

ProOsa-hankkeen elinkaari

ProOsa-hanke – viralliselta nimeltään "Tuottavuuden ja osaamisen proaktiivinen kehittämishanke" – on nyt elinkaarensa loppupäässä: loppupäätelmiä yritysten kehittämistyön vaikuttavuudesta tehdään ja yhteistyökumppanina olleet yritykset omalta osaltaan jatkavat toimintansa parantamista tavoitteena markkinoilla erottautuminen ja kestävä kilpailukykyisyys.

Hanke suunniteltiin yritysten itsensä esittämien tarpeiden kattamiseen nousukaudella 2007. Se starttasi taantuman alla 2008 ja päätettiin taantumauhan alla kesän kääntyessä syksyyn 2011. Väliin mahtui yksi kokonainen nousukausivuosi 2010, joka näkyi hanketyössä yritysten valoisana suhtautumisena tulevaisuuteensa ja aktiivisena innostuksena toimintansa ja osaamisensa parantamisessa. Elinkaaren loppupäässä palattiin siis takaisin lähtöpisteeseen - epävarmaan tulevaisuuden näkymään. Olisiko nyt viisasta jatkaa niillä konsteilla ja kokemuksella, jota saatiin, kun taantuma-ajasta kyettiin nousemaan positiivisin mielin ja itse töitä paiskien?

Mihin tarkoitukseen ProOsa suunniteltiin

Kehittämisen suunta tässä hankkeessa oli päinvastainen kuin edellisessä, saman pitkäaikaisen työelämätoimijoiden hankkeessa TOP10+:ssa, jossa kehittämisen suunta oli "alhaalta ylös" lähestymisnäkökulmana henkilöstön ihmimillisten voimavarojen kehittäminen. ProOsa-hankkeessa etusijalle asetettiin liiketoiminnalliset tavoitteet ja niihin pääseminen asiakastarpeiden ja toimintajärjestelmien kehittämisen ja osaamisen parantamisen kautta. Kehittämisen suunta oli "ylhäältä alas". ProOsa-hankkeen aktiivisena työelämäkumppaneina toimivat Etelä-Savon Yrittäjät, SAK Etelä-Savo, EK Itä-Suomi ja UIL Etelä-Savo. Näiden tahojen edustajat toivat hankkeeseen suoraan tietoa yrityskentän tarpeista. Niissä yrityksissä, joissa kehittämistyö on ollut jatkuvaa ja toiminnan parantamisessa on kyetty etenemään niin henkilöstön näkökulmasta kuin liiketoiminnallisista lähtökohdista, muutosherkkyys on ollut kohdallaan.

Tuloksekas yrityksen kehittämistyö on jatkuvaa ja monesti myös ihan yrityksen arkeen liittyvää. Jatkuva parantamistyö on tärkeämpää kuin jatkuva kasvu, jonka kylläkin kehittämiseen satsaus takaa. Pitkäjänteinen muutostyö ja osaamisen kautta oivaltaminen ovat pääosassa asiakaslähtöisen liiketoiminnan hallinnassa ja sen kehittämisessä markkinoilla erottautumiseksi. Hankkeen

yhtenä tavoitteena oli saada -kustettua pienten yritysten toimijoille ymmärrys kehittämistyön tärkeydestä.

Arkityö etusijalle

Kehittämistyötä ei kannatta aloittaa, ellei arki yrityksessä suju. Usein kuullaan puhuttavan, että yritysten henkilöstö uupuu liian kovien tavoitteiden alle. Totuus on kuitenkin se, että ihminen tarvitsee riittävän vaativia haasteita, mutta myös edellytykset niihin pääsemiseksi on järjestettävä työn johdon taholta. Tässä oli puutteita. Perusarjen kitkattomuus näyttäisi olevan valtaosan henkilöstömäärältään pienempien yritysten haasteena. Pienyritysten on hyvin vaikea polkaista jarrua ja keskeyttää oman häntänsä kiinni ottaminen. Sen estää jatkuvaksi koettu aikapula ja resurssien niukkuus sekä puuttuva tieto, miten kehittämistyön alkuun omin voimin päästään, mitä voitaisiin tavoitella ja miten. Yritysjohdon tärkein tehtävä on yrityksen jatkuvuuden turvaaminen. Se puolestaan antaa varmuutta työpaikkojen turvaamiselle. ProOsan henkilöstö toimi yrityksissä juuri arjen asioita edistämässä: analysointia, uusia työkaluja ja tapoja tehdä, yhdessä oivaltamista, tietoa ja lisäosaamista. Lisäarvo asiakasyritykselle oli sitoutuneen kehittäjän työpanos, yrittäjän kannustaminen ja kuunteleminen, asiakkaan tarpeisiin suunnatut valmennukset ja konsultoinnit, edistymisen seuranta ja arkityöhön siirtäminen.

Mitä konkreettista yritysten kehittämiseksi tehtiin

ProOsan henkilöstö oli yhteydessä Etelä-Savossa noin 700 yritykseen, jotka edustivat lähes jokaisesta päätoimialaluokkaa. Hankkeen vakinaiset yritysasiakkaat olivat 70 prosenttisesti kooltaan pieniä tai "pirunpieniä", 30 prosentin osuus muodostui henkilömäärältään 10-50 hengen yrityksistä. Suurin yritysryhmä (42 %) oli kooltaan 2-4 hengen yrityksistä. Runsaan 50 yrityksen kanssa laadittiin pitkäkestoiset tavoitesopimukset, muiden noin 150 yrityksen kanssa tehtiin parannustoimia akselilla asiakkuuksien hallinnan ja asiakaspalvelun parantaminen, talouden hallinnan parantaminen, henkilöstön ja yrittäjän

osaamisen lisääminen sekä työhyvinvoinnin edistäminen ja liiketoiminnan suuntaaminen tulevaisuuteen sekä toimintajärjestelmien kohentaminen. Toimittiin laajasti yritystoiminnan ydin- ja avainalueilla.

