

**Yrityksen poikkeustilanteiden varautumistaso ja  
yritysten neuvontapalveluiden nykytilanne ja niiden  
tarve jatkossa Pohjois-Savossa**



Pohjois-Savon liitto

## Sisällysluettelo

1 JOHDANTO .....	3
1.1.    Varmis - Yrityksen poikkeustilanteiden varautumistason ja neuvontapalveluiden nykytilanteen selvityshankkeen tavoitteet Pohjois-Savossa .....	5
1.2.    Selvityksen sisältö: kyselyt ja haastattelut .....	6
1.3.    Selvityksen tulokset .....	7
2.    YRITYSTEN POIKKEUSTILANTEET POHJOIS-SAVOSSA JA SUOMESSA .....	8
2.1.    Viimeaikaisten alueellisten, valtakunnallisten ja maailmanlaajuisen tilanteiden vaikutus maakunnan yrityskantaan .....	8
2.2.    Yritysten yleiset sisäiset riskit .....	11
2.3.    Yritysten nykyinen varautumisaste eri poikkeustilanteille - haasteet ja kehittäminen .....	12
2.4.    Neuvontapalvelut yrityksen muutos- ja kriisitilanteisiin .....	14
3.    POHJOIS-SAVON YRITYSKANTA .....	16
3.1.    Toimialarakenne ja yritysten liikevaihdon kehitys .....	17
3.2.    Yritysten rahoitus .....	19
4.    YRITYSTEN POIKKEUSTILANTEIDEN VARAUTUMISASTE POHJOIS-SAVOSSA .....	21
4.1.    Yritysten muutos- ja kriisitilanteet Pohjois-Savossa, lähtötilannekysely hankkeessa .....	21
4.2.    Selvityksen kyselyn tuloksia .....	22
4.2.1.    Muutos- ja kriisitilanteet .....	22
4.2.2.    Yritysneuvonnan käyttö .....	24
4.3.    Haastatellut yritykset .....	27
4.3.1.    Haastatteluiden tuloksia .....	27
4.3.2.    Haastatteluissa huomatu riskit ja varautumistaso riskeihin .....	29
5.    YRITYSPALVELUT POHJOIS-SAVOSSA .....	33
5.1.    Maakunnan eri toimijoiden neuvontapalvelut ja niiden erikoispiirteet .....	33
5.1.1.    Julkisrahoitteiset pysyvät palvelut .....	33
5.1.2.    Hankerahoitteiset ja lyhytaikaiset neuvontapalvelut yrityksille .....	34
5.1.3.    Yksityisen sektorin palvelut .....	34
5.2.    Kysely yritysneuvojille .....	34
5.3.    Yritysneuvonnan nykyiset tarpeet alueella .....	37
5.4.    Yritysneuvontapalveluiden tulevaisuus Pohjois-Savossa .....	38
6.    YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET SELVITYKSESTÄ .....	40
LIITTEET .....	42
LÄHTEET .....	43

# 1 JOHDANTO

Savon Yrittäjät ry on tarjonnut erilaisia yritysneuvontapalveluita useiden vuosien ajan pohjoissavolaisille yrittäjille. Vuosina 2021-2023 Savon Yrittäjät on tarjonnut hankerahoitteisilla neuvontapalveluilla kaikille maakunnassa toimiville yrittäjille matalan kynnyksen palveluita, joihin yritykset pystyivät osallistumaan vapaaehtoisesti. Näihin palveluihin osallistui yli 1100 yritystä maakunnasta. Neuvontapalvelut toteutettiin yhteistyössä yksityisten palveluntuottajien kanssa. Savon Yrittäjät järjesti hankerahoitteisesti vuosina 2021-2023 seuraavat yrityspalvelut:

- digikoulutukset ja -neuvonta
- talous- ja velkaneuvonta
- lainan ja rahoituksen hakemiseen liittyvä neuvonta
- liiketoiminnan kehittämisen ja kasvun neuvonta
- omistajanvaihdosneuvonta
- yritystoiminnan lopettamiseen liittyvä neuvonta

Palveluita toteuttaessaan Savon Yrittäjät tunnisti alueen yritysten neuvontapalveluiden tarpeen olevan kirjava ja laaja, koska muuttuneessa globaalissa toimintaympäristössä yrityksillä on yhä enemmän erilaisia ja yksilöllisiä tarpeita. Erilaisissa muutos- ja kriisitilanteissa olleiden yritysten neuvonta oli haastavaa ja aikaa vievää. Tämä kohderyhmä vaati myös usein pikaista käsittelyä ja pitempiä aikoja seurantaan eikä monella tällaisessa tilanteessa olevalla ollut taloudellista resurssia ostaa palveluita yksityiseltä konsultilta. Taloudellisen tilanteen ollessa yrityksessä tiukalla, nousi maksuttomien hankerahoitteisten yritysneuvontapalveluiden hyödyntäminen tällöin tarpeelliseksi.

Omia palveluitaan toteuttaessa Savon Yrittäjissä havaittiin, että nykyiset julkiset ja yksityiset yritysneuvonnan palvelut eivät vastaa täysin yritysten moninaisia tarpeita kehittämis-, kriisi- ja muutostilanteissa. Näitä markkinapuutteita on jouduttu täydentämään maakunnassa erilaisilla hankkeilla. Myös osittain tuettua ELY-keskuksen ylläpitämä kehittämispalvelua on käytetty yritysten neuvontapalvelun tarpeiden tukemiseksi, mutta palvelu päätettiin lakkauttaa hallitusohjelman mukaisesti vuoden 2024 alusta ja tämän palvelun jatkuminen on vielä valmisteluvaiheessa. Monet poikkeustilanteiden yrityspalvelut on hoidettu lyhytaikaisella rahoituksella, jotka ovat päättyneet ilman kunnollista jatkuvuutta. Nykyiset maakunnan yrityspalvelut eivät kata kaiken kokoisten yritysten neuvontapalvelun tarvetta, ja palveluihin hakeutuminen vie ajoittain pitkän ajan. Jos yrityksellä kestää päästä tarvitsemansa avun ja neuvonnan piiriin, on sillä epätodennäköidempää selvittää omista muutos- tai kriisitilanteista. Tämä voi johtaa yrityksen taloudelliseen ahdinkoon, mistä seuraa liiketoiminnan kuihtuminen ja jopa yritystoiminnan alasajo. Pahimmassa pulassa ovat usein mikro- ja pienyrittäjät, joiden liiketoiminta ja taloudellinen liikkumatila on kapeampaa.

Pohjois-Savon yrityskehittäjä on toimialoiltaan ja kokoluokiltaan monipuolinen. Maakunnan monipuolinen yrityskehittäjä on ollut vielä viime vuosina kasvava ja aloittaneiden yritysten määrä on ollut suurempi kuin lopettavien yritysten. Viime vuosien taloudellisesta haastavasta ajasta ovat kuitenkin osittain rajoittaneet yritysten perustamishalukkuutta. Samaan aikaan lopettavien yritysten määrä on ollut maakunnassa viime vuodet kasvussa muun muassa ikääntyvien yrittäjien vuoksi. Lisäksi useat eri peräkkäin toteutuneet maailmanlaajuiset ja valtakunnalliset tapahtumat ovat aiheuttaneet toimialojen nopeita rakennemuutoksia, mistä on seurannut ja seuraa yritystoiminnan alasajoja sekä liiketoimintojen kuihtumisia pidemmälläkin aikavälillä.

Näiden uhkakuvien ehkäisemiseksi on tunnistettava, mitä yrityspalveluita yritykset kaipaavat julkiselta sekä yksityiseltä sektorilta maakunnassamme. Yrityksille suunnatun neuvonta- ja konsulttipalvelutarjonnan nykytilanteen selvittämisellä voidaan verrata yritysten nykyistä tarvetta

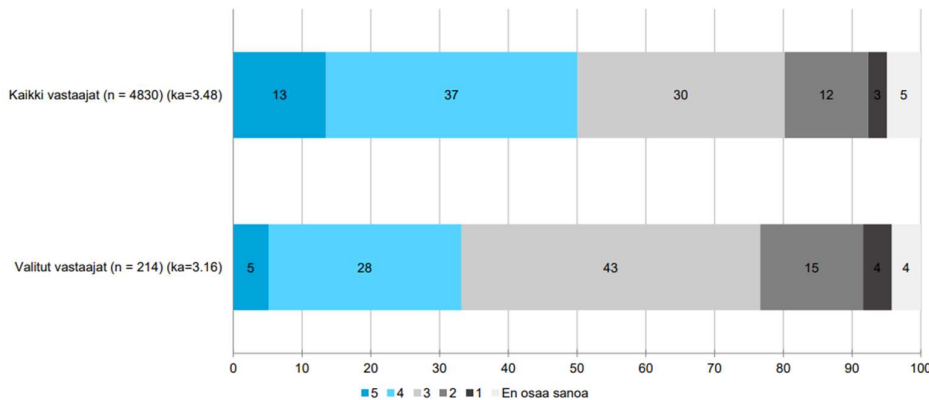
yritysneuvonnalle ja alueen palvelutarjontaa. Yritysneuvontapalveluiden kehittäminen vastaamaan kysyntää sekä sen kehittäminen lisää alueiden yritysten pito- ja vetovoimaa sekä ylläpitää tai jopa parantaa alueiden työllisyystilannetta.

Pohjois-Savo on asettanut 150 % tavoitteeseensa vuodelle 2025 ja 2030 (aloittavien yritysten prosenttiosuus lopettaneista yrityksistä, Pohjois-Savon maakuntaohjelman 2022-2025 toteutumisen seuranta). Jotta tavoite toteutuisi, tulee maakunnassa panostaa aloittavien yritysten neuvonnan lisäksi myös toiminnassa olevien yritysten neuvontaan. Maakuntaa uhkaavan keskittymisen ehkäisemiseksi etenkin maaseudun jokaisen yrityksen merkitys tulee kasvamaan. Maaseutukunnissa poikkeustilanteissa oleville yrityksille annettava oikea-aikainen neuvonta on elintärkeää nykyisen yrityskannan ylläpitämiseksi. Yritysten varautumistason selvittäminen ja sen kohentaminen helpottaa yrittäjän arkea sekä auttaa yritysten valmistautumiseen poikkeustilanteissa. Varautumisen kautta luotu turvallinen pohja yritystoiminnassa mahdollistaa myös riskinottokyvyn kasvattamisen ja yritystoiminnan uudistamisen.

Suomen Yrittäjien keväällä 2023 tehdyn Elinvoimabarometrissa Pohjois-Savo sijoittui elinvoimaisuudessa kahdeksanneksi 18 maakunnasta, jääden kuitenkin keskiarvotuloksen alapuolelle. Maakunnan elinvoiman kehitys seuraavan kymmenen vuoden aikana nähtiin kuitenkin keskiarvoa reilusti alempana. Yhtenä Suomen Yrittäjien vinkkinä maakuntien ja yrittäjien yhteistyön ja elinvoiman vahvistamiseksi oli yrityspalveluiden turvaaminen. Palveluiden turvaaminen läpi maakunnan, myös yksin- ja pienyrittäjien verkostoille, on ehto menestyksekkään maakunnan elinvoimalle.

## Yrittäjät

Maakunnan elinvoiman kehitys (seuraavat 10 vuotta)



OSAJOUKKO: Pohjois-Savo

Yrittäjien Elinvoimabarometri 2023, aluejärjestöraportti, 24.5.2023.

Pohjoissavolaisten yrittäjien näkökanta maakunnan elinvoiman kehityksestä seuraavana 10 vuotena, Yrittäjien Elinvoimabarometri 2023, Pohjois-Savon alueraportti.

Tämä selvityshanke on tärkeä tilanpäivitys yrityksille suunnatun palvelukartan luomiseen ja maakunnan yritysten neuvontapalveluiden vahvuuksien sekä markkinapuutteiden löytämiseksi. Erityisenä tavoitteena on saada tilannekatsaus muutos- ja kriisitilanteiden kanssa olevien yritysten tarpeista neuvontapalvelulle ja heidän kyvykkyydestään hakea apua. Selvitys luo mahdollisuuden eri palveluntarjoajille päivittää tuotepakettia, jonka tulevat muutokset, kuten TE25-uudistus mahdollistavat. Esiselvityshankkeen päärahoittaja on Pohjois-Savon liitto (AIKO-rahoitus, alueelliset

innovaatiot ja kokeilut). Tässä selvityksessä kuvatessa muutos- ja kriisitilanteita tullaan käyttämään myös näiden tilanteiden synonyymia poikkeustilanne -sanaa.

## 1.1. Varmis - Yrityksen poikkeustilanteiden varautumistason ja neuvontapalveluiden nykytilanteen selvityshankkeen tavoitteet Pohjois-Savossa

Muutos- ja kriisitilanteissa yrittäjällä on huoli tilanteesta selviämisestä ja toiminnan jatkuminen on epävarmaa. Yrityksen muutos- ja kriisitilanteet voivat olla sisäisistä tai ulkoisista syistä johtuvia. Sisäiset muutos- ja kriisitilanteet liittyvät usein eri tyyppisiin henkilöriskeihin ja omaisuusriskeihin, kun taas ulkoiset muutos- ja kriisitilanteet ovat sidoksissa usein avainasiakkuuteen, tietoturvaan tai ulkoisiin toimintaympäristön muutoksiin. Lisäksi yrityksillä voi olla elinkaarensa liittyviä muutostilanteita, kuten yksinyrittäjästä työnantajayritykseksi, kasvuloikka tai omistajanvaihdos.

Yritykset pystyvät varautumaan erilaisiin muutos- ja kriisitilanteisiin kuitenkin hyvällä ennakkoinnilla, suunnitelmallisuudella ja vaihtoehtoisilla toimintamalleilla. Oman liiketoiminnan riskien määrittämisellä ja riskeihin ennakoimalla, kuten varautumissuunnitelman tekemisellä voidaan ehkäistä negatiivisten muutos- ja kriisitilanteiden toteutumista yrityksessä ja lyhentää niiden kesto. Oikea-aikaisella neuvonnalla voidaan ehkäistä ja lyhentää negatiivisia tilanteiden vaikutuksia yrityksessä sekä vahvistaa ja nopeuttaa positiivisia tilanteiden vaikutuksia.

Selvityksen tavoitteena on kartoittaa pohjoissavolaisten yritysten menneitä, nykyisiä ja mahdollisesti tulevia muutos- ja kriisitilanteita sekä yritysten varautumistasoa. Tavoitteena on kartoittaa etenkin mikroyritysten ja yksinyrittäjien nykyiset kyvyt yrityksen eri muutos- ja kriisitilanteista selviämiseksi sekä taipumukset, halukkuudet ja kyvykkyydet hakea neuvontapalvelua. Selvityksen avulla saadaan tilannekatsaus yritysten tarpeista muutos- ja kriisitilanteiden neuvontapalveluihin. Numeraalisena tavoitteena on saada selvitettyä sadan yrityksen muutos- ja kriisitilanteet sekä yritysten varautumistaso.

Samalla selvityksessä tarkastellaan nykyisen yritysneuvonnan tilaa maakunnassa, sen vahvuuksia ja markkinapuutteita sekä niiden jakautumisesta maakunnan eri alueille. Selvityksen tarkoituksena on luoda edellytykset siirtymävaiheelle, jonka kautta täytetään nämä selvityksessä tunnistetut markkinapuutteet eri alueilla ja luodaan kattava palvelutarjonta pohjoissavolaisille yrityksille.

Selvityksellä yrityksiltä ja yritysneuvonnasta saadulla tiedolla luodaan yrityksille suunnattu palvelukartta, jossa alueen yritysneuvontapalvelut, digitaaliset työkalut ja muut hyödylliset ohjesivustot on koottuna eri yritysneuvonta-aihealueittain. Palvelukartan luomisella nopeutetaan yritysten palveluiden löytämistä sekä parannetaan ohjausta oikean palvelun piiriin. Oikea-aikaisen neuvontapalvelun löytämisellä parannetaan yrityksen jatkuvuuden turvaamista. Yksikin onnistunut yritysneuvonta muutos- ja kriisitilanteissa vahvistaa yritystä sekä sen alihankinta- ja verkostoketjua, jolloin myös muut toimialat vahvistuvat. Vastaavasti, etenkin pienellä paikkakunnalla, yksikin kannattavan liiketoiminnan alasajo toteutumatta jääneen yritysneuvonnan takia voi vaikuttaa merkittävästi seudun palvelutarjontaan ja työllisyyteen.

Tavoitteena on, että yritysneuvontapalveluita järjestetään entistä enemmän julkisen ja yksityisen sektorin (public-private) yhteistyönä. Asiantuntijayhteistyöverkoston vahvistaminen on siis myös olennainen osa selvitystä. Hankkeessa on tarkoituksena tiivistää yhteistyötä eri yritysneuvontaorganisaatioiden kanssa ja tarkastella yhdessä, mitä palveluita esimerkiksi lyhytaikaisella rahoituksella ja TE25 uudistuksen organisoinnissa kannattaa yrityksille tarjota.

Yritysneuvonnan parissa työskentelevät voivat hyödyntää selvityksestä saatavaa tietoa omassa työssään, kuten eri neuvontapalveluihin ohjaamisessa.

Selvityksen pitemmän ajan tavoitteena on, että tulevaisuudessa pohjoissavolaiset yritykset löytävät tarvitsemansa yrityspalvelut ajoissa yrityksen muutos- tai kriisitilanteissa. Yritysten ohjautuvuus oikeaan palveluun paranee ja neuvontapalvelussa olemisen kokonaiskesto näin lyhenee.

## 1.2. Selvityksen sisältö: kyselyt ja haastattelut

Varmis - Yrityksen poikkeustilanteiden varautumistason ja neuvontapalveluiden nykytilanteen selvityshankkeen toimenpiteinä on selvittää pohjoissavolaisten yritysten nykyiset varautumistasot sekä taipumuksensa hakeutua neuvontapalveluihin. Erityisenä kohderyhmänä ovat mikro- ja pienyritykset ja niiden yrittäjät. Lisäksi selvityksessä on tarkoituksena kartoittaa eri alueiden nykyiset yrityksille suunnatut konsultti- ja neuvontapalvelut ja löytää seutukuntien vahvuudet sekä palvelutarpeet. Selvitys tehdään näiden toimenpiteiden osalta kyselyiden ja kohdennettujen haastatteluiden avulla. Näiden kerättyjen tietojen perusteella luodaan nykyisten yritysneuvontapalveluiden palvelukartta sekä tehdään selvitys yritysneuvonnan vahvuuksista ja markkinapuutteista Pohjois-Savossa. Lisäksi hankkeessa on tarkoitus järjestää työpaja yhdessä rahoittajien ja neuvontapalveluorganisaatioiden kanssa, jossa pohditaan yhdessä koko maakunnan yritysneuvonnan markkinapuutteita ja hankerahoituksen mahdollisuuksia täyttää hetkellisesti näitä haastekohtia ennen pysyvämpiä ratkaisuja.

