	,436
Suoriuksesta palkitseminen ja yritysten tarpeiden huomioiminen	-,398	,648	-,079	,016
Asiakas/kouluttajasuhteiden luominen yritysisiin	-,366	-,476	,723	,000
Yritysten menestyksen seuranta projektin aikana	,310	-,014	,035	,563
Projektissa vallitsi luottamuksellinen ilmapiiri, hyvä yhteishenki ja projektiin oli helppo saada yrityksiä	-,203	,303	,185	,319
Projektiin haluttiin samankokoisia yrityksiä	,116	-,463	,180	,194
Yritysten mielipiteet huomioitiin projektin tavoitteiden suunnittelussa	-,401	-,394	,299	,036
Projektiin haluttiin alkuvaiheessa olevia yrityksiä ja tavoitteet muotoiltiin vetäjän vahvuuksien ympärillä	-,008	,611	-,267	,071
Yritykset olivat erimielisiä projektin tavoitteista	-,119	-,228	,148	,504

**Maatalouden taloudellisen tutkimuslaitoksen tutkimuksia**  
**Research Reports of the Agricultural Economics Research Institute**

- No 230 Ala-Orvola, L. (toim.). 1998. Käyttöomaisuuskirjanpidon uudistus kirjanpito-tiloilla. 73 s.  
Ala-Orvola, L., Rantala, O. & Pietola, K. 1998. Käyttöomaisuuden arvostus- ja poistomenetelmän uudistus maatalouden kannattavuuskirjanpidossa. s. 7-23.  
Valkola, J. 1998. Käyttöomaisuuden arvostus- ja poistomenetelmän muutoksen vaikutus kirjanpito-tilojen tuloksiin. s. 24-73.
- No 231 Rantamäki-Lahtinen, L. 1999. Viljelijöiden eläketurvan taloudellinen tarkastelu. s. 11-75.  
Lehmusvuori, P. 1999. Lomituspalveluihin tehtyjen muutosten vaikutukset kotieläintiloilla. s. 76-168.
- No 232 Lehtonen, H., Linjakumpu, H., Knuutila, M. & Marttila, J. 1999. Maatalouden rakennekehitys vuoteen 2008. 137 s.
- No 233 Virolainen, M. 1999. Hormonilihariita EU:n ja USA:n välillä - SPS-sopimuksen merkitys vapautuvassa maailmankaupassa. 71 s.
- No 234 Myyrä, S. & Pietola, K. 1999. Tuottavuuskehitys Suomen maataloudessa vuosina 1987-97. 57 s.
- No 235 Rantamäki-Lahtinen, L. 1999. Maaseudun pienyrittäjärekisteri. 84 s.
- No 236 Heikkilä, A.-M. 1999. Poikimavälin pitempien taloudelliset vaikutukset. 54 s.
- No 237 Nissi, V.-P. & Pietola, K. 1999. Väkirehutason ja ruokinnan jaksottamisen taloudellinen merkitys naudanlihan tuotannossa. s. 7-65.  
Nissi, V.-P., Rinne, M. & Pietola, K. 1999. Ruokinnan vaikutus naudanlihan tuotannon kannattavuuteen. s. 67-90.
- No 238 Virolainen, M. 1999. EU:n ja Mercosurin välinen maatalouskauppa. 76 s.
- No 239 Kupiainen, T., Helenius, J., Kaihola, O. & Hyvönen, S. 2000. Maaseudun pienyrityksen menestyminen. 128 s.
- No 240 Kirjanpito-tilojen tuloksia. Tilivuodet 1996 ja 1997. 201 s.
- No 241 Lankoski, J. (ed.). 2000. Multifunctional character of agriculture. 80 p.  
Lankoski, J. 2000. Multifunctional agriculture, non-trade concerns and the WTO. p. 5-12.  
Lankoski, J. & Miettinen, A. 2000. Multifunctional character of agriculture: differences in views between the countries. p. 13-22.  
Miettinen, A. 2000. On the effects of multifunctional agriculture on food security and viability of rural areas: review of current knowledge. p. 23-38.  
Yrjölä, T. & Kola, J. 2000. Multifunctional agriculture: cost-benefit approach. p. 39-57.  
Laurila, I.P. 2000. European model of agriculture. p. 59-75.
- No 242 Väre, M. 2000. Viljelijöiden tulotasovertailu. 168 s.
- No 243 Peltoniemi, A. 2000. Baltian maiden elintarvikkeiden ulkomaankauppa. 103 s.
- No 244 Ala-Mantila, O., Lehtonen, H., Aakkula, J., Knaapinen, P., Laurila, I.P. & Nieminen, J. 2000. Agenda 2000:n vaikutus Suomen maatalouteen. s. 7-103.  
Hirvonen, A. 2000. Maatalouden kokonaislaskelmat 1992-1999. s. 105-148.
- No 245 Rantamäki-Lahtinen, L. 2000. Maaseudun pienyritysten rakennekehitys. 126 s.
- No 246 Lehtonen, H., Ala-Orvola, L. & Uusitalo, P. 2000. Sikatalouden tuotantotilat. 69 s.



MAATALOUDEN  
TALOUDELLINEN  
TUTKIMUSLAITOS

Julkaisun hinta 70:–  
ISBN 951-687-091-0  
ISSN 1239-8799