Yrityksellä piti itsellään olla vahva halu suunnata toimintaansa kilpailukykyisempään tulevaisuuteen. Hankeaika oli liian lyhyt, jotta oltaisiin kyetty etsimään yritysryhmästä kaikkien kasvukykyisemmät yritykset.

Miten parannustoimet näkyivät yrityksessä?

Asiakasmäärien kehitys
Asiakasmäärät kasvoivat **45 %** yrityksistä
Asiakasmäärät pysyivät ennallaan **45 %** yrityksistä
Asiakasmäärät laskivat **10 %** yrityksistä

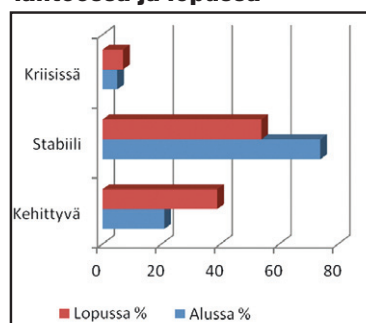
Loppuasiakkaan tyytyväisyys
Palaute kiitettävää **32 %** yrityksistä
Palaute hyvää **60 %** yrityksistä
Asiakkailla kehittämisodotuksia **8 %** yrityksistä

ProOsa-hanke aktivoi yrityksiä asiakastytyväisyysmittauksiin, jotka sitten suoritettiin yhteistyössä hanketoimintana. Tuloksia hyödynnettiin toiminnan parantamisessa. Mm. hinnoittelua voitiin uudistaa tuottavammaksi.

Toiminnan tehostuminen
Tuottavuus parani **49 %** yrityksistä
Uudistuneet toimintajärjestelmät **49 %** yrityksistä
Johtaminen, organisointi, tapa toimia **28 %** yrityksistä

Liikevaihdon kehitys
Kasvoi **47 %** yrityksistä
Pysyi samana **44 %** yrityksistä
Laski **9 %** yrityksistä

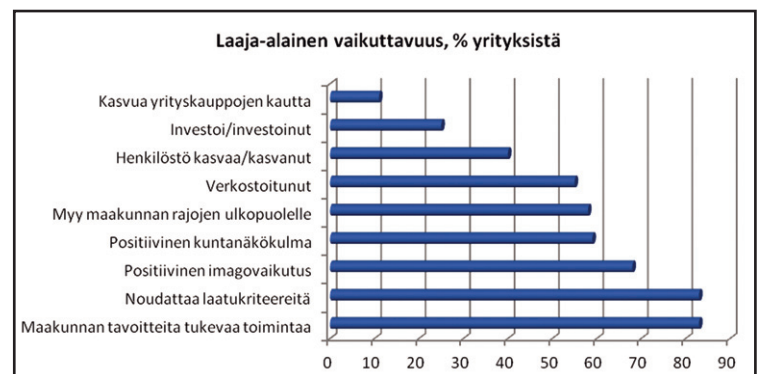
Kehitystilannearvio lähtötilanteesta ja lopussa



Yritykset, joilla tällä hetkellä

on taloudellisia vaikeuksia, ovat usein 90-luvun laman jälkeisen nousukauden perustettuja. Koke-musta isommista talouden vaihteluista puuttuu ja omat taloudenhallintajärjestelmät ovat vielä kehittymättömiä. Kriisiytymistä ei kyetty hankkeen puitteissa enää estämään, mutta kokonaisuutena uudistustoimet johtivat selkeään yritysten kokonaistilanteen parantumiseen.

Kehittäneiden yritysten tuotama positiivinen vaikuttavuus yleisesti, arvio



Loppupäätelmänä voidaan todeta, että lyhyelläkin kehittämisajalla saatiin positiivinen kehitys yrityksistä alulle. Miten yritysten kehittämispennistelu jatkuvat, on vaikea arvioida nykyisessä epävarmassa maailmantilanteessa, jolloin avun ja kannustuksen tarve vain kiihtyy. Jokaisen yrityksen tavoitteet kehittymiselleen olivat erilaiset samoin tavat, joilla yhdessä edettiin. Yhteistä kaikissa moninaisissa asiakasprojekteissa oli se, että yrittäjät laitoivat itsensä reilusti likoon vaikeidenkin asioiden edessä. Positiivista kierrettä on jatkossakin tuettava.

Kehittäminen osaamisen edistämiseksi jatkuu, vaikka EU:n Euroopan sosiaalirahaston ja Etelä-Savon Ely-keskuksen rahoituksen turvin suoritettu työ päättyy. Vastaavan laatuista ja laajuista työtä aivan yrityksen arjessa ei Etelä-Savossa ole muut tahot tehneet.

Kiitämme lämpimästi asiakkaitamme ajasta, jonka olitte aktiivisesti mukana yrityksen toiminnan edistämiseksi. Koemme, että nautimme luottamuksestanne ihmisinä sekä avoimena, arjenlä-

heisenä, tulevaisuuden tavoitteidenne saavuttamiseksi työskentelevänä ryhmänä.

Kiitos kuuluu myös lukuisille yhteistyökumppaneille, joita hankkeena kertyi puolentoista sataa. Mielenkiintoista ja tietoa vaihto oli palkitsevaa. Kiitämme rahoittajamme, että luotitte rahoituksella saatavan hyviä tuloksia aikaisiksi. Erityiskiitokset myös hankkeen hallinnon vastuulle ottaneelle TSL ry:lle sekä pitkäaikaisille työelämäkumppaneille Etelä-Savon Yrittäjät, SAK, AKAVA ja EK.