Yrityksille suunnattujen kyselyiden avulla selvitetään tarkemmin yritysten muutos- ja kriisitilanteita, niiden määriä ja yrityksen hakeutumista neuvontapalveluihin. Tarkasteluun tulee myös yrityksen taloudellinen tilanne, rahoituksen hakeminen, haettavan neuvonnan tyyli ja toiveet yritysneuvonnalle tulevaisuudessa kokonaiskuvan tarkentamiseksi. Yritysneuvojille suunnatulla kyselyllä pyritään löytämään maakunnan vahvuudet ja heikkoudet yritysneuvonnassa, yritysneuvontaorganisaatioiden tulevaisuudensuunnitelmat sekä verrata yritysneuvojien ja yrittäjien vastauksia yrityspalveluiden nykytilasta. Selvityksessä oleviin kyselyihin vastaaminen on mahdollista tehdä anonyymia, jotta kyselyihin tulleet vastaukset ja kyselyiden tulokset saadaan mahdollisimman todenmukaisena.

Haastatteluiden kautta saadaan tarkasteltua yksityiskohtaisemmin yritysten juurisyitä heidän muutos- ja kriisitilanteille. Lisäksi haastatteluiden avulla saadaan selvitettyä yritysten varautumistaso eri riskeille. Haastatteluiden kautta myös yrittäjien taloudellisen tilanteen, iän ja muiden tekijöiden vaikutus yritystoimintaan tulee tarkemmin esille sekä heidän mielipiteensä nykyisestä alueellisesta yrityspalvelutarjonnasta ja sen löydettävyydestä.

Selvityksen kyselyiden, haastatteluiden ja kartoittamisen avulla luodaan alueen yritysneuvonnan palvelukartta yrityksiä ja yritysneuvojien käyttöön. Selvityksessä tehty palvelukartta nopeuttaa yrittäjien ohjautuvuutta alueen yrityspalveluihin. Lisäksi hanke selvittää hyviä digitaalisia yritysneuvonnan käytäntöjä, työkaluja ja tekoälyn hyödyntämistä yrityksen erilaisissa poikkeustilanteissa.

### 1.3. Selvityksen tulokset

Selvityksen yrittäjille suunnattuja kyselyitä tehtiin useassa eri osassa hankkeen aikana (helmi-heinäkuu 2024). Yrittäjille suunnattuun pääkyselyyn saatiin lopulta 123 vastausta ja muihin lyhyempiin kyselyihin (2 kpl) yli 100 vastausta molempiin. Kyselyyn vastanneet tulivat laajalti koko maakunnasta ja vastauksia yrittäjiltä saatiin kaikista Pohjois-Savon kunnista. Kyselyihin vastanneiden joukossa oli mukana monipuolisesti eri toimialojen eri ikäisiä yrittäjiä sekä henkilöstömäärältään ja liikevaihdoltaan erityyppisiä yrityksiä. Yritysneuvojille suunnattuun kyselyyn saatiin lopulta 17 vastausta.

Haastatteluihin yrittäjiä tuli selvitykseen lopulta 29 yrittäjää, joita haastateltiin puhelimitse, etä- ja lähitapaamisessa. Haastatteluihin osallistuneet yritykset tulivat monilta eri paikkakunnilta ja toimialoilta. Haastattelussa esille tulleita eri palvelutarpeita oli useita ja yritysten ohjauksia eri palveluihin tehtiin parille kymmenelle yritykselle. Kyselyiden ja haastatteluiden tulokset myös vahvistivat Savon Yrittäjien käsitystä nykyisistä yritysneuvonnan markkinapuutteista alueella. Savon Yrittäjät lanseerasivat uuden väliaikaisen palvelun toukokuussa 2024 jäsenyrityksille, jonka kautta yritykset saivat matalan kynnyksen neuvontaa yrityksen muutostilanteisiinsa.

Selvityksessä on myös kartoitettu alueen julkisrahoitteisia yritysneuvontaorganisaatioita, yksityisiä palveluntuottajia sekä heidän tarjoamiaan yrityspalveluita. Lisäksi lyhytaikaisesti toimivia hankerahoitteisia yrityspalveluita on koottu osaksi palvelukarttaa. Palvelukarttaan on myös selvitetty yrittäjien käyttöön tarkoitettuja ohjeistussivustoja ja digitaalisia työkaluja.

Pohjois-Savon alueen yritysneuvojille ja alueen rahoittajien kanssa on sovittu työpajatilaisuus, jossa mietitään yritysneuvontapalveluiden tulevaisuutta Pohjois-Savossa, ja miten hankerahoitteisilla palveluilla voitaisiin tukea alueen nykyisiä yritysneuvonnan markkinapuutteita TE25 -uudistuksen siirtymävaiheessa. Tämä työpaja järjestetään hankkeen päättymisen jälkeen elokuussa 2024.

Hankkeen tulokset ja palvelukartta tullaan julkaisemaan Savon Yrittäjien verkkosivustolla sekä ne lähetetään myös yhteistyöverkostolle käyttöön. Julkaistua palvelukarttaa tullaan hyödyntämään myös jatkossa Savon Yrittäjien neuvontatyössä ja yrittäjien ohjaamisessa eri yrityspalveluiden piiriin.

## 2. YRITYSTEN POIKKEUSTILANTEET POHJOIS-SAVOSSA JA SUOMESSA

Suomessa ja Pohjois-Savossa tapahtuneiden eri muutos- ja kriisitilanteiden lukumääristä on haastava saada tietoa, sillä useat yritykset selvittävät tilanteensa itse ilman yritysneuvonnan apua. Myös muutos- ja kriisitilanteet ovat yritystoiminnassa monisäikeiset sekä laajat ja niiden määrittäminen voi olla hankalaa. Ainoat yhtenäiset keinot mitata yritysten poikkeustilanteita eri tilastoista on henkilöstön määrän muutos tai taloudellisen tilanteen muutos. Myös neuvontaa tarjoavien organisaatioiden kirjo on laaja niin julkisella kuin yksityisellä sektorillakin eikä mikään taho kerää poikkeustilanteisiin liittyviä neuvontatilanteita tiettyyn yhteiseen tilastotietokantaan.

Yritysten kannattavuuden kehityksestä, investoinneista, kasvuhakuisuudesta ja monesta muusta kerätään tietoa systemaattisesti Suomen Yrittäjien, Finnveran ja Työ- ja elinkeinoministeriön laatimassa Pk-yritysbarometrissä kaksi kertaa vuodessa. Pk-yritysbarometrin tuloksien avulla voidaan päätellä yrityksen taloudellista tilannetta ja ulkoisten tapahtumien vaikutuksesta oman liiketoiminnan kannattavuuteen ja verrata maanlaajuisia vastauksia alueellisiin vastauksiin. Savon Yrittäjät on myös tehnyt omia kyselyjä vuosien mittaan yritystoimintaan vaikuttavista merkittävistä tapauksista, kuten vuoden 2024 helmikuun lakon vaikutuksista yritysten toimintaan.

Kuitenkin jokainen yritys joutuu yrityksen elinkaaren aikana jossain vaiheessa poikkeustilanteeseen. Ne voivat johtua yrityksen toiminnasta riippumattomista ulkopuolisista syistä, joihin yritys ei voi omalla toiminnallaan vaikuttaa. Esimerkiksi toimialoilla tapahtuvat muutokset ovat usein sidoksissa maailmanlaajuisiin megatrendeihin ja kriiseihin, jotka ovat yksittäisellä yritystasolla hankalasti hallittavia.

### 2.1. Viimeaikaisten alueellisten, valtakunnallisten ja maailmanlaajusten tilanteiden vaikutus maakunnan yrityskantaan

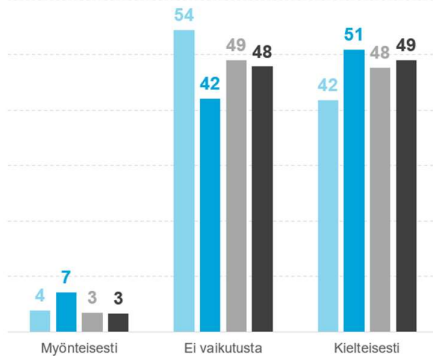
Ulkoiset uhat voivat vaikuttaa yritysten liiketoimintaan monin eri tavoin. Viime aikoina pohjoissavolaiset yritykset ovat joutuneet kärsimään erityisen paljon erilaisista suurista ja pitkäkestoisista alueellisista, valtakunnallisista ja maailmanlaajuisista tilanteista, jotka ovat vaikuttaneet negatiivisesti monen toimialan yrityksiin. Nämä ulkoiset uhat vaativat yritykseltä joustavuutta ja sopeutumiskykyä säilyttääkseen pitemmällä aikavälillä taloudellisen kannattavuuden ja kilpailukyvyn markkinoilla. Venäjän hyökkäys Ukrainaan ja siitä seuranneet energiakriisi, inflaatio ja korkojen äkillinen nousu ovat aiheuttaneet poliittista epävakautta, työmarkkinamuutoksia ja talouden taantumaa Suomessa. Samaan aikaan teknologian nopea kehitys vaatisi monilta yrityksiltä investointeja jatkuvassa kehityksessä mukana pysymiseen. Monille yrityksille nämä tilanteet ovat tuoneet taloudellista ahdinkoa, henkilöstön muutoksia ja liiketoiminnan supistumista.

Venäjän hyökkäys Ukrainaan vuoden 2022 helmikuun jälkeen on vaikuttanut 49 prosentilla suomalaisista yrityksistä liiketoimintaan tai tuotantoon kielteisesti syksyyn 2023 mennessä ja pohjoissavolaisiin yrityksiin se on vaikuttanut kielteisesti jopa 51 prosentilla barometriin vastanneista. Venäjän hyökkäys Ukrainaan on luonut Euroopan alueelle epävarmuutta, luottamuspulaa sekä poliittista jännitettä ja epävakautta, jotka ovat vähentäneet niin kuluttajien, yritysten kuin julkisten toimijoidenkin investointihalukkuutta. Kysynnän heikentyessä ja tuotantokustannusten noustessa yritysten investointihalukkuus on jatkanut laskemistaan. Yrityksillä, joiden liiketoimintaan hyökkäyssota on vaikuttanut kielteisesti, ovat vähentäneet 66 prosentilla investointejaan ja investointiaikeitaan.



# VENÄJÄN HYÖKKÄYS UKRAINAAN

Onko Venäjän hyökkäys Ukrainaan vaikuttanut yrityksenne liiketoimintaan ja / tai tuotantoon?



VAIKUTTANUT KIELTEISESTI:

Mihin kielteiset vaikutukset liiketoiminnassa / tuotannossa ovat kohdistuneet?



PK-yritysbarometri, syksy 2023 alueraportti, 14.9.2023

Yrittäjät FINNVERA

Työ- ja elinkeinoministeriö  
Arbets- och näringsministeriet

Tutkimuksen toteuttaja  
taloustutkimus oy

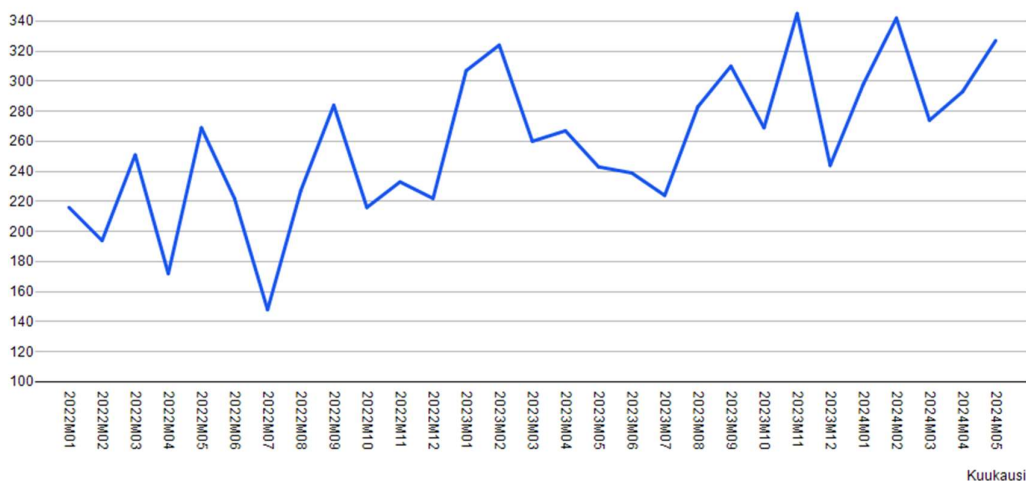
Venäjän hyökkäys Ukrainaan, sen vaikutus yrityksen liiketoimintaan ja kielteiset vaikutukset, Pk-yritysbarometri syksy 2023 Pohjois-Savon alueraportti.

Sodan myötä Eurooppaan ja maailmalle syntynyt energiakriisi ja siitä seurannut inflaatio nostivat monen yrityksen kustannuksia paljon lyhyellä aikavälillä eivätkä yritykset pystyneet välttämättä sopeutumaan tilanteeseen nopeasti ja siirtämään kustannuksia hintoja nostamalla voimassaolleiden sopimusten tai asiakaskysynnän laskun takia. Etenkin energiaintensiivisillä ja kuluttaja-asiakaskysyntään pohjautuvilla toimialoilla kilpailukyky on selvästi heikentynyt.

Inflaatiosta seurannut korkotason nousu vaikutti taas kaikkiin yrityksiin, joilla oli lainoja tai investointeja, kun rahoituskustannukset nousivat Suomessa Euroopan keskuspankin nostaessa ohjauksorkoan lyhyessä aikavälissä nolasta neljään prosenttiin. Korkojen nousu vähensi myös kuluttajien kuin yritystenkin ostovoimaa, mikä johti kysynnän vähenemiseen monilla toimialoilla. Etenkin rakentamisen ja asuntokaupan ala kärsi korkojen nopeasta nousemisesta, kun kuluttajat eivät olleet valmiita investoimaan koteihin ja asuntoihin korkotason nousemisen jälkeen epävarmoina aikoina.

Nämä ja monet muun tapahtuman yhteisvaikutuksesta maailmanlaajuinen ja Euroopan taloudellinen tilanne on ollut viime aikoina taantumien tasolla. Varsinkin Suomessa, jossa melkein kaikki lainat ovat pohjautuneet Euribor-korkoon on saanut kuluttajat käyttäytymään säästeliäämmin ja monella alalla kuluttajamarkkinat ovat heikentyneet. Myös vientimarkkinoiden heikkeneminen on aiheuttanut sitä, että kysynnän heikentyessä Suomen vientiveturien toimintaa on supistettu, joka on vaikuttanut suuresti näiden pörssiyritysten alihankintaketjuihin. Näin pienemmät yritykset, joiden toiminta perustuu vahvasti isompien toimijoiden tilauksiin, ovat kokeneet liiketoiminnassaan merkittävän taloudellisen kolauksen, jota on jouduttu ehkäisemään myös lomautuksilla ja irtisanomisilla. Toukokuun lopussa 2024 Pohjois-Savossa oli 7,7 prosenttia enemmän työttömiä työnhakijoita kuin samaan aikaan vuonna 2023. Lomautettujen määrä oli kasvanut 39,9 prosentilla viime vuoden vastaavan ajankohtaan nähden (Pohjois-Savon työllisyyskatsaus, Pohjois-Savon ELY-keskus, toukokuu 2024). Monet yritykset ovat myös joutuneet lopettamaan yritystoimintansa markkinoiden hiljentyessä rajusti. Konkurssien määrät ovat olleet nousussa niin Suomessa kuin Pohjois-Savossakin.

Konkurssit kuukausittain alueittain ja toimialoittain muuttujina Kuukausi. Yhteensä, KOKO MAA, Vireille pannut konkurssit, yritysten lukumäärä.



Vireille pannut konkurssit kuukausittain 01/2022-05/2024 koko maa yhteensä, Tilastokeskus, Konkurssit kuukausittain alueittain ja toimialoittain -tilasto.

Samalla, kun yritysten kannattavuus on laskenut, on inflaatio aiheuttanut sen, että ammattiliitot ovat vaatineet useilla aloilla merkittäviä palkankorotuksia, mikä on samaan aikaan lisännyt yritysten kustannuksia entisestään. Neuvotteluissa käytetyt lakot, kuten helmikuun 2024 vientilakko ovat aiheuttaneet merkittäviä taloudellisia menetyksiä yrityksille. Pohjoissavolaisilla yrityksillä 26 prosentilla kesti yli viikko ja 19 prosentilla kesti yli kuukausi toiminnan palautumiseksi normaaliin lakon päättyessä. (Savon Yrittäjät, jäsenkysely lakon vaikutuksista, huhtikuu 2024, 298 vastaajaa). Samaan aikaan monilla aloilla on pulaa osaavasta työvoimasta, eikä yritys pääse kasvamaan halutulla tavalla alueen työvoimapulankin takia ja työntekijöistä kilpaileminen aiheuttaa palkkakustannusten nousumista. Työvoimasta kilpailemisessa pienet yritykset eivät yleensä pärjää suuremmille yrityksille.

Yritysrahoituksen vaihtoehtojen vaihtuminen uuden rahoituskauden painopisteiden muuttuessa on aiheuttanut myös yritysten rahoituksen hakemisessa sekaannusta. Pelkona monilla yrityksillä on, että uusi rahoituskausi saattaa keskittyä liikaa tiettyihin aloihin tai yritystyyppisiin, mikä voi vähentää rahoituksen saatavuutta muiden toimialojen yrityksille. Uudet painopisteet ja ehtojen muuttuminen sekä kiristyminen voivat tehdä rahoituksen saamisesta yritykselle vaikeampaa ja kalliimpaa, kun heidän pitää pyytää konsulttiapua rahoitushakemuksen tekemiseen. Myös rahoituksen päätöksen saamisen kesto voi viivästyttää monella yrityksellä tärkeitä investointeja monella kuukaudella, joka hidastaa yrityksen kasvua.

Lisäksi lakimuutokset, kuten uuden arvolisäveron käyttöönotto yritykselle kesken tilikauden aiheuttaa monelle yritykselle uusia lisäkustannuksia, kun he joutuvat käyttämään kirjanpidon ammattilaisapua enemmän tiliotteelle merkitsemiseen. Yksittäiset yritykset voivat vaikuttaa hyvin vähän EU:sta ja Suomen lainsäädännöstä tulleisiin muutoksiin.

## 2.2. Yritysten yleiset sisäiset riskit

Ulkoisten uhkien lisäksi yrityksellä on yritystoiminnassaan sisäisiä riskejä, joihin yritys voi omalla päätöksenteollaan ja toiminnallaan vaikuttaa. Yritys voi vähentää sisäisiä riskejä strategisella suunnittelulla, joka sisältää riskienhallintasuunnittelua sekä operatiivisen toiminnan suunnittelulla. Suunnitelmallisuudella ja ennakoimalla riskeihin voidaan estää kokonaan tai lyhentää poikkeustilanteiden kestoja. Tehokas riskienhallinta auttaa yritystä varautumaan mahdollisiin ongelmiin hyvissä ajoin ja ylläpitämään oman liiketoiminnan kannattavuuttaan ja kilpailukykyään markkinoilla. Pienemmällä yrityksillä riskienhallintatoimenpiteet eivät välttämättä vaadi suuria toimenpiteitä, vaan yrityksen jatkuvuuden turvaaminen yksinkertaisilla ennakoivilla toimenpiteillä on riittävä ehkäisemään suuren osan riskeistä. Tässä selvityksessä on keskitytty yrityksen operatiivisiin, strategisiin, henkilö-, rahoituksellisiin ja sopimuksellisiin riskeihin.

Ensimmäinen merkittävä sisäinen riskiryhmä on operatiiviset riskit. Näihin kuuluvat prosessien häiriöt, kuten toiminta- ja tuotantokatkokset sekä toimitusongelmat, jotka voivat hidastaa tai keskeyttää liiketoiminnan. Teknologian tai laitteiden toimintahäiriöt ovat toinen operatiivinen riski, joka voi johtaa taloudellisiin menetyksiin ja viivästyttää tuotteiden valmistamista ja palveluiden tarjoamista. Operatiivisiin riskeihin varaudutaan parhaiten luomalla huoltovarmuusketju yrityksen kriittisiin riskeihin, kuten laitteiden huoltoon sekä varahenkilöjärjestelmällä omiin toimintaprosesseihin, alihankinta- ja toimitusketjuun, jotta toiminta ei keskeydy, vaikka riskit toteutuisivat.

Strateginen suunnittelu luo yritykselle pitkän aikavälin tavoitteen ja vision. Se luo selkeän suuntaviivat etenemiselle, helpottaa päätöksentekoa ja auttaa yrityksiä kohdentamaan resurssit tehokkaammin. Tämän takia strategian toteuttamisessa piilee riskejä, jos suunnittelu on tehty huonosti. Huono strateginen suunnittelu ja väärät päätökset voivat johtaa markkina-aseman menetykseen ja taloudellisiin tappioihin. Tulevaisuuteen ennustaminen on hankalaa ja strategiaa voi joutua päivittämään tai muokkaamaan kesken strategiakauden. Yrityksen jatkuvuuden ja kasvun kannalta on olennaista, että strateginen suunnittelu on toteutettu huolellisesti ja sen on realistista sekä joustavaa.

Kolmantena merkittävä sisäinen riskinä on henkilöstöriskit. Sairastapaukset, henkilöstön vaihtuvuus ja työvoimapula estää yritystä toimimaan täydellä kapasiteetilla. Lisäksi myös yrityksen johto voi sairastua, joka voi vaikuttaa merkittävästi etenkin pienten yritysten toimintaan, jossa johdon henkilöitä voi olla vain yksi. Sairastumisten kautta tapahtuvien riskien ehkäisemiseksi yritys voi luoda varahenkilöjärjestelmän, kuten nimetyt työparit, jossa kaksi henkilöä tietää toisten työtehtävät ja voivat tuurata toista sairastumisen tapahtuessa. Sairastumisen lisäksi työntekijöiden osaamisen taso, sitoutuvuus ja työilmapiiri voivat osoittautua yrityksen henkilöstöriskeinä. Työntekijöiden virheet ja ammattitaidon puute voi johtaa onnettomuuksiin, toiminnan hidastumiseen, laadun heikkenemiseen ja asiakastyytyväisyyden laskuun. Työntekijöiden virheet voivat johtua osaamisen puutteesta, huolimattomuudesta tai riittämättömästä koulutuksesta. Sisäiset konfliktit henkilöstössä ja huono työilmapiiri yrityksessä voi johtaa työntekijöiden uupumukseen, poissaoloihin ja lopulta irtisanoutumisiin. Myös henkilöstön johtaminen voi olla riski yritykselle. Tehoton tai epäpätevä johdon toiminta voi heikentää yrityksen suorituskykyä ja henkilöstön moraalialia. Huono johtaminen voi ilmetä esimerkiksi epäselvänä viestintänä, epäoikeudenmukaisena kohteluna tai kyyvyttömyytenä motivoida työntekijöitä. Tämä voi johtaa korkeaan henkilöstön vaihtuvuuteen, alhaiseen työtehoon ja lisääntyneisiin konflikteihin työpaikalla. Hyvä henkilöstöjohtaminen, riittävä koulutus ja kehittäminen, hyvä työilmapiiri ja turvallinen työympäristö auttavat vähentämään näitä riskejä. Yrityksen on myös tärkeää panostaa työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen, jotta se voi säilyttää kilpailukykyänsä ja menestyä pitkällä aikavälillä.

Yrityksen toimintaa määrää yrityksen kyky tehdä taloudellisesti kannattavaa toimintaa pitkällä aikavälillä. Siksi yrityksen rahoitukselliset riskit ovat tärkeää huomioida, ja niihin tulee puuttua mahdollisimman nopeasti yritystoiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi. Riittämätön kassavirta voi aiheuttaa maksuvaikeuksia ja heikentää merkittävästi yrityksen kykyä rahoittaa toimintaansa. Lisäksi liiallinen velkaantuminen voi vaarantaa yrityksen taloudellisen terveyden ja vaikeuttaa lisärahoituksen saamista. Käyttöpääoman hallinnalla, likvideettipuskurilla sekä kassavirtalaskelmilla ja ennusteilla yritys voi pyrkiä ennakoimaan näitä riskejä ja parantaa valmiuksiaan kohdata odottamattomia taloudellisia haasteita.

Sopimusriskeillä tarkoitetaan riskejä, jotka usein liittyvät yrityksen tekemien sopimusten ughiin, epäselvyyksiin, sitoutuvuuteen, suullisiin sopimuksiin tai oikeudellisiin haasteisiin. Nämä riskit voivat aiheuttaa merkittäviä taloudellisia, juridisia ja operatiivisia ongelmia yritykselle. Huolellinen kirjallisten sopimusten laatiminen, sopimusosapuolten luotettavuuden tarkastaminen, sopimus pohjien käyttäminen, lakiavun hyödyntäminen ja lainsäädännön muutosten seuraaminen ovat keskeisiä toimenpiteitä, joilla yritys voi vähentää sopimusriskejä ja suojautua niiden haitallisilta vaikutuksilta.

Sopimusriskien lisäksi yritys antaa erityyppisiä toimivaltaan liittyviä oikeuksia henkilöille, jotka hoitavat yrityksen toimintaa, kuten nimenkirjoitusoikeus. Henkilöihin sidotut oikeudet ovat riski yritykselle, jos henkilö sairastuu, irtisanoutuu tai käyttää oikeuksiaan epärehellisesti. Oikeuksien lisäksi myös yritysten omistamat tunnukset, kuten pankkitunnukset ja sovelluksien kirjautumistunnukset ovat sidottu yleensä henkilöihin, joka voi olla yritykselle riski. Oikeuksien ja tunkuksien pitäminen useammalla henkilöllä, yleensä vähintään kahdella, on yritystoiminnassa suotavaa riskien ehkäisemiseksi, mutta liian monelle henkilölle näiden antaminen ilman työkuvaavaatavaa syytä ei ole suotavaa.

### 2.3. Yritysten nykyinen varautumisaste eri poikkeustilanteille - haasteet ja kehittäminen

*Yritysten varautumisaste liittyen poikkeustilanteisiin on parantunut viime vuosina, mutta haasteita poikkeustilanteista selviämiseen on edelleen.*

Nykyinen Euroopan alueen epävarmuus on luonut yrityksistä varautuvaisempia ja tarkempia talouden seurantaan. Monet yritykset ovat talous edellä lähteneet karsimaan ylimääräisiä kuluja ja supistamaan kannattamatonta toimintaansa. Nykyään yritykset kohtaavat monenlaisia poikkeustilanteita, jotka voivat tapahtua yritykselle yllättävästi ja niiden vaikutus voi olla pitkäkestoista. Haasteita varautumiselle on yritysten olennaisten riskien tunnistaminen. Mitä isompi yritys on, sitä enemmän he käyttävät resursseja kattavien riskianalyyysien sekä varautumissuunnitelmien tekemiseen ja monella yrityksellä se sisällytetään osaksi yrityksen strategiaa. Mikro- ja pienyrityksillä, joilla on usein vähemmän ajallista ja taloudellista resurssia, eikä strategiaa ole usein suunniteltu kirjallisesti, reagoivat moniin poikkeustilanteisiin vasta niiden toteutuessa.

Riskien tunnistaminen mahdollistaa riskien arvioinnin, priorisoinnin ja hallinnan, mikä puolestaan parantaa yrityksen valmiuksia kohdata odottamattomia tilanteita ja varmistaa liiketoiminnan jatkuvuutta. Nykyajan liiketoimintaympäristö on erittäin monimutkainen ja dynaaminen. Tämän monimutkaisuuden vuoksi kaikkien mahdollisten riskien tunnistaminen ja niiden vaikutusten arviointi on haastavaa. Myös teknologian ja markkinoiden nopea kehitys luo jatkuvasti uusia riskejä. Näiden tunnistaminen vaatii yrityksiltä jatkuvaa valppautta ja ajantasaista tietoa riskien tunnistamiseksi. Yritykset ovat myös alttiita erilaisille ulkoisille ja sisäisille paineille, kuten kilpailulle, asiakasvaatimuksille ja taloudellisille tavoitteille. Nämä paineet voivat johtaa siihen, että riskien

tunnistaminen jää taka-alalle muiden kiireellisten toimenpiteiden vuoksi. Tämä voi johtaa riskien aliarviointiin tai jopa niiden kokonaan huomiotta jättämiseen. Riskien tunnistaminen perustuu kuitenkin usein ihmisten arvioihin ja näkemyksiin, mikä voi johtaa subjektiivisuuteen ja harhaisuuteen. Henkilökohtaiset kokemukset, uskomukset ja asenteet voivat vaikuttaa siihen, miten riskit tunnistetaan ja arvioidaan. Tämä voi johtaa siihen, että tietyt riskit joko yliarvioidaan tai aliarvioidaan.

Riskien tunnistamisen lisäksi yritys tarvitsee resursseja riskeihin varautumiseen. Monilla mikro- ja pienyrityksillä on rajoitetut resurssit, mikä vaikeuttaa kattavien varautumissuunnitelmien laatimista ja toteuttamista. Rajoitetut taloudelliset ja henkilöstöresurssit voivat estää tarvittavien teknologisten ja järjestelmällisten muutosten tekemistä. Näiden vuoksi mikro- ja pienyrityksillä ei ole tehty usein strategiaa ja varautumissuunnitelmaa kirjallisesti, vaan moniin poikkeustilanteisiin reagoidaan vasta niiden toteutuessa. Kun tällaisessa reagoivassa tavassa kohdata muutos- ja kriisitilanteita suunnitelmia ei ole tai suunnitelmat ovat hyvin ylimalkaisia, riskien hallinta on usein puutteellista ja töitä joutuu tekemään paljon tilanteesta selviämiseksi. Vastakohtana tälle on, että varautumiseen käytetään myös liikaa resursseja, jolloin se ei ole kannattavaa. Yrityksen tuleekin määrittää oman varautumistasonsa tarve ja tehdä sen jälkeen tarvittavat toimenpiteet oman toimintansa turvaamiseksi.

Poikkeustilanteiden ennakointi ja niihin varautuminen vaatii jatkuvaa muutosten hallintaa ja sopeutumista. Yritykset saattavat kohdata haasteita muutosvastarinnan, tiedonpuutteen ja organisointikyvyn puutteiden vuoksi. Tämä voi heikentää varautumissuunnitelmien tehokkuutta. Etenkin toimintaa supistaessa muutosvastarintaa voi löytyä henkilöstöstä ja myös asiakkuudet sekä yhteistyökumppanuudet voi kärsiä, jos muutosten hallintaa ei tehdä harkitusti.

Monilla yrityksillä ei ole myöskään riittävästi tietoa ja asiantuntemusta poikkeustilanteiden hallinnasta. Tämä koskee erityisesti uusia yritystoiminnan uhkia, kuten kyberturvallisuutta, jossa uusien uhkien tunnistaminen ja niihin reagoiminen vaatii erityisosaamista. Tähän yleensä vaaditaan yrityksen ulkopuolista konsulttia tai yritysneuvojaa. Pienemmillä yrityksillä varautumisen ollessa yrittäjän vastuulla ja resurssien ollessa puutteelliset, jää poikkeustilanteiden hallinta usein vähäisemmälle huomiolle juuri osaamisen tason ja tiedon puutteen vuoksi.

Yritystoiminnan riskien tunnistaminen, varautumisasteen parantaminen ja siihen liittyvien haasteiden ymmärtäminen on kuitenkin olennaista yritysten poikkeustilanteista selviämiseksi. Varautumisasteen kehittäminen tulisi olla jokaisen yrityksen jatkuvalla seurannan ja päivityksen listalla. Muuttuvien olosuhteiden ja uusien tietojen perusteella yrityksen tulisi säännöllisesti arvioida ja päivittää riskienhallintasuunnitelmaansa.

Monilla isommilla yrityksillä on käytössään varautumissuunnitelmia, jotka kattavat erilaisia poikkeustilanteita. Näitä suunnitelmia ovat esimerkiksi liiketoiminnan jatkuvuussuunnitelmat (BCP) ja kriisinhallintasuunnitelmat. Nämä suunnitelmat auttavat yrityksiä määrittelemään toimintamallit ja resurssit, jotka tarvitaan poikkeustilanteiden hallintaan. Pienemmillä yrityksillä varautumissuunnitelmat ovat yrittäjän päässä eikä työntekijät tiedä välttämättä, miten toimia hänen työkuvaansa vaikuttavissa poikkeustilanteissa. Varautumissuunnitelman kirjoittaminen ylös ja sen päivittäminen onkin yksi varautumisen parhaista keinoista ennakoida eri riskejä. Suunnitelmien ei tarvitse olla välttämättä pitkiä ja konsulttien tekemiä, mutta niissä tulisi olla selkeästi kuvattu toimintatavat ja ohjeet, mikäli riski toteutuu.

Yritykset ovat teknologian kehityksen myötä ottaneet käyttöön erilaisia teknologisia ratkaisuja parantaakseen varautumiskykyään. Näitä ovat esimerkiksi pilvipalvelut, etätyökalut, kyberturvallisuusjärjestelmät ja automaattoratkaisut. Teknologia mahdollistaa nopean reagoinnin ja joustavan toiminnan poikkeustilanteissa. Teknologisia ratkaisuja voidaan tulevaisuudessa käyttää

riskien toteutumisien ehkäisemiseen ja riskienhallinnassa paremmin, kun yritykset ottavat käyttöönsä data-analytiikkaa ja tekoälyä prosessien tehostamiseksi. Nämä teknologiat voivat auttaa keräämään ja analysoimaan tietoa laajasta joukosta lähteitä, mikä parantaa riskien tunnistamisen tarkkuutta.

Yritys voi myös pyrkiä parempaan varautumiseen oppimisella, yhteistyöllä ja sidosryhmiä osallistamalla. Tietoa hankkimalla, asioihin perehtymällä ja kouluttautumalla yritykset pystyvät varautumaan usein moniin riskeihin omatoimisesti. Yritys voi saada myös yritysneuvontaa, jolloin asiantuntija katsoo yhdessä yrityksen kanssa yrityksen varautumista. Vastuuta varautumisesta voi jakaa esimerkiksi yhteistyön kautta, jossa alihankinnan, toimittajien, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien avulla riskejä hajautetaan useammalle toimijalle. Sidoryhmiä voi käyttää apuna myös riskien tunnistamisessa ja riskienhallintatoimien tekemisessä, jonka avulla saadaan nostettua yrityksen varautumista ja saadaan kattavampi kuva mahdollisista riskeistä.

Riskien tunnistaminen ja hallinta on kriittinen osa yrityksen riskeihin varautumista, mutta siihen liittyy monia haasteita, kuten monimutkainen liiketoimintaympäristö, nopea muutosvauhti, resurssien ja tiedon puute sekä inhimilliset tekijät. Kehittämällä yritykselleen edes lyhyen varautumissuunnitelman, hyödyntämällä teknologiaa, oppimalla riskienhallintaa, tiivistämällä sidoryhmäyhteistyötä ja parantamalla prosessejaan jatkuvasti yritykset voivat nostaa valmiuksiaan kohdata poikkeustilanteita. Suunnitelmien ja prosessien ollessa kunnossa, parantaa se yritysten valmiuksia kohdata odottamattomia tilanteita, vähentää riskejä ja varmistaa liiketoiminnan jatkuvuutta.

## 2.4. Neuvontapalvelut yrityksen muutos- ja kriisitilanteisiin

Yritysten kohtaamat muutos- ja kriisitilanteet ovat väistämätön osa liiketoiminnan elinkaarta. Nämä tilanteet voivat sisältää organisaatiomuutoksia, markkinoiden muutoksia, teknologisia kehityksiä, taloudellisia kriisejä tai yllättäviä tapahtumia, kuten sodat. Neuvontapalvelut ovat keskeisessä roolissa, kun yritykset navigoivat näiden haastavien aikojen läpi. Neuvontapalvelut tarjoavat ulkopuolista asiantuntemusta ja tukea, joka auttaa yrityksiä sopeutumaan, selviytymään ja jopa menestymään muutosten ja kriisien keskellä.

Neuvontapalvelut tarjoavat yrityksille arvokasta strategista näkemystä. Konsultit ja neuvonantajat tuovat mukanaan laajan kokemuksen ja asiantuntemuksen eri toimialoilta ja tilanteista. He voivat auttaa yrityksiä arvioimaan nykyistä tilannetta objektiivisesti, tunnistamaan heikkouksia ja mahdollisuuksia sekä kehittämään selkeitä ja toteuttamiskelpoisia suunnitelmia. Tämä strateginen näkemys on erityisen tärkeää muutos- ja kriisitilanteissa, joissa päätökset on tehtävä nopeasti ja tarkasti.

Neuvontapalvelut auttavat yrityksiä myös hallitsemaan riskejä ja vähentämään epävarmuutta. Muutos- ja kriisitilanteet tuovat mukanaan monenlaisia riskejä, kuten taloudellisia menetyksiä, mainehaittoja ja operatiivisia häiriöitä. Neuvonantajat voivat auttaa yrityksiä tunnistamaan nämä riskit, arvioimaan niiden vaikutukset ja kehittämään strategioita sekä toimenpiteitä riskien hallitsemiseksi. He voivat myös auttaa luomaan varautumis- ja riskienhallintasuunnitelmia, jotka parantavat yrityksen valmiuksia kohdata odottamattomia tilanteita.

Lisäksi neuvontapalvelut tukevat yrityksiä muutosprosessin johtamisessa. Kasvun ja muutosten toteuttaminen vaatii tehokasta muutosjohtamista, jotta organisaatio voi sopeutua uusiin olosuhteisiin ja toimintatapoihin. Yritysneuvojat, konsultit ja hallitusammattilaiset voivat tarjota tukea muutosjohtamisen eri vaiheissa, kuten suunnittelemisessa, viestinnässä, henkilöstön sitouttamisessa ja koulutuksessa, jotka tukevat pitkäaikaista menestystä.

Neuvontapalvelut ja niiden käyttö voi tuoda usein mukanaan innovatiivisia ratkaisuja ja hyviä käytäntöjä. Konsultit ja neuvonantajat seuraavat eri toimialojen trendejä ja kehitystä, ja heillä on monesti pääsy uusiin teknologioihin ja menetelmiin. Tämä mahdollistaa sen, että he voivat tuoda yritykseen tuoreita näkökulmia ja ehdottaa innovatiivisia ratkaisuja, jotka auttavat yritystä erottumaan kilpailijoistaan ja sopeutumaan muuttuviin markkinaolosuhteisiin.

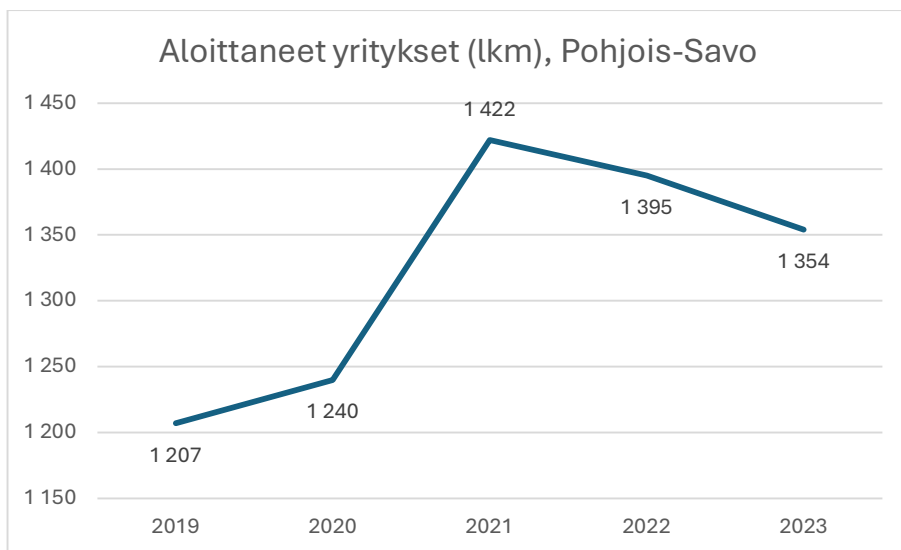
Yritysneuvojat ja konsultit tarjoavat yrityksille tarvittavaa tukea ja resursseja kriisitilanteissa. Kriisitilanteet voivat olla stressaavia ja vaativia, ja yrityksen omat resurssit saattavat olla rajalliset. Yritysneuvojat ja konsultit voivat tarjota ylimääräisiä resursseja, asiantuntemusta ja keskustelukumppania, jotka auttavat yritystä ja yrittäjää selviämään vaikeista ajoista. He voivat myös toimia yrityksen neuvonantajina ja kumppaneina tarjoten jatkuvaa tukea ja neuvontaa yritystoiminnan eri vaiheisiin.

Neuvontapalvelut ja niiden hyödyntäminen voi olla korvaamaton apu yritykselle muutos- ja kriisitilanteissa. Ne tarjoavat strategista näkemystä, riskienhallintaa, tukea päätöksentekoon ja johtamiseen sekä innovatiivisia ratkaisuja ja asiantuntemusta. Näiden palveluiden avulla yritykset voivat navigoida haastavien aikojen läpi, vähentää epävarmuutta ja valmistautua menestymään tulevaisuudessa. Neuvontapalveluiden hyödyntäminen on investointi, joka voi merkittävästi parantaa yrityksen kykyä ja mahdollisuutta kohdata ja voittaa muutos- ja kriisitilanteet.

### 3. POHJOIS-SAVON YRITYSKANTA

Pohjois-Savossa sijaitsee 3,6 prosenttia kaikista Suomen yrityksistä. Vuonna 2023 yrityksistä 55,6 prosenttia sijaitsi Kuopion seudulla, 21,6 prosenttia Ylä-Savossa, 12,8 prosenttia Varkauden seudulla, 7,1 prosenttia Sisä-Savossa ja 2,8 prosenttia Koillis-Savossa. (Pohjois-Savon liitto; foreSavo, Aloittaneet ja lopettaneet yritykset sekä yrityslista v. 2014–2023, Lähde: Tilastokeskus).

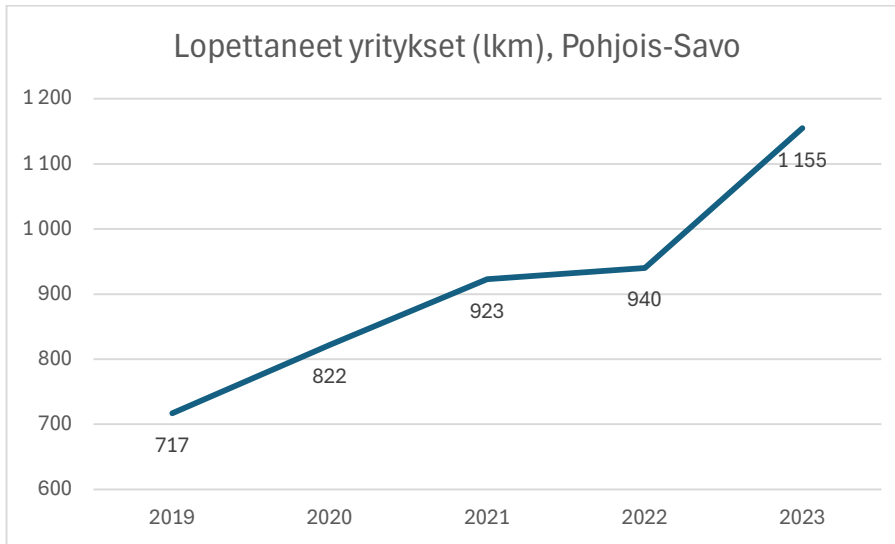
Poliittisesti ja taloudellisesti epävakait ajat ovat hidastaneet yritysten perustamista ja se on ollut hienoisessa laskussa ennätysvuoden 2021 määrästä Pohjois-Savossa, jolloin yrityksiä perustettiin ennätyselliset 1422 kappaletta. Vuoden 2022 ja 2023 perustettujen yritysten määrä on kuitenkin korkeampaa kuin 2010-luvun lopussa ja perustettujen yritysten määrä on noussut myös noin 10 prosenttia vuoden 2020 tilastoista. Pohjois-Savon maakunnassa Sisä-Savon, Varkauden ja Ylä-Savon seutukunnassa yrityksiä on perustettu kuitenkin vähemmän vuosittain vuoden 2021 jälkeen. Kuopion ja Koillis-Savon seudulla yritysten perustamisessa ei puolestaan ollut merkittävää muutosta vuoden 2021 tasoon verrattuna.



Aloittaneiden yritysten lukumäärän kehitys Pohjois-Savossa (Pohjois-Savon liitto; foreSavo, Aloittaneet ja lopettaneet yritykset sekä yrityslista v. 2014–2023, Lähde: Tilastokeskus)

Samaan aikaan yritysten lopettamiset ovat olleet merkittävästi nousussa viime vuosina ja vuonna 2023 lopettaneiden yritysten määrä on noussut 25 prosenttia vuoden 2021 tasosta. Syynä lopettaneiden yritysten määrän kasvuun johtuu yritysten ikäntymisestä ja monelle yritykselle taloudellisesti haastavasta 2020-luvusta, jolloin monen yritystoiminta on muuttunut kannattamattomaksi. Lopettavien yritysten lukumäärä nousi ensimmäistä kertaa yli tuhannen vuonna 2023 Pohjois-Savossa viime vuosikymmenenä.





Lopettaneiden yritysten lukumäärän kehitys Pohjois-Savossa (Pohjois-Savon liitto; foreSavo, Aloittaneet ja lopettaneet yritykset sekä yrityskanta v. 2014–2023, Lähde: Tilastokeskus)

Suomessa yritysten määrä henkilölukumäärään verrattuna on 8,2 prosenttia, kun Pohjois-Savoissa vastaava luku on 6,7 prosenttia. Aloittavien yritysten määrä verrattuna henkilömäärään on maakunnassa 0,55 %, joka on pienempi kuin koko maan keskiarvo 0,74 %, mutta lopettavien yritysten määrä alueen henkilömäärään verrattuna 0,47 % oli maan keskiarvoa 0,57 % pienempi.

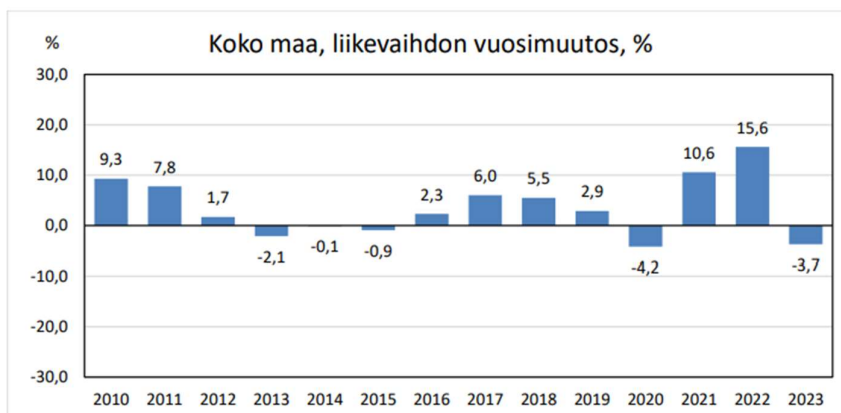
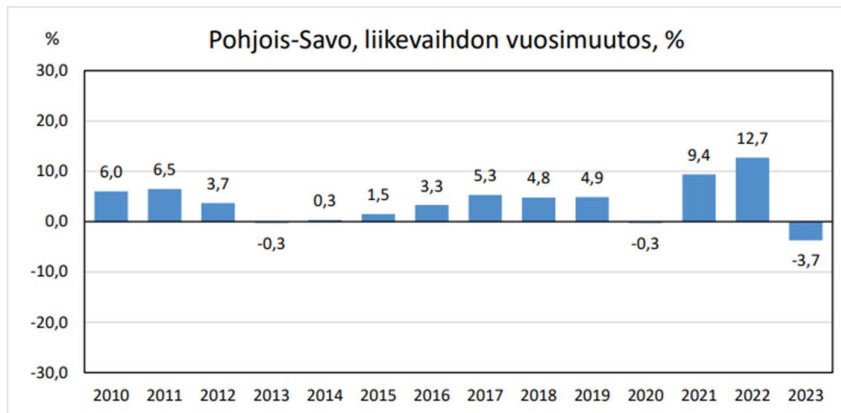
Tilastokeskuksen tietojen mukaan yrityskannan koko näyttäisi kuitenkin hieman kasvaneen Pohjois-Savossa vuosien 2021, 2022 ja 2023 aikana. Vuonna 2023 aloittavien yritysten määrä oli Pohjois-Savossa 17 prosenttiyksikköä enemmän kuin lopettavien yritysten. Koko maassa vastaava luku oli 29 prosenttiyksikköä. Jos lopettaneiden yritysten määrä jatkaa kasvamistaan, eikä aloittavien yritysten määrä nouse, tulee Pohjois-Savossa lopettaneiden yritysten määrä saamaan kiinni aloittavien yritysten määrän. Maakuntaohjelman vuoden 2025 ja 2030 tavoitteissa oli aloittavien yritysten määrän pysyminen 150 prosentissa lopettavien yritysten määrästä. Jotta näihin tavoitteisiin tullaan pääsemään, on lopettavien yritysten määrää saatava hidastettua ja aloittavien yritysten määrää kasvatettua.

### 3.1. Toimialarakenne ja yritysten liikevaihdon kehitys

Pohjois-Savon yrityskanta on jokaisella toimialalla kasvanut tai pysynyt samana viime vuosien aikana. Nopeimmin yrityskanta oli noussut määrällisesti viimeisessä kymmenessä vuodessa A (Maatalous, metsätalous ja kalatalous), F (Rakentaminen) ja M (Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta) toimialoilla (Pohjois-Savon liitto; foreSavo Aloittaneet ja lopettaneet yritykset sekä yrityskanta v. 2014–2023, Lähde: Tilastokeskus).

Liikevaihdon mukaan suurimmat toimialat Pohjois-Savossa ovat teollisuus, kauppa, metalliteollisuus ja rakentaminen. Liikevaihdon kehitys oli vuonna 2021 9,4 prosenttia ja vuonna 2022 12,7 prosenttia kasvava, mutta molempina vuosina hieman alle maan keskiarvon. Vuonna 2023 Pohjois-Savon yritysten liikevaihto oli 15,2 mrd. €. Pohjois-Savon yritysten liikevaihto laski -3,7 prosenttia kahden paremman vuoden jälkeen. Koko maassa liikevaihto laski saman verran. Vuonna 2022 Pohjois-Savon yritysten liikevaihto oli korkein koko sen seurantahistorian aikana. Huomioitavaa on, että yleisesti heikentyneet talousnäkyvät alkoivat käydä toteen vuonna 2023 varsinkin suhdanneherkillä aloilla ja

ne ovat jatkuneet alkuvuonna 2024. Toimialojen ja seutukuntien välillä maakunnan sisällä on vaihtelua liikevaihdon kehityksessä.



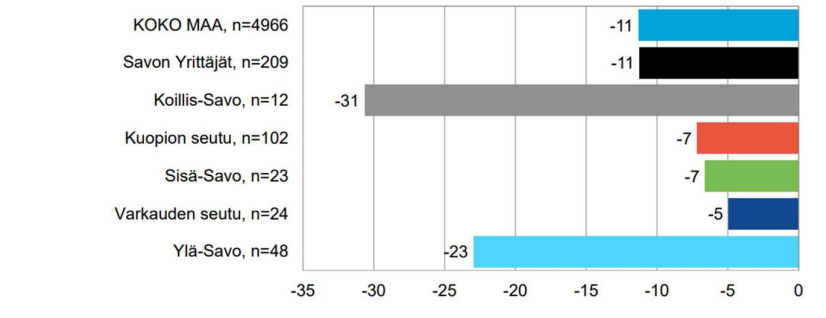
Liikevaihdon vuosimuutos, %, Pohjois-Savo ja koko maa (Pohjois-Savon liitto, Pohjois-Savon aluetalouskatsaus, kevät 2024)

Isoimman kolauksen Pohjois-Savon toimialoista koki teollisuus, jonka liikevaihto laski Pohjois-Savossa 10,6 prosenttia. Negatiivista kehitystä selittävät varsinkin metsäteollisuuden, sellu- ja kartonkiteollisuuden ja muun teollisuuden liikevaihdon lasku hankalassa suhdannetilanteessa. Liikevaihdon kehitys oli kuitenkin positiivista metalliteollisuudessa, joka jatkoi kasvuaan vuonna 2023. Myös rakentamisen alalla liikevaihto laski viime vuonna 6,6 prosenttia ja alalla nähtiin monta ison toimijan konkurssia syksyllä 2023. Tukku ja vähittäiskaupan liikevaihdon keskimääräinen vuosimuutos oli positiivinen 0,6 prosentilla, mutta oli vuosien 2010-2023 keskiarvoa merkittävästi alhaisempi (Pohjois-Savon liitto, Pohjois-Savon aluetalouskatsaus, kevät 2024).

Vaikka monella yrityksellä liikevaihdon kehitys oli vuonna 2023 vielä positiivinen tai vain hieman negatiivinen, ei yrityksen kannattavuus ole ollut positiivista monessa yrityksessä vuoden 2023 osalta korkean 6,2 prosentin inflaation ja muiden taloutta hidastavien tekijöiden vuoksi. Monen Pohjois-Savon yrityksen suhdannenäkymä vuodelle 2024 onkin negatiivinen oman yrityksensä kannattavuuden osalta (Pk-yritysbarometri, kevät 2024 seutukuntaraportti).

## 5: Suhdannenäkymät osatekijöittäin Yrityksen kannattavuus (saldoluku %)

n=kaikki vastaajat



Pk-yritysbarometri, kevät 2024 seururaportti, 13.2.2024



Suhdannenäkymät osatekijöittäin, Yrityksen kannattavuus (saldoluku %), (Pk-yritysbarometri, kevät 2024 Pohjois-Savon alueraportti)

Sopeuttamistoimista lomautukset, työaikajärjestelyt, liiketoiminnan karsiminen ja keskittyminen yrityksen ydinalueelle sekä muut sopeuttamistoimet ovat pohjoissavolaisille yrityksille ensimmäiset keinot mukautua heikentyneisiin talousnäkyymiin omilla toimialoilla. Sopeuttamista suunnittelevista yrityksistä 45 prosenttia harkitsee lomautuksia, joka on muun maan 56 prosentin keskiarvoa vähemmän. Myös irtisanomisia suunnitellaan koko maan keskiarvoa 9 prosenttiyksikköä vähemmän. Työllisyysnäkymät ovat muuta maata vakaammat Pohjois-Savossa ja henkilöstön määrän odotetaan pysyvän suhteellisen ennallaan vuoden 2024 aikana. Pohjoissavolaiset yritykset (38 prosenttia) suunnittelevatkin muuta maata (26 prosenttia) enemmän liiketoiminnan karsimista ja keskittymistä yrityksen ydinalueelle. Lisäksi muiden sopeuttamiskeinojen käyttäminen on maakunnassa koko Suomen keskiarvoa 14 prosenttiyksikköä korkeammalla. Sopeuttamistoimet ja korjaavat toimenpiteet tulevat viemään vielä aikaa ja tässä haasteellisessa siirtymävaiheessa yritykset tarvitsevat tukea, neuvontaa ja rahoitusta (Pk-yritysbarometri, kevät 2024 alueraportti).

Barometrin mukaan pohjoissavolaisilla yrityksillä on kuitenkin luottamusta yrityksen talouden ja liikevaihdon kehitykseen. Moni yrittäjä arvioi liikevaihdon kasvavan vuoden 2024 aikana. Samoin rahoituksen kysyntä on nousussa kolme prosenttiyksikköä vuoden takaisesta. Kuitenkin voimakkaasti kasvua tavoittelevien yritysten määrä on pysynyt alhaisena niin Pohjois-Savossa kuin muuallakin maassa.

### 3.2. Yritysten rahoitus

Talouden aktiviteetin hiipuminen ja sen seurauksena yritysten heikentynyt luottokelpoisuus yhdistettynä pankkitoiminnan tiukkaan sääntelyyn näkyvät pk-yritysten ulkoisen rahoituksen käytössä: Kevään 2024 pk-barometrin mukaan koko maassa selvästi alle puolella pk-yrityksistä on lainaa pankista tai muusta rahoituslaitoksesta. Suhteessa syksyn 2023 barometriin ulkoisen rahoituksen käyttö on lievästi laskenut. Lainaa pankista tai muusta rahoituslaitoksesta omaavien pk-yritysten osuus on kuitenkin kokonaisuudessaan muuttunut viime vuosien aikana hyvin vähän. Henkilöstöltään isommilla yrityksillä lainaa on enemmän kuin pienillä yrityksillä, joiden rahoituksen tarve nykyisen yritystoiminnan pyörittämiseen on vähäisempää (Pk-yritysbarometri, kevät 2024).

**Taulukko 18: Ulkoisen rahoituksen yleisyys, %**

Toimialoittain					
	Kaikki yritykset	Teollisuus	Rakentaminen	Kauppa	Palvelut
On lainaa	43	52	49	50	39
Kokoluokittain					
	alle 5 henkilöä	5–9 henkilöä	10–19 henkilöä	20–49 henkilöä	yli 50 henkilöä
On lainaa	34	53	58	58	78

Ulkoisen rahoituksen yleisyys yrityksillä koko maassa, % (Pk-yritysbarometri, kevät 2024)

71 prosenttia barometriin vastanneista käytti kahta suurinta pankkialan toimijaa pääpankkinaan. Tällä markkinoiden keskittyneisyydellä on suuri vaikutus esimerkiksi siihen, miten pk-yritykset kykenevät kilpailuttamaan rahoitustaan. Sektorin keskittyneisyyden lisäksi myös yksittäisen pankin palvelut keskittyvät yhä harvempiin toimipisteisiin. Tämä asettaa osaltaan haasteita pk-yritysten pankki- ja rahoituspalvelujen saatavuudelle (Pk-yritysbarometri, kevät 2024).

Investointien ja muun rahoituksen hakemisessa jopa 44 prosenttia pohjoissavolaisista barometrin vastaajista pitää kireitä vakuusvaatimuksia suurimpana syynä olla hakematta rahoitusta. Luku on selvästi koko maan osuutta (26 prosenttia) korkeampi. Sen sijaan rahan korkean hinnan vaikutus rahoituksen hakematta jättämiseen on puolittunut viime vuodesta ja on muuta maata selvästi alhaisemmalla tasolla. Kone- ja laiteinvestointien osuus on Pohjois-Savossa laskenut kevään 2023 vastauksiin nähden 5 prosenttiyksikköä ja samaan aikaan tarve käyttöpääomatarpeeseen on kasvanut 8 prosenttiyksikköä. Nousut rahoituksen tarve käyttöpääomaksi kielii yrityksen heikentyneestä käyttöpääomasta ja taloudellisesta tilanteesta (Pk-yritysbarometri, kevät 2024 Pohjois-Savon alueraportti).

## 4. YRITYSTEN POIKKEUSTILANTEIDEN VARAUTUMISASTE Pohjois-SAVOSSA

Selvityksessä on jo aiemmin todettu, että Pohjois-Savossa tapahtuneiden yrityspalveluista muutos- ja kriisitilanteiden määrästä ei ole saatavissa aikaisempaa tilastotietoa. Pohjois-Savossa yrityksille tapahtuneista eri poikkeustilanteista voidaan saada kuitenkin arvio selvityshankkeen aikana tekemistä kyselyistä ja Pohjois-Savon alueen yrittäjien haastatteluista.

### 4.1. Yritysten muutos- ja kriisitilanteet Pohjois-Savossa, lähtötilannekysely hankkeessa

Savon Yrittäjien helmikuun alussa 2024 teettämän kyselyn mukaan Pohjois-Savon alueen työnantajayrittäjien mukaan 29 prosentilla oli ollut poikkeustilanteita yrityksessään viimeisen vuoden aikana. 15 prosentilla yrityksistä oli viimeisen vuoden aikana ollut ennakoimaton poikkeustilanne ja 14 prosentilla ennakoitu muutostilanne yrityksen toiminnassa. 71 prosentilla ei ollut merkittävää poikkeustilannetta viimeisen vuoden aikana. Poikkeustilanteita kokeneista yrityksistä 55 prosenttia oli tehnyt ennakoivia toimenpiteitä poikkeustilannetta varten, jotka edesauttoivat tilanteesta selviämiseen. Työnantajayrityksillä poikkeustilanteet olivat koskeneet eniten henkilöstöä (irtisanoutumiset ja lomautukset), yhteiskunnan rajoituksia yritystoimintaan sekä taloustilanteen tuomaa kassavajetta. Työnantajakyselyyn vastasi 79 yrittäjää.

Samaan aikaan yksinyrittäjille tehdyn kyselyn mukaan vain 24 prosentilla yksinyrittäjistä oli kokenut poikkeustilanteita yrityksen toiminnassa viimeisen vuoden aikana. 19 prosentilla oli viimeisen vuoden aikana ollut ennakoimaton poikkeustilanne ja 5 prosentilla ennakoitu muutostilanne yrityksen toiminnassa. 76 prosentilla ei ollut merkittävää poikkeustilannetta viimeisen vuoden aikana. Poikkeustilanteita kokeneista yrityksistä vain 28 prosenttia oli tehnyt ennakoivia toimenpiteitä poikkeustilannetta varten, jotka edesauttoivat tilanteesta selviämiseen. Yksinyrittäjillä poikkeustilanteet olivat koskeneet enemmän yrittäjän sairastumista, asiakaskatoa, kustannusten ja korkotason nousua sekä niistä seurannutta kassan huventumista. Yksinyrittäjäkyselyyn vastasi 110 yrittäjää.

Yhteensä molempiin kyselyihin vastanneista 189 yrittäjästä 26 % oli kokenut yritystoiminnassaan poikkeustilanteita, joista 18 prosenttia oli ollut ennakoimattomia. Lisäksi 3 prosenttia kyselyyn vastanneista oli kokenut yritystoiminnassaan useita poikkeustilanteita viimeisen vuoden sisään. Teettämän kyselyn mukaan työnantajayrityksillä poikkeustilanteita oli prosentuaalisesti ollut enemmän kuin yksinyrittäjillä, mutta niiden ennakointi toiminnassa oli yksinyrittäjiä paljon parempaa ja nämä toimenpiteet olivat edesauttaneet yrityksiä selviämään poikkeustilanteista nopeammin. Sekä yksinyrittäjillä ja työnantajayrittäjien mielestä nykyinen taloustilanne, inflaatio, kustannusten nousu, korkotason nouseminen ja markkinoiden hiljentymisen on tuonut kassavajetta monen yrityksen toimintaan tuoden kriisitilanteita yrityksiin. Molemmalla yrittäjätyypillä asiakkaiden ja asiakkuuksien väheneminen on ollut syynä poikkeustilanteisiin, mutta yksinyrittäjien vastauksissa asiakkaiden merkittävä väheneminen nousi useammin esille. Yksinyrittäjillä myös oma sairastuminen on vaikuttanut yritystoimintaa työnantajayrittäjiä enemmän, kun taas työnantajayrittäjillä henkilöstön irtisanoutumiset ja markkinoiden hiljenemisen vuoksi tehdyt sopeuttamistoimet henkilöstöä kohtaan ovat olleet henkilöitä koskevia poikkeustilanteita.

Lisäksi Savon Yrittäjien järjestämään HelpDesk 2 -palveluun osallistui lokakuun 2021 ja joulukuun 2023 välisenä aikana 330 yritystä, joista 242 haki neuvontaa yritystoiminnan kehittämiseen, 57 kasvuun ja kansainvälistymiseen, 24 yritystä haki apua talouteen sekä 78 yritysjärjestelyihin. Hankkeen aikana toteutetuista ulkopuolisen asiantuntijan ohjauksesta 27 kpl koski kannattavuuden parantamista ja 25 kpl yritysjärjestelyjä. Noin kolmasosa palveluun ohjautuneista yrityksistä oli negatiivisen poikkeustilanteessa ja ulkopuolisessa ohjauksessa yli neljäsosa koski negatiivisen poikkeustilanteesta selviämistä. Hankkeen toimenpiteet auttoivat erityisesti yrityksiä, joiden liiketoiminta oli tienhaarassa toiminnassa tapahtuneiden muutosten vuoksi. Hankkeesta saadun ohjauksen lopputuloksena yritykset saivat konkreettisia oppeja markkinointiin, brändin kehitykseen, toimintaprosessien kehittämiseen, liiketoiminnan uudistamiseen, tuotteistukseen, kasvun suunnitteluun ja toteutukseen, rekrytointiin sekä kannattavuuden parantamiseen. Yritysjärjestelyissä yrityksiä ohjattiin liiketoiminnan hallitussa lopettamisessa, konkurssin toimenpiteissä ja yrityksen myynnin ja oston suunnittelussa sekä yrityksen omistajapohjan laajentamisessa. Palvelussa tuettiin etenkin heikoimpia pk-yrityksiä ja hankkeen toimenpiteillä autettiin yrityksiä erittäin vaikeissa taloudellisissa tilanteissa. Hanke auttoi toimintaympäristön muutoksista pahiten kärsineitä yrityksiä selviytymään tilanteestaan mahdollisimman pienin vaurioin. Taloudellisista vaikeuksista selviytymiseen tehtiin yrityskohtaisia toimintasuunnitelmia, joissa ohjattiin aktiivisesti myös verkoston palveluihin tilanteen ratkaisemiseksi.

Kyselyiden ja yritysten palvelutarpeiden valossa voidaan todeta, että noin neljäsosa Pohjois-Savon yrityksistä kokee yllättäviä ja ennakoimattomia poikkeustilanteita yritystoiminnassaan vuoden sisällä.

## 4.2. Selvityksen kyselyn tuloksia

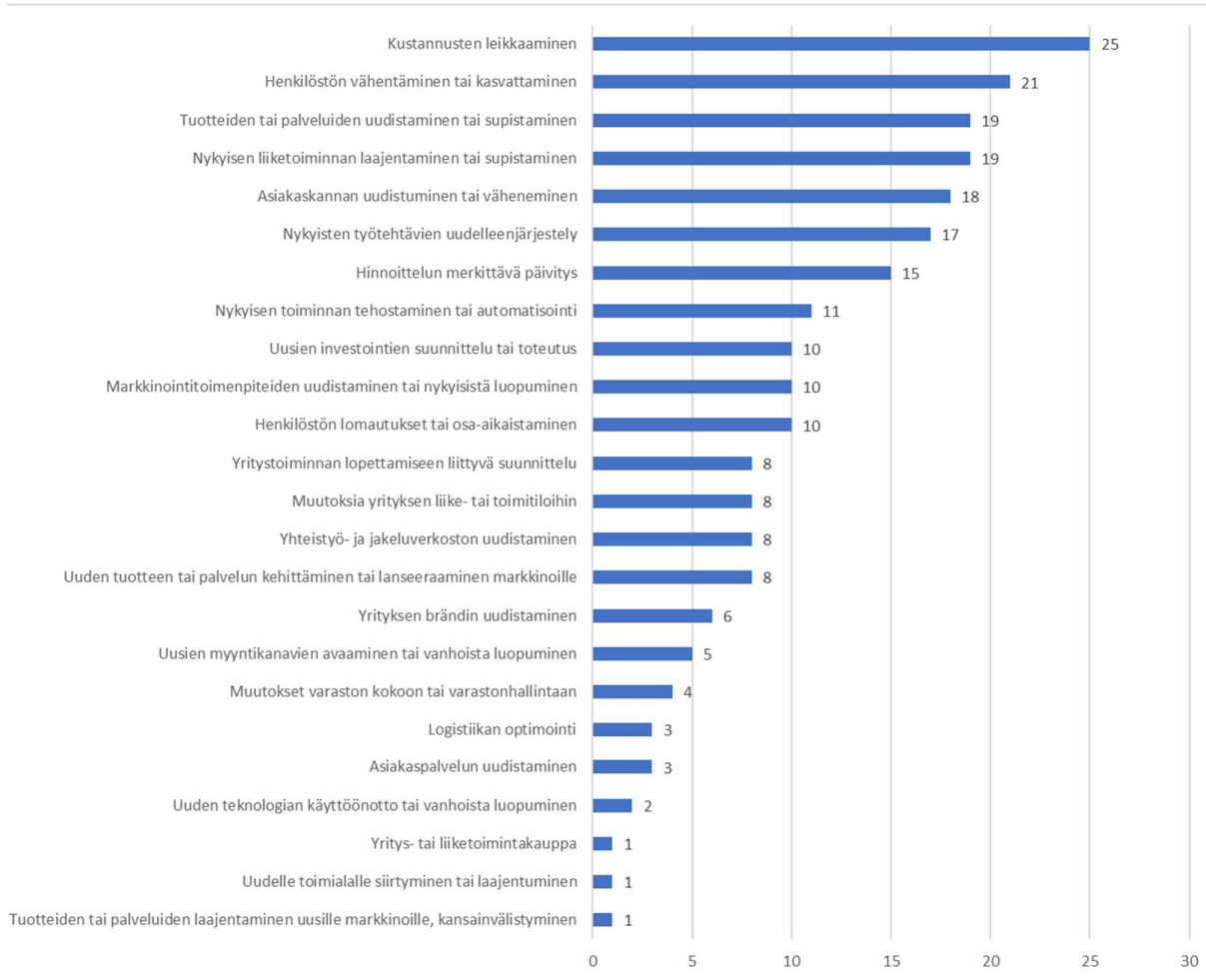
Selvityksen keväällä 2024 kyselyyn vastanneista 37 prosenttia oli yksinyrittäjiä ja 63 prosenttia työnantajayrittäjiä. Kyselyyn vastasi yhteensä 123 pohjoissavolaista yrittäjää vuoden 2024 maaliskuun aikana. Yli 51 prosentilla vastanneista yrityksen taloudellinen tilanne oli hyvä tai erinomainen (8-10, asteikko 1-10), 33 prosentilla kohtalainen (5-7, asteikko 1-10) ja 16 prosentilla taloudellinen tilanne oli huono (1-4, asteikko 1-10). 48 prosentilla vastanneista yrityksistä löytyi taloudellista puskuria säästöistä tai nopeasti realisoitavana, 8 prosentilla löytyi vakuutettavaa omaisuutta käyttöpääomainsäätöä varten, 35 prosenttia joutuisi lainaamaan käyttöpääomaa itseltään tai lähipiiristään ja 9 prosentilla johtaisi yritystoiminnan lakkauttamiseen. Yritykset seuraavat omaa taloudellista tilannetta tarkasti ja ovat tietoisia omasta tilanteestaan: 24 prosenttia seurasi päivittäin, 24 prosenttia 2-3 kertaa viikossa ja 26 prosenttia viikoittain. Vain 26 prosenttia seurasi omaa talouttaan kuukausittain tai harvemmin.

### 4.2.1. Muutos- ja kriisitilanteet

Selvityksessä tehdyn kyselyyn vastanneiden yrittäjien mukaan 52 prosenttia oli kokenut muutostilanteita viimeisen vuoden aikana yritystoiminnassaan ja 28 prosenttia vastanneista oli kokenut kriisitilanteita. 21 prosenttia yrittäjistä oli kokenut sekä muutos- että kriisitilanteita viimeisen vuoden aikana.

Kustannusten leikkaaminen (25 valintaa) nousi selvästi yleisimmäksi valinnaksi. Avoimissa vastauksissa yrittäjät kertoivat kiinnittäneensä huomiota aiempaa tarkemmin yrityksensä kustannusrakenteeseen ja karsineet niistä ydinliiketoiminnan ulkoisia palveluita ja kuluja. Kustannusten lisäksi yritykset olivat lähteneet laajentamaan tai supistamaan nykyistä liiketoimintaa (19 valintaa) sekä uudistamiseen tai supistamiseen tuotteitaan tai palveluitaan (19 valintaa).

Henkilöstöön liittyvissä muutoksissa henkilöstön vähentäminen tai kasvattaminen (21 valintaa) ja nykyisten työtehtävien uudelleenjärjestely (17 valintaa) olivat eniten valintoja saaneet vaihtoehdot. Myös asiakaskannan uudistuminen (18 valintaa) tai väheneminen ja hinnoittelun merkittävä päivitys (15 valinta) olivat seitsemän valituimman muutostilanteen joukossa selvityksen kyselyssä.

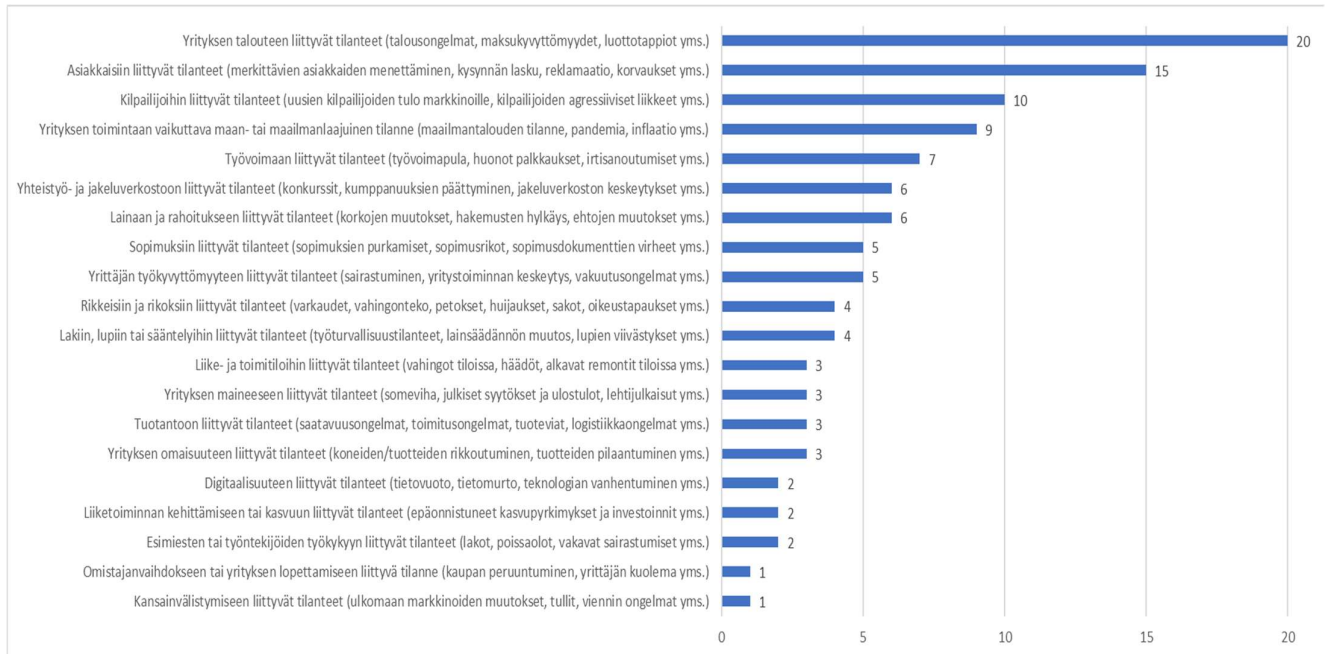


Varmis -kysely yrittäjille, viimeisen vuoden aikana toteutuneet muutostilanteet yrityksillä (63 vastaajaa, 239 valintaa)

Kyselyn kriisitilanteissa yrityksen talouteen liittyvät tilanteet (20 valintaa), kuten talousongelmat, maksukyvyttömyydet ja luottotappiot olivat yleisimpiä kriisitilanteita pohjoissavolaisille yrityksille. Myös asiakkaisiin liittyvät tilanteet (15 valintaa) nousi kriisitilanteissa muita vastauksia korkeammalle. Asiakkaisiin liittyvissä tilanteissa kriisin aiheutti yleisimmin kysynnän merkittävä lasku sekä merkittävien asiakkaiden menettäminen. Lisäksi kilpailijoihin liittyvät tilanteet (10 valintaa) ja yrityksen toimintaan vaikuttava maan- tai maailmanlaajuinen tilanne (9 valintaa) aiheutti yrityksissä kriisitilanteita. Työnantajayrityksissä työvoimaan liittyvät tilanteet (7 valintaa), kuten työvoimapula, huonot palkkaukset ja irtisanoutumiset aiheuttivat yrityksen toimintaan kriisejä.

Kriisitilanteissa tilanteen tuleminen oli yrityksille yleisesti ottaen yllätyksellisiä eikä niihin osattu tehdä ennakovia toimenpiteitä. Kriisitilanteita kokeneilla 24 prosentilla vastanneista kriisitilanne oli vielä kesken ja 30 prosentilla vastanneista oli selvinnyt kriisitilanteesta huonosti tai melko huonosti. Muutostilanteissa 18 prosentilla oli muutostilanne vielä kesken ja vain 13 prosentilla vastanneista oli selvinnyt muutostilanteesta huonosti tai melko huonosti.

Vastanneista 16 prosenttia ennusti yritykselleen myös muutos- tai kriisitilanteita lähitulevaisuuteen ja 38 prosenttia valitsi vaihtoehdon ”mahdollisesti” lähitulevaisuuden tilanteita ennustaessa. Vain 20 prosenttia vastanneista ei nähnyt muutos- ja kriisitilanteiden mahdollisuutta yrityksen lähitulevaisuudessa. Kyselyyn vastanneet työnantajayrittäjät olivat valmistautuneet lähitulevaisuuden poikkeustilanteisiin yksinyrittäjiä paremmin: 73 prosenttia työnantajayrittäjistä oli tehnyt ennakoivia toimenpiteitä lähitulevaisuuden tilanteita varten, kun taas yksinyrittäjillä vastaava osuus oli 56 prosenttia.



Varmis -kysely yrittäjille, viimeisen vuoden aikana toteutuneet kriisitilanteet yrityksillä (33 vastaajaa, 114 valintaa)

Toiminnan jatkuvuutta ja katkeamattomuutta ajatellen työnantajayrityksessä sijaisuudet sairastapauksissa ja henkilöstön muutoksissa olisi kannattavaa miettiä etukäteen. Kuitenkaan 50 prosenttia työnantajayrityksistä ei ollut miettinyt henkilöstön tai yrittäjän sijaisuuksia etukäteen, vaan toimenpiteet tapahtuvat yrityksissä vasta, kun tällainen tilanne toteutuu. Vain 27 prosentilla sijaisuudet oli mietitty etukäteen niin, että myös yrittäjän sijaisuus on kunnossa.

Yksinyrittäjillä vain 9 prosentilla on annettu yrityksen oikeudet tuuraavalle henkilölle, joka voi tarvittaessa avustaa esimerkiksi yrittäjän sairastapauksessa. 7 prosentilla yksinyrittäjiä löytyy tukiverkosto, jotka pystyvät auttamaan yrittäjää toimituksissa ja asiakkaiden palvelemisessa jatkuvuuden turvaamiseksi. Lopulla 84 prosentilla yksinyrittäjistä ei ole kunnollista varautumissuunnitelmaa oman hetkellisen työkyvyn menettämistä varten, ja ainakin 49 prosentilla yritystoiminta pysähtyisi täysin tällaisen tilanteen sattuessa.

#### 4.2.2. Yritysneuvonnan käyttö

Kyselyyn käyttäneistä 33 prosenttia oli käyttänyt jotakin yritysneuvontapalvelua viimeisen kahden vuoden aikana. Näistä neuvontapalveluita käyttäneistä yrityksistä 33 prosenttia oli käyttäneet julkisen sektorin toimijaa, 30 prosenttia järjestötoimijaa, 17 prosenttia elinkeinoyhtiöitä ja 20 prosenttia oli käyttänyt yksityisen sektorin palveluita, kuten konsulttia tai tilitoimistoa.



Yrittäjistä 13 prosenttia oli myös tietoisesti päättänyt jättää käyttämättä yritysneuvontapalveluita yrityksen tilanteeseen. Syyksi nämä yrittäjät olivat kertoneet, että uskoivat pärjäävänsä tilanteessa itsenäisesti ilman yritysneuvojan apua, eivät halunneet kertoa tilanteesta ulkopuolisille ja eivät halunneet käyttää aikaa asian läpikäymiseen kokoustamalla.

Kaikista vastanneista yrittäjistä ensisijainen neuvonnanhakuorganisaatio 27 prosentilla oli yrityksen oma tilitoimisto ja toinen vaihtoehto oli yrittäjän omasta verkostosta 22 prosentilla. Yrittäjäjärjestö oli vaihtoehtoista kolmanneksi eniten valittu vaihtoehto 21 prosentilla. Ensisijaisesti neuvoa kunnan tai kaupungin yrityspalveluiden kautta hakisi 12 prosenttia yrittäjistä ja elinkeinopalveluilta 7 prosenttia. Yksityisen sektorin konsulttipalvelut olivat ensisijainen vaihtoehto vain 6 prosentille vastaajista. Huomattavaa oli myös, että yksityisen sektorin konsulttipalvelut eivät olleet yhdenkään yksinyrittäjän vaihtoehto hakea ensisijaisesti neuvoa, kun yrityksen tilanne sitä vaatisi.

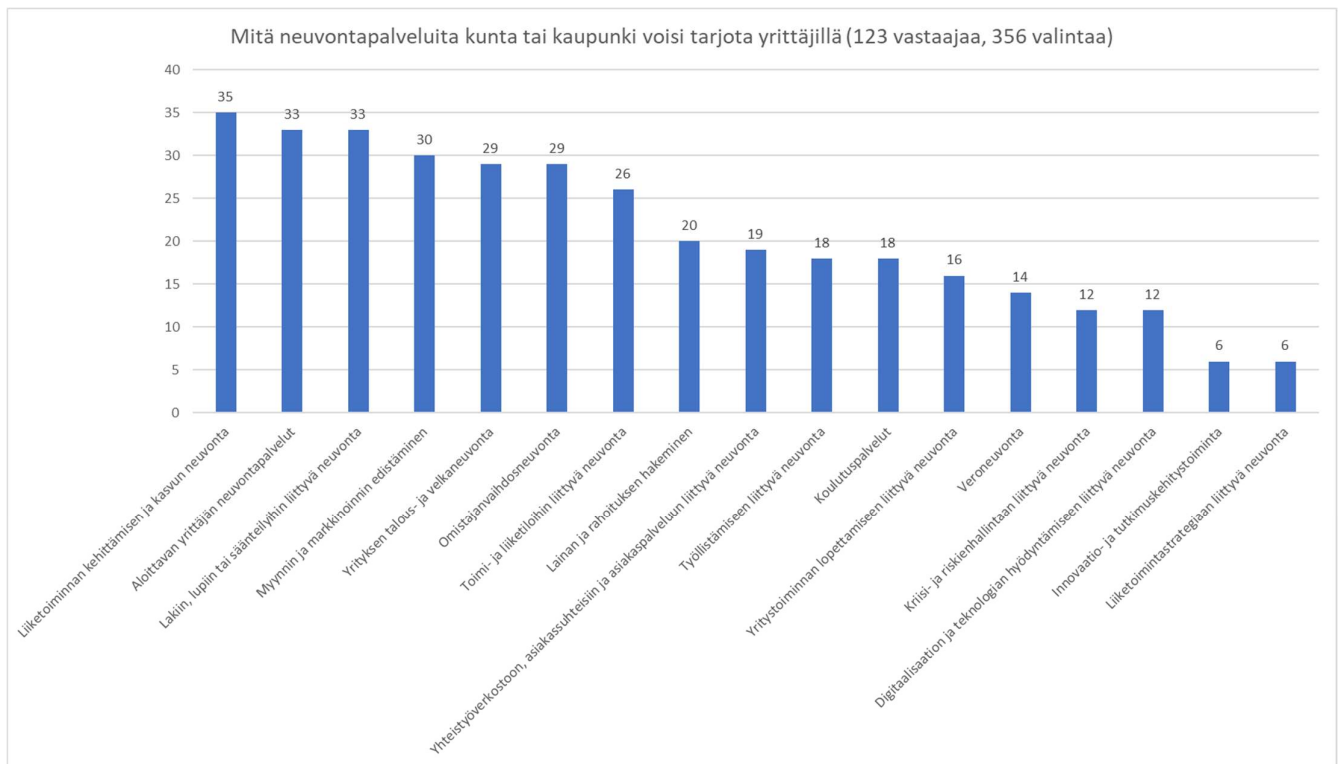
Selvityksen kyselyssä kysyttiin myös neuvonnan tyyliä, jota yrittäjät halusivat yritysneuvonnalta. Sekä yksinyrittäjät että työnantajayrittäjät toivoivat eniten pikaista neuvontaa, jonka avulla he pääsisivät itsenäisesti prosessissa eteenpäin. Se oli suosituin vastausvaihtoehto monivalintakysymyksessä ja sen valitsi 22 prosenttia kaikista vastaajista. Apua tilanteen ongelmakohtiin ja apua asian eteenpäin viemiseen valitsi 19 prosenttia vastaajista. Vastauksista voi päätellä, että yrittäjät tarvitsevat eniten pikaista apua ja neuvontaa, jonka avulla yrittäjä pääsee itse omassa poikkeustilanteensa selvittämisessä eteenpäin. Vastausvaihtoehtoissa on kuitenkin paljon hajontaa ja yrityksen tilanne, yrittäjän osaaminen, kokemus ja henkilötyyppi usein ratkaisee, minkälaista neuvontaa yrittäjä tarvitsee.



Varmis -kysely yrittäjille, Kysymys: Minkälaista neuvontaa haluaisit saada, jos olisit hakemassa apua yrityksesi muutos- tai kriisitilanteeseen (123 vastaajaa, 246 valintaa)

Kyselyyn vastanneista yrittäjistä 55 prosenttia ei ollut käyttänyt kunnan ja kaupungin tarjoamaa yrityspalvelua. Palveluita käyttäneistä yrittäjistä 60 prosenttia oli ollut tyytyväisiä oman kuntansa tai kaupunkinsa tarjoamiin yrityspalveluihin.

Yrittäjät kaipasivat kuntien ja kaupunkien yritysneuvonnalta eniten apua liiketoiminnan kehittämiseen ja kasvun neuvontaan. Huomioitavaa on myös, että toimivat yrittäjät pitivät aloittavien yrittäjien neuvontapalveluita tärkeinä palveluina, joka tulisi olla kuntien ja kaupunkien vastuulla. Korkealle halutuissa neuvontapalveluissa pääsivät myös ”lakiin, lupiin ja sääntelyihin liittyvä neuvonta”, ”myynnin ja markkinoinnin edistäminen”, ”yrityksen talous- ja velkaneuvonta”, ”omistajanvaihdosneuvonta” sekä ”toimi- ja liikeloihin liittyvä neuvonta”. Vähiten yrittäjät kaipasivat kyselyn mukaan yritysneuvontaa innovaatio- ja tutkimuskehitystoimintaan ja liiketoimintastrategiaan liittyvään neuvontaan.



Varmis -kysely yrittäjille, Kysymys: Mitä neuvontapalveluita kunta tai kaupunki voisi tarjota yrittäjillä (123 vastaajaa, 356 valintaa)

Työnantajayrityksistä 74 prosenttia oli hakenut julkista rahoitusta jossain vaiheessa yrityksen elinkaarta, kun yksinyrittäjällä vastaava luku oli vain 57 prosenttia. Näistä julkisen rahoituksen hakeneista yrityksistä 67 prosenttia oli saanut ulkopuoliselta konsultilta tai yritysneuvojalta apua rahoituksen hakemiseen ja 94 prosenttia avun saaneista oli saanut myös hyväksytyt päätökset julkisen rahoituksen hakemiseen.

Viimeisenä kyselyssä kysyttiin yrityksen strategian ja toimenpidesuunnitelman tekemistä. Ajantasainen strategia tai toimenpidesuunnitelma oli työnantajayrittäjillä kirjallisena 26 prosentilla, kun taas yksinyrittäjillä vastaava osuus oli 12 prosenttia. Työnantajayrittäjillä strategia ja toimintasuunnitelma oli päässä 36 prosentilla ja yksinyrittäjillä se oli 34 prosentilla. Molemmilla yrittäjillä näiden päivittäminen ja tekeminen oli ajankohtaista 28 prosentilla. Työnantajayrittäjillä vain 10 prosentilla ei strategiaa tai toimenpidesuunnitelmaa ollut lainkaan, mutta yksinyrittäjillä tämä

vastaava osuus oli 27 prosenttia. Kyselyn vastauksista voi päätellä, että pienemmällä liikevaihdolla ja henkilöstömäärällä pyrittävillä yrityksillä ei ole usein pitkäaikaista suunnitelmallisuutta yritystoimintaan etukäteen mietittynä ja vielä harvemmalla suunnitelma on kirjallisessa muodossa.

#### *Kyselyn yhteenveto*

Kyselyyn osallistuneista yrittäjistä yli puolet vastanneista arvioi yrityksen taloudellisen tilanteensa hyväksi tai erinomaiseksi. Taloudellista puskuria oli hieman alle puolella vastanneista yrityksistä, kun taas vastaavasti 9 prosenttia arvioi taloudellisten ongelmien johtavan yritystoiminnan lopettamiseen. Yritykset seurasivat taloudellista tilannettaan tarkasti, ja varautuminen kriiseihin oli yleisempää työnantajayrittäjillä kuin yksinyrittäjillä.

Muutostilanteita vastanneista oli kokenut 52 prosenttia ja kriisitilanteita 28 prosenttia yrittäjistä viimeisen vuoden aikana. Muutostilanteista yleisimmät olivat kustannusten leikkaaminen, liiketoiminnan laajentaminen tai supistaminen sekä henkilöstön vähentäminen tai kasvattaminen. Kriisitilanteet liittyivät usein talousongelmiin, asiakkaiden menettämiseen ja kilpailijoiden aiheuttamiin paineisiin. Muutos- ja kriisitilanteisiin valmistautuminen oli monen yrityksen osalta puutteellista ja tämä aiheutti yrityksille haasteita.

Vastanneista yrittäjistä yli puolet eivät olleet käyttäneet kunnan tai kaupungin tarjoamia yrityspalveluita, mutta palveluita käyttäneistä 60 prosenttia olivat olleet tyytyväisiä tarjottuihin palveluihin. Yrittäjät kaipasivat eniten julkisrahoitteisilta yritysneuvontapalveluilta apua liiketoiminnan kehittämiseen ja kasvuun, lakiin ja lupiin liittyvää neuvontaa, myynnin ja markkinoinnin edistämistä, talous ja velkaneuvontaa sekä omistajanvaihdosneuvontaa. Yrittäjät pitivät pikaista ja käytännönläheistä neuvontaa tärkeänä, jonka avulla he pääsivät itse ongelmassaan eteenpäin.

Julkisen rahoituksen hakeminen oli yleisempää työnantajayrityksissä (74 prosenttia) kuin yksinyrittäjillä (57 prosenttia) ja ulkopuolinen konsulttiapu lisäsi rahoituksen saamisen todennäköisyyttä merkittävästi. Strategian ja toimenpidesuunnitelman kirjallinen laatiminen oli yleisempää isommissa työnantajayrityksissä, kun taas pienemmillä yrityksillä suunnitelmallisuus oli vähäisempää.

### 4.3. Haastatellut yritykset

Tehtyjen kyselyiden lisäksi selvitystyössä haastateltiin yrityksiä, joissa pureuduttiin tarkemmin yritysten yleisimpien riskien varautumistasoon. Lopulta selvitystyössä haastateltiin 29 vapaaehtoista yrittäjää, jotka kertoivat tarkemmin yrityksen toiminnasta, sen riskeistä ja varautumisistaan näihin riskeihin. Lisäksi käytiin läpi yrityksessä mahdollisesti viime aikoina tapahtuneita muutos- ja kriisitilanteita ja heidän keinojaan selvitä näistä tilanteista sekä yrityksen tämänhetkisiä neuvontatarpeita. Haastateltavat yritykset olivat rekisteröity Pohjois-Savoon ja olivat monelta eri toimialalta. Haastatelluista yrityksistä yhdeksällä oli yli kymmenen henkilöstön yritys. Kahdeksan haastatteluihin osallistunutta yrittäjää oli yksinyrittäjä. Loput yritykset olivat alle kymmenen henkilön työnantajayrityksiä. Haastattelut tehtiin maaliskuu-kesäkuussa 2024.

#### 4.3.1. Haastatteluiden tuloksia

Haastateltavista yrityksistä 17 prosentilla viime kuukausien tulos oli ollut huonoa, 21 prosentilla oli melko huonoa ja 34 prosentilla kohtalaista. Positiivinen tulos viime kuukausilta oli ollut 28 prosentilla haastateltavista. Yrityksillä, joilla tulos oli ollut viime aikoina positiivinen, löytyi kassasta varoja ja

puskuria huonompia aikoja varten. Niiden asiakasvirta oli pysynyt samana tai kehittynyt hieman aikaisempina kuukausina. Kaikki haastatellut, joilla viime kuukausien tulos oli ollut negatiivinen, taisteli haastattelun aikaan myös huonon taloustilanteen ja kassavirran kanssa. Näiden yritysten asiakasvirta ja asiakkuuksien määrä oli vähentynyt viime kuukausien aikana. Yli kolmannes haastatelluista oli taloudellisessa kriisitilanteessa: Merkittävässä taloudellisessa riskitilanteessa oli neljä yritystä ja taloudellisesti huonosti omavaraisia ja velkaantuvia yrityksiä oli lisäksi kuusi.

Yhdeksän haastatellun yrityksen yrittäjää tai pääosakasta oli eläkeiässä ja viisi oli lähellä eläkeikää. Näistä yrityksistä yhdeksällä yrittäjä oli viimeisen vuoden aikana sairastanut ja yrityksen toiminta oli kärsinyt tästä ainakin hetkellisesti. Vastaavasti keski-ikäisistä yrittäjistä kaksi oli sairastanut viimeisen vuoden aikana niin, että se oli vaikuttanut yritystoimintaan negatiivisesti. Kaikista haastateltavista vain 12 yrityksellä (41 prosenttia) oli yrittäjän sijaisuus mietittynä etukäteen sairastumista varten ja näistä puolet oli yli 10 henkilöstöä työllistäviä yrityksiä. Vähintään sijaistamista oli miettineet yksinyrittäjät 29 prosentilla, mutta myös vain 31 prosenttia työllistävästä pienyrittäjistä olivat suunnitelleet oman sijaistamisensa.

Yrittäjät olivat jakaneet oikeuksiaan ja valtuuksiaan yritystoimintaan vain vähän. Yrittäjistä 55 prosentilla annetut yrityksen valtuudet ja oikeudet, kuten allekirjoitusoikeus, Suomi.fi-tunnukset, pankkitunnukset yms. olivat vain yrittäjällä itsellään. Yrityksissä, jossa osakkaita oli useampia, yrittäjät olivat jakaneet valtuuksia ja oikeuksia muille osakkaille kuitenkin melko hyvin: näissä yrityksissä 85 prosenttia yrityksistä oli antanut yrityksen valtuudet useammalle henkilölle kuin yhdelle.

Riskienhallintasuunnitelmaa haastatelluista yrityksistä löytyi vain 31 prosentilla, joista kaksi kolmasosaa oli yli 10 henkilöä työllistäviä yrityksiä. Riskienhallintasuunnitelma oli tehty näille yrityksille yleisimmin ison investoinnin yhteydessä, mutta myös yrityksen hallituksen ohjeistamana tai aikaisemman työkokemuksen pohjalta. Ulkoinen konsultti oli avustanut suunnitelman tekemistä 89 prosentilla yrityksistä.

Ulkoiset vaikutukset toimintaympäristössä olivat aiheuttaneet 72 prosentilla yrityksistä lähiaikoina tai aiheuttivat haastattelun hetkellä yrityksen liiketoimintaan negatiivista vaikutusta. Monilla vaikutukset koskivat taloudellista taantumaa ja oman toimialan hiljenemistä, mutta useassa haastattelussa nousi esille myös huono keskusteluyhteys kunnan tai muun viranomaisen ja yrittäjän välillä esimerkiksi toimitiloihin, alueen kehittämiseen tai investointeihin liittyen. Monet yrittäjät kokivat, että viranomaisten kanssa käytävä keskustelu oli hankalaa ja hidasta, mikä vaikutti yrityksen toimintaan negatiivisesti.

Työnantajayrityksissä työvoimatilanne oli heikentynyt viimeisen vuoden sisällä. 63 prosenttia työnantajayrityksistä oli viimeisen vuoden aikana joutunut lomauttamaan tai irtisanomaan henkilöstöä tai henkilöstöä oli irtisanoutunut oma-aloitteisesti yrityksessä. Työvoimapulaa nyt tai lähitulevaisuudessa kahden vuoden sisällä oli 45 prosentilla työnantajayrityksistä. Milläkään näistä yrityksistä ei ollut kunnollista suunnitelmaa yrityksessä puuttuvan työntekijän korvaamiseksi ja työvoimapula tulee hidastamaan rekrytoivien yritysten kasvua.

Vain 41 prosentilla oli yrityksen sopimusasiat ajan tasalla. Suurimmalla osalla sopimusten päivitystä kaipaavilla yrityksillä sopimusten hintoihin ei ollut saatu sisällytettyä voimakkaasti viime vuosina nousutta inflaatiota. Myös yritysten kuluihin ja yhteistyökumppaneihin liittyvät sopimukset sekä jälleenmyyjien kanssa tehdyt sopimukset kaipasivat päivitystä. Monilla yrityksillä sopimukset olivat myös suullisia pitkään yhteistyötä tehneen kumppanin tai asiakkaan kanssa. Etenkin myynnin puolella monet yrittäjät luottivatkin vain suullisesti sovittuihin asioihin.

Yrityksillä vakuutusasiat olivat kuitenkin pääasiallisesti hyvin kunnossa. 86 prosentilla haastatelluista yrityksen vakuutusasiat olivat hyvässä kunnossa ja usealla oli myös ylimääräisiä vakuutuksia otettu vähentämään yritystoiminnan riskejä. Yritykset, joilla vakuutusasiat eivät olleet kunnossa, olivat joutuneet vähentämään omaa YEL-vakuutusta ja muita yrittäjän omaan terveyteen tai turvallisuuteen liittyviä vakuutuksia. Yrittäjät tuntuivatkin luottavan paljon vakuutuksiin, että ne korvaavat, jos jotain yllättävää tapahtuu ja riskit toteutuvat.

Haastatelleista yrityksillä 48 prosentilla verkkosivut olivat kunnossa ja ajan tasalla. Muilla yrityksillä verkkosivujen tilanne oli vaihtelevaa. 21 prosentilla verkkosivut kaipasivat pienempää päivitystä yhteystietojen tai toiminnan osalta, 17 prosentilla yrityksistä verkkosivujen päivitystä ei oltu tehty pitkään aikaan ja 14 prosentilla yrityksellä verkkosivuja ei löytynyt ollenkaan. Vain viisi haastateltua yrittäjää osasi itse päivittää verkkosivujaan, kun loput tarvitsivat ulkopuolisen ammattilaisen apua verkkosivujen päivittämiseen. Myös yritysten löydettävyydessä näkyi selkeää vaihtelevuutta ja monen yrityksen yhteystietojen hakeminen verkosta oli vaikeaa. Etenkin vanhemmilla yrittäjillä yhteystietojen löytyminen yrityshauista tai hakukoneesta oli puutteellista. Myös noin puolella haastatelluista nettisivut, yhteystiedot tai osoite ei ollut ajan tasalla verkossa. Haastatelluista yrittäjistä 62 prosenttia sanoi yrityksen käyttävän rahaa verkkomainontaan, kuten some- ja hakukonemainontaan. Kuitenkin vain kolmasosa haastatelluista yrittäjistä oli yrityksen nimissä aktiivinen sosiaalisessa mediassa.

Haastatelluista yrittäjistä 51 prosenttia tiesi oman alueensa yritysneuvojan ja osasi hakeutua tarvittaessa alueensa yrityspalveluihin. Näistä 87 prosenttia oli käyttänyt kunnan, kaupungin tai alueen yrityspalveluita aikaisemmin. Haastatelluista yrittäjistä 79 prosenttia vastasi hakeutuvansa yritysneuvojan ja konsultin puoleen vasta, kun yrityksessä olisi poikkeustilanne jo käynnissä tai käynnistymässä. Yrittäjät kaipasivat neuvonnasta apua aloitukseen, ongelmien pulmakohtiin sekä ohjeistusivuja aiheeseen liittyen. Monet työnantajayrittäjät käyttivät toimialajärjestöjä apunaan alansa neuvontatarpeissa, etenkin palkkaukseen, irtisanomiseen ja lomautuksiin liittyen. Yli puolella haastateltavista oli myös hyvä yhteys omaan tilitoimistoon, jolta he pystyivät kysymään apua talouteen liittyvissä kysymyksissä. Vastaavasti kolmasosalla haastatelluista ei ollut luonut kunnollista yhteyttä omaan tilitoimistoon ja heillä ei ollut henkilöä, jolta olisi voinut kysyä neuvoa talouteen liittyvissä asioissa. Monella haastatellulla yrittäjällä oli huonoja kokemuksia eri yrityspalveluista kaukaa menneisyydestä, jolloin yrittäjien luottamus palveluun oli mennyt, eivätkä he olleet halukkaita kokeilemaan palvelua enää uudestaan. Yritykset kokivat nykyisten yritysneuvontapalveluiden löytämisen haastavana, koska alueella oli monta eri toimijaa ja yrittäjät eivät tienneet mistä hakea apua mihinkin tarpeeseen. Yrittäjä yleensä ottikin ensimmäisenä yhteyttä konsulttiin tai yritysneuvojaan, joka heitä oli palvellut aiemmin, vaikka apua antava palvelu olisi muualla. Yrittäjät hakivat yritysneuvontapalveluita sitä tarvitessaan ensimmäisenä Googlestä ja sen jälkeen he kysyisivät ohjeita ja neuvoa omalta verkostoltaan.

Haastatelluista yrittäjistä seitsemän tarvitsi tällä hetkellä tai lähitulevaisuudessa apua investoinnin tai muun rahoituksen hakuun sekä sopimusasioihin liittyen neuvontaa tai sopimuspohjia. Viisi yrittäjää kaipasi talousapua, lakiapua ja apua markkinointiin. Omistajanvaihdosta suunnitteli viisi haastateltavaa, josta neljä kaipasi neuvontaa prosessiin. Näiden lisäksi yrittäjät kaipasivat toimitiloihin liittyvää neuvontaa (3 kpl), IT-apua (2kpl) ja hankintaneuvontaa (1 kpl).

#### 4.3.2. Haastatteluissa huomattavat riskit ja varautumistaso riskeihin

Haastatteluissa kävi selvästi ilmi, että pienempien pk-yritysten varautumistaso eri riskeihin oli heikompaa kuin suuremmilla yrityksillä. Mitä pienemmäksi yritykset menivät, sitä vähemmän eri varautumisen toimenpiteitä oli tehty eivätkä yritykset osanneet kuvata yritystoiminnalleen tai

toimialalle yleisiä riskejä. Toimiala vaikutti usein myös pidemmän aikavälin ennakkointiin. Yrittäjien väliseen kauppaan keskittyvillä yrityksillä asiakkaiden toimintaa ja tilauskantaa pystyttiin ennustamaan paremmin kuin kuluttaja-asiakkaisiin keskittyvillä yrityksillä. Teollisuuden yrityksillä toimintaa suunniteltiin pidemmälle ajanjaksolle, kun taas kuluttajatuotteen myynnissä suunnitelmallisuus oli sesonkikohtaista ja esimerkiksi palvelualoista ravintola-alalla suunniteltiin toimintaa melkein viikko- ja päivätasolla.

Suurempien yritysten kohdalla resursseja oli käytetty jonkin verran riskien kartoittamiseen ja niiden torjumiseen. Heidän omistajuuskanta tai hallitus oli laajempi, mikä auttoi ja neuvoi päävastuullisia yrittäjiä suunnitelmalliseen toimintaan eikä yrittäjän tarvinnut tehdä päätöksiä ilman muiden mielipiteitä. Vastuita oli yleensä hajautettu useammalle henkilölle eikä yrittäjä tai toimitusjohtaja vastannut yrityksen toiminnasta yksinään. Myös 66 prosentilla henkilöstön sijaisuudet oli katsottu vähintään ydintoiminnasta kuntoon ja yrityksissä löytyi yleensä useampi henkilö, joka osasi tehdä kyseiset työtehtävät. Yritysten rekrytointiprosesseihin oli kiinnitetty huomiota ja yrityksissä nimettiin usein nimetty vastuhenkilö työpaikalla, joka ohjeisti uutta rekrytoitua työtehtävissä.

Isompien yritysten hallituksessa oli usein yrityksen ulkopuolisia tai yritys oli käyttänyt ulkopuolisia konsultteja, joiden avulla yrityksille oli tehty kasvun strategiaa ja toimenpidesuunnitelman. Yli 80 prosentilla näistä yrityksistä löytyi kirjallinen strategia sekä toimenpidesuunnitelma. Myös ongelmiin puututtiin ennakoivasti ja toteutuneisiin riskeihin puututtiin nopeasti ylimääräisellä hallituksen kokouksella tai vastaavalla, jossa päätettiin toimenpiteet asiasta nopeasti selviämiseen useamman henkilön voimin. Yritykset, joilla oli useampia osakkaita yrityksessä, olivat myös miettineet automaattisesti tarkemmin jokaiselle osakkaalle oikeudet ja valtuudet osakassopimuksin tai muin keinoin toisin kuin yhden yrittäjän omistamassa yrityksessä.

Haastatelluilla mikro- ja pienyrityksillä omistajuus oli yhdellä tai maksimissaan kahdella henkilöllä ja hallituksen koko oli mahdollisimman pieni eikä yrityksen ulkopuolisia hallitusjäseniä ollut. Yrittäjän vastuu yritystoiminnasta oli suuri ja sairastuminen tai menehtyminen olisi vaikuttanut merkittävästi yrityksen kykyyn hoitaa asiakkuudet. Pienemmissä yrityksissä harvoilla löytyi luottohenkilöä henkilökunnasta tai yrityksen ulkopuolelta, jolle vastuun olisi voinut jakaa hetkellisesti yrittäjän sairastuessa ja suurin osa pienyrittäjistä sanoi työskentelevänsä sairastuessaan niin paljon kuin kykenevät. Harva oli myös miettinyt yrityksen oikeuksien antamista esimerkiksi lähisukulaiselle, ellei sukulainen työskennellyt jo yrityksessä. Mikroyrittäjät keskittyvät vain tähänhetkiseen toimintaansa ja sanoivat taistelevansa ongelmia vastaan, vasta kun ne vaikuttavat kunnolla yrityksen toimintaan. Monet yrittäjät suunnittelivatkin toimintaansa vain sesonki kerrallaan periaatteella eivätkä miettineet nykyistä ja seuraavaa sesonkia pitemmälle omassa toiminnassaan. Pienemmät yritykset, jotka olivat investoineet viime aikoina toimintaansa ja käyttäneet siihen julkista rahaa, olivat tehneet rahoitusta ja sen saantia varten yritykselleen kirjallisen toimintasuunnitelman ja kevyen strategian tuleville vuosille. Yritykset, jotka eivät olleet investoineet rahaa viime aikoina, olivat ilman kirjallista strategiaa ja he olivat sitä mieltä, että heidän yritystoiminnalleen strategian tai toimintasuunnitelman ei ole tarpeellista olla kirjallisessa muodossa.

Monilla, joilla yrityksen talouden tilanne oli huono, oli johtunut yhdestä tai kahdesta huonosta päätöksestä yrityksen toiminnassa, mikä oli aiheuttanut kierteen alaspäin. Monet näistä olisi jälkikäteen ajateltuna voitu välttää, jos asiaan olisi puututtu ja korjaavia tehtäviä tehty ajoissa. Monen yrityksen kassavarat olivat kärsineet korona-aikana ja nyt meneillä oleva talouden taantuma oli ajanut muutaman yrityksen velkasaneeraukseen tai velkoihin, jota yrittäjä rahoitti omalla rahallaan. Erityisesti kuluttaja-asiakkaiden ostoihin pohjautuvilla yrityksillä, jossa myytävä palvelu tai tuote ei perustunut ihmisen perustarpeisiin, kertoivat yrityksen merkittävästä asiakasmäärien vähentymisestä viimeisen vuoden sisällä ja tämän takia yritystoimintaa oli jouduttu supistamaan rajusti. Ensimmäisenä yritykset

olivat lähteneet vähentämään ydintoimintaan tarpeettomia kuluja ja vaihtamaan käyttämiään palveluita, kuten kirjanpitoa ja vakuutuksia, halvempiin vaihtoehtoihin. Yritykset olivat myös vaihtaneet toimitiloja halvempiin, karsineet kannattamattomia kumppanuuksia ja vähentäneet henkilöstöä lomautuksin sekä irtisanomisin.

#### *Haastatteluiden yhteenveto*

Mikään yritys ei ole varautunut yrityksen mahdollisiin muutos- ja kriisitilanteisiin täydellisesti, koska se on hankalaa. Yrityskoosta huolimatta yrityksen lähtökohtana on selvittää muutos- ja kriisitilanteista taloudellisesti ja ajallisesti niin nopeasti kuin mahdollista. Etenkin maksuvalmiuden ja yrityksen maineen säilyminen olivat yritykselle elintärkeitä poikkeustilanteista selviämiseen. Lisäksi yrityksen ydintoiminnalle tärkeimpien omaisuuserien säilyminen oli tarpeellista, jotta yritys selvisi poikkeustilanteesta mahdollisimman pienillä vahingoilla. Yrittäjät ovat hyviä oppimaan aikaisemmista riskeistään ja yrityksen poikkeustilanteista ja he osaavat ennakoita sekä tehdä oikeita toimenpiteitä jälkikäteen paremmin. Jos yritys on tehnyt varautumistoimenpiteitä jotain toteutuvaa riskiä kohtaan ja se puuttuu toteutuneeseen riskiin heti, selviää se todennäköisemmin siitä ilman merkittävää taloudellista tappiota. Usein riskeihin reagoitiin kunnolla vasta, kun ne olivat jo toteutuneet.

Monet yritykset selviävät omista poikkeustilanteista menestyksekkäästi itse, mutta välillä yrittäjät eivät tiedä, miten edetä ongelmissaan. Tällöin oikea-aikainen neuvonta voi auttaa yrityksiä prosessissa eteenpäin ja ratkaisee pulmakohтия. Poikkeustilanteissa yritysneuvontaa tarvitaan yleisesti matalalla kynnyksellä ja lyhyellä varoitusajalla, jotta yrittäjä ei jää liian pitkäksi aikaan jumii tilanteessaan. Tällöin konsultti- ja yritysneuvontaorganisaation löydettävyyys ja ohjaus muihin palveluihin korostuu, jotta yrittäjät ohjautuvat oikeaan palveluun. Ongelmana on, että monet yrittäjät eivät osaa löytää oikeaa yritysneuvontapalvelua ja apu jää usein saamatta, kun sitä haetaan liian myöhään.

Suurimmat puutteet yritysten varautumisessa löytyivät sijaistamisessa, valtuuksissa, sopimuksissa ja talouden suunnitelmallisuudessa. Lisäksi vahinko-, tapaturma- ja operatiivisen toiminnan riskeissä yrittäjät luottavat paljon vakuutuksiin ja siihen, että ne korvaavat, jos jotain yllättävää tapahtuu ja riskit toteutuvat.

Yritykset, joiden omistajuuskanta on useammalla henkilöllä ovat todennäköisemmin huolehtineet yrittäjän sijaistamisen sekä oikeuksien ja tunnuksien annon vähintään kahdelle henkilölle, joilla turvata yrityksen päätöksentekokykyä, vaikka yritystoiminnasta päävastuussa oleva yrittäjä sairastuisi. Yksin yrittävillä luottohenkilöitä löytyy henkilöstöstä vain harvoin ja yrittäjä joutuu usein työskentelemään myös sairaana. Yksin yrittävällä suurimmat riskit yritystoiminnan jatkuvuudelle olivat yleensä yrittäjän terveydentilan heikentyminen sekä liian laaja vastuu eri yritystoiminnalle tärkeistä toiminnoista, jota yrittäjä ei kyennyt kunnolla hallitsemaan.

Sopimuksissa yrittäjät luottavat paljon suullisiin sopimuksiin ja eivät halua tehdä kirjallisia sopimuksia etenkin myynnin puolella. Suullisilla sopimuksilla yrittäjät pyrkivät vähentämään sitoutumista tiettyyn hintaan ja toimitusaikaan, johon he eivät ole välttämättä tulevaisuudessa valmiita. Yritykset eivät pääsääntöisesti ole myöskään suojanneet itsellensä tärkeitä omaisuuseriä, vaan ovat jakaneet niitä sidosryhmille ilman kunnan sopimuksia. Lisäksi yritykseltä löytyy melkein aina vähintään yksi sopimus, jota ei ole päivitetty vastaamaan tätä päivää.

Strategia, toiminta- ja varautumissuunnitelmat ovat hyviä työkaluja yritykselle ja täydentävät yrityksen tavoitteellisen kasvun pyrkimyksiä. Niiden olemassaolo kirjallisena yritystoiminnan pyörittämiseksi ei ole kuitenkaan pakollista. Mikro- ja pienyrittäjillä toiminta onkin usein lyhytkatseisempaa ja yritystoimintaa suunnitellaan sesonki kerrallaan. Yrittäjien katse tulevaisuuteen vaihtelee myös toimialoittain paljon ja se vaikuttaa yrityksen ennakkointiin ja varautumiseen. Epävarmoina aikoina

toiminnan ja talouden suunnitelmallisuus kuitenkin korostuu, jotta yritys pystyy toimimaan kannattavana. Tällöin ne yritykset, joiden toiminnan suunnittelu on lyhytnäköistä kärsivät todennäköisesti taloudellisesti enemmän. Investoidessaan ja kasvusuunnitelmia tehdessään yrittäjät katsovat toiminnassaan pidemmälle ja tekevät suunnitelmansa kirjallisena.

Pienestä otannasta huolimatta kyselyn ja haastattelun tuloksia voidaan pitää luotettavana kuvauksena alueen eri yrityskoon toimijoiden varautumistasosta muutos- ja kriisitilanteisiin ja eri yrityspalveluiden tarpeista.



## 5. YRITYSPALVELUT POHJOIS-SAVOSSA

Selvityshankkeen tavoitteena oli kerätä alueella toimivien eri yritysneuvontapalveluiden toimijoita yhteen, jotta yrittäjillä olisi mahdollisimman helppo löytää ohjeistus, työkalut ja yritysneuvoja tai konsultti, jolla pääsee omassa tarpeessaan eteenpäin. Selvityksen aikana tunnistettiin 21 eri yritysneuvontapalvelun kategorialla, joita yritys voi elinkaarensa aikana tarvita:

- Aloittavan yrittäjän neuvontapalvelut
- Liiketoimintastrategian neuvontapalvelut
- Liiketoiminnan kehittämisen neuvontapalvelut
- Myynnin ja markkinoinnin edistämisen palvelut
- Kansainvälistymisen neuvontapalvelut
- Digitalisaation hyödyntäminen liiketoiminnassa ja IT-palvelut
- Yritysmentorointi, liikkeenjohdon konsultointi ja hallitustyöskentely
- Johtamisen kehittämispalvelut
- Yhteistyöverkostoon, asiakassuhteisiin ja asiakaspalveluun liittyvä neuvonta
- Työllistämispalvelut
- Koulutuspalvelut
- Kestävän liiketoiminnan ja vihreän siirtymän neuvontapalvelut
- Toimi- ja liiketiloihin liittyvä neuvontapalvelut
- Lakiin, lupiin tai sääntelyihin liittyvä neuvontapalvelut
- Veroneuvontapalvelut
- Lainan ja rahoituksen hakemisen neuvonta
- Yrityksen talous- ja velkaneuvontapalvelut
- Kriisi- ja riskinhallinnan neuvontapalvelut
- Omistajanvaihdoksen neuvontapalvelut
- Yritystoiminnan lopettamisen neuvontapalvelut
- Maaseutuyrittäjän palvelut

### 5.1. Maakunnan eri toimijoiden neuvontapalvelut ja niiden erikoispiirteet

Selvityksessä keskityttiin kolmen eri sektorin tarjoamiin yritysneuvontapalveluihin. Nämä kolme sektoria olivat julkinen sektori, yksityinen sektori ja hankerahoitteiset lyhytaikaiset neuvontapalvelut.

#### 5.1.1. Julkisrahoitteiset pysyvät palvelut

Pohjois-Savossa jokaisen kunnassa ja kaupungissa löytyy yhteyshenkilö, johon paikallinen yrittäjä voi olla yhteydessä etsiessään yritysneuvontaa tai -palvelua. Lisäksi alueella toimii kaksi julkisrahoitteista kehitysyhtiötä (SavoGrow Oy ja Navitas Oy) jotka hoitavat alueillaan yrityspalveluita.

Kunnan tai kaupungin elinkeinopalvelut ja alueella toimivien kehitysyhtiöiden yrityspalvelut tarjoavat monia maksuttomia palveluita alueensa yrityksille. Nämä palvelut tukevat alueen taloudellista kasvua ja kehitystä, parantavat yritysten toimintaedellytyksiä ja edistävät alueen elinvoimaisuutta.

Asiantuntijoiden avulla yrittäjät voivat saada tukea esimerkiksi yrityksen perustamisessa, liiketoimintasuunnitelman laatimisessa, rahoituksen hakemisessa sekä liiketoiminnan ja sen strategioiden kehittämisessä. Lisäksi julkiselta sektorilta saa yleisesti alueen toimi- ja liiketiloihin

liittyvää neuvontaa sekä kaavoitukseen liittyvää neuvontaa uusien toimitilojen perustamisessa. Vuodesta 2025 alkaen kunnat ja kaupungit vastaavat myös alueensa työvoimapalveluista, joita yritykset voivat hyödyntää uutta työvoimaa hakiessaan. Osassa kunnista ja alueista myös elinkeino- ja yrityspalvelut tulevat uudistumaan samassa yhteydessä.

### 5.1.2. Hankerahoitteiset ja lyhytaikaiset neuvontapalvelut yrityksille

Yritysneuvontapalveluita tarjoavat hanketoimijat ovat keskittyneet Pohjois-Savon alueella, koulutusorganisaatioihin, kehittämissyhtiöihin, kuntien ja kaupunkien elinkeinopalveluihin ja muutama kolmannen sektorin toimijaan. Hankerahoitteisten palvelujen ohjaajana toimii rahoituskauden pääpainopisteet, jotka ohjaavat hankkeiden toiminnan ja tavoitteet. Hankerahoitteiset lyhytaikaiset neuvontapalvelut ovat pääsääntöisesti kilpailutuksen kautta hyödyntäneet myös yksityisen sektorin tarjontaa ja täten mahdollistaneet yhteistyön hanketoimijan ja yksityisen konsultin välillä.

Hankerahoitteiset palvelut sopivat erityisesti niille yrittäjille, jotka etsivät nopeita ja tehokkaita ratkaisuja tiettyihin liiketoiminnan haasteisiin. Näiden palveluiden etuja ovat muun muassa kustannustehokkuus, kohdennettu asiantuntemus, nopeat tulokset, joustavuus ja mahdollisuus riskittömiin kokeiluihin. Koska nämä palvelut rahoitetaan usein ulkopuolisista lähteistä, kuten julkisista tukiohjelmista tai EU-hankkeista, yritysten ei tarvitse kantaa täyttä taloudellista taakkaa neuvontapalveluista ja ne tarjoavat mahdollisuuden riskittömiin kokeiluihin. Tämä tekee neuvonnasta saavutettavampaa erityisesti pienille ja keskisuurille yrityksille, joilla voi olla rajalliset resurssit. Palvelut voivat olla yrityksille myös hyödyllisiä, kun yrityksellä on spesifisiä haasteita tai kehitystarpeita, jotka vaativat asiantuntijan näkökulmaa ja ratkaisuehdotuksia.

### 5.1.3. Yksityisen sektorin palvelut

Yksityisiä yritysneuvontapalveluita löytyy pääsääntöisesti Pohjois-Savon alueelta hyvin jokaiselle yritysneuvonnan alueelle. Myös neuvonnan hintataso on yleisesti muun Suomen tasoa alhaisempi. Konsultit ja yritysneuvojat ovat maakunnan alueella keskittyneet enemmän isompiin keskuksiin, joissa yrityksiä on enemmän. Teknologian kehittyminen ja etäkokouskäytänteiden yleistyminen koronan aikaan on mahdollistanut myös sen, että yksityisen sektorin konsultointi ja yritysneuvonta on mahdollista ostaa maakunnan ulkopuolelta helpommin.

Etuna yksityisen sektorin palveluita käyttäessä on, että niiden yrityspalvelut ovat usein erittäin joustavia ja mukautuvia. Ne voivat tarjota palveluja lyhyellä varoitusajalla ja sovitaa ne yrityksen aikatauluun ja tarpeisiin. Yksityisellä puolella on myös usein enemmän resurssia syventyä tarkemmin yrityksen toimintaan ja liiketoimintamalliin, tarjoten kohdennettuja neuvoja ja ratkaisuja. Yksityisellä sektorilla konsultti voi tarjota pitkäaikaista kumppanuutta, jossa yrittäjä saa jatkuvaa ohjausta ja tukea. Tämä henkilökohtainen lähestymistapa auttaa yrityksiä hyödyntämään asiantuntijoiden osaamista tehokkaammin, saavuttamaan konkreettisia tuloksia ja se voi luoda vahvan perustan yrityksen kestäväälle menestykselle.

## 5.2. Kysely yritysneuvojille

Selvityshankkeessa tehtiin kysely julkisen sektorin organisaatiossa tai julkisrahoitteisesti toimivan organisaation yritysneuvojille ja kyselyyn vastasi kevään aikana 17 yritysneuvojaa. Kyselyyn vastattiin

anonymisti ja kysely lähetettiin tietylle ryhmälle julkisen sektorin yritysneuvoja, jotka toimivat asiakaspalvelutyössä. Kyselyyn vastanneiden organisaatiot tarjosivat yrityksille yrityspalveluita joko yhden kunnan tai kaupungin alueella, seudullisesti tai kehitysyrityksen toiminta-alueella. Kysely suunnattiin julkisen sektorin yritysneuvojille siksi, että etenkin mikro- ja pienyritykset käyttävät näitä palveluita. Samalla saadaan maksuttomia yrityspalveluita tarjoavien mielipiteitä siitä, miten niitä tulisi kehittää maakunnan alueella tulevaisuudessa.

Kyselyssä julkisten toimijoiden yritysneuvojat arvioivat oman osaamisensa vahvuudeksi liiketoiminnan kehittämisen neuvonnan (ka. 4,18), yhteistyö- ja jakeluverkostoon sekä asiakkaisiin liittyvän neuvonnan (ka. 3,59), aloittavan yritystoiminnan neuvonnan (ka. 3,59), myyntiin ja markkinointiin liittyvän neuvonnan (ka. 3,47), lainaan ja rahoitukseen liittyvän neuvonnan (ka. 3,29) sekä työntekijöihin liittyvän neuvonnan (ka. 3,25). Eniten osaamistason puutteita löytyi yritystoiminnan lopettamiseen liittyvästä neuvonnasta (ka. 2,13), verotukseen liittyvästä neuvonnasta (ka. 2,25) sekä lakiin, lupiin ja sääntelyihin liittyvästä neuvonnasta (ka. 2,31). Keskitason osaamista löytyi talous- ja velkaneuvonnasta (ka. 2,63), yritystoiminnan digitalisoitumiseen liittyvästä neuvonnasta (ka. 2,75), kriisin- ja riskinhallintaan liittyvästä neuvonnasta (ka. 2,88) sekä omistajanvaihdosneuvonnasta (ka. 2,88).

	Keskiarvo	Mediaani
Aloittavan yritystoiminnan neuvonta	3,59	4
Liiketoiminnan kehittämisen neuvonta	4,18	4
Talous- ja velkaneuvonta	2,63	3
Lainaan ja rahoitukseen liittyvä neuvonta	3,29	3
Myyntiin ja markkinointiin liittyvä neuvonta	3,47	4
Lakiin, lupiin tai sääntelyihin liittyvä neuvonta	2,31	2,5
Verotukseen liittyvä neuvonta	2,25	2
Kriisin- ja riskinhallintaan liittyvä neuvonta	2,88	3
Liike- ja toimitiloihin liittyvä neuvonta	3,31	3,5
Omistajanvaihdosneuvonta	2,88	3
Yritystoiminnan lopettamisen neuvonta	2,13	2
Yritystoiminnan digitalisoitumiseen liittyvä neuvonta	2,75	3
Työntekijöihin liittyvä neuvonta	3,25	3
Yhteistyö- ja jakeluverkostoon sekä asiakkaisiin liittyvä neuvonta	3,94	4

Varmis - kysely julkisen sektorin yritysneuvojille, Kysymys: Arvioi omaa osaamistasi yritysneuvonnan eri osa-alueissa (17 vastaajaa)

Julkisen sektorin yritysneuvojien suurimmat haasteet omassa työssään olivat myös alati muuttuvassa yritysmailmassa mukana pysyminen. Verotuksen, lakien ja lupa-asioiden muuttuessa sekä digitalisaatiossa ja tekoälyn kehityksessä yritysneuvojat huomaavat tarvitsevansa jatkuvasti päivittää omaa osaamistaan. Lisäksi talouden taantuman tuoma varovaisuus yritystoiminnassa vaikuttaa yrittäjän neuvonta-avun tarpeeseen sekä luonteeseen ja alueen työvoiman puute hidastaa kasvuhakuisia yrityksiä. Yritysneuvojien työn onnistumisen haasteena ovat aikaisempien yrityspalvelukenttää täydentävien palveluiden puuttuminen, neuvontaa tukevia analyyseja tarjoavien palveluiden vähyyden sekä uusien teemojen, kuten vastuullisuus ja kestävä kehitys, tuleminen osaksi

yrittäjien osa-alueita. Kyselyyn vastanneista yrittäjistä 53 prosenttia ilmoittikin olevansa kiireinen työssään jatkuvasti useiden työtehtävien takia ja 36 prosenttia ilmoitti nykyisen työajan olevan riittämätön asiakkaiden palvelemiseen. Haastavaksi yrittäjät kokivat myös alueen yrityksille suunnattujen palveluiden laajan kattauksen sekä sen hajautumisen ja näiden toimijoiden verkostoitumisen vajauden. Yhteistyön ja verkostoitumisen vajaus hankaloittaa yrittäjiä esimerkiksi ohjaamisessa eri palveluihin.

Yrittäjistä 41 prosenttia koki, että työskentelemällänsä alueella tai organisaatiossa oli riittävästi resursseja alueen yrittäjien auttamiseksi. Vastauksista 35 prosenttia oli sitä mieltä, että resursseja on melko hyvin, mutta niitä voisi lisätä hieman. 24 prosentilla kyselyyn vastanneista resursseja ei ollut riittävästi. Eniten resursseja vastanneiden mielestä oli aloittavan yrittäjän neuvontapalveluissa, työllistämispalveluissa, toimi- ja liiketiloihin liittyvässä neuvonnassa sekä yhteistyöverkostoon, asiakassuhteisiin ja asiakaspalveluun liittyvässä neuvonnassa. Eniten resurssivajautta yrittäjät kokivat olevan omistajanvaihdosneuvonnassa, digitalisaation ja teknologian hyödyntämisessä, veroneuvonnassa ja yrityksen talous- ja velkaneuvonnassa.

Yrittäjien mielestä yrittäjien verkosto on laaja ja pääosin osaava Pohjois-Savossa. Alueella on kohdistettu liikaa resursseja väliaikaiseen neuvontapalveluun ja hankkeisiin. Tämä on luonut hyvinkin todettujen neuvontapalveluiden pysyvyydessä ongelmia. Kynnys ottaa yhteyttä yrittäjien verkoston sisällä on matala. Samaan aikaan yrittäjät tiedostavat, että yrittäjien neuvontapalvelut ovat ulospäin yrittäjille pirstaleisia ja vaikeasti hahmottuvia.

TE2024-uudistus tulee päivittämään yrityksille suunnattuja alueellisia elinkeinopalveluita ja yrittäjien neuvontaa. Kyselyyn vastanneista yrittäjistä 71 prosenttia ilmoitti, että yrittäjien organisaatio on uudistamassa tai muuttamassa yrityksille suunnattuja elinkeinopalveluita TE2024-uudistuksen mukana. Vastauksista 50 prosenttia oli sitä mieltä, että heidän alueellaan on tehty riittävästi uudistusten tai muutosten eteen, jotta elinkeinopalvelut toimisivat sujuvasti työllisyyspalveluiden kanssa yhteen heti vuoden alusta 2025. Kyselyyn osallistuneista 65 prosenttia näki, että organisaatio, jossa hän työskentelee, olisi kiinnostunut tekemään yhteistyötä laajemmin tai yhdistämään joitain yrittäjien palveluita jonkun muun kunnan, kaupungin tai organisaation kanssa tulevaisuudessa ja loput 35 prosenttia ei osannut vielä vastata tähän.

Julkisen sektorin yrittäjien neuvontaan osallistui vastanneiden mukaan aktiiviset yrittäjät, kehityshakuiset yritykset sekä kriisissä olevat yritykset. Yrittäjä hakeutui yrittäjien mielestä eniten julkisella puolella aloittavan yrittäjien neuvontaan, liiketoiminnan kehittämisen neuvontaan, lainaan ja rahoitukseen liittyvään neuvontaan, liike- ja toimitiloihin liittyvään neuvontaan sekä omistajanvaihdosneuvontaan. Yrittäjät törmäävät työtehtävissään moniin eri poikkeustilanteisiin. Vastanneiden mukaan yleisimmin ne ovat koskeneet yrityksen liiketoiminnan kehittämiseen, omistajanvaihdokseen, yrityksen talouteen, lainaan ja rahoitukseen tai työvoimaan.

Vastaajien määrä: 16, valittujen vastausten lukumäärä: 112

	n	Prosentti
Yrityksen talouteen liittyvät tilanteet (talousongelmat, maksukyvyttömyydet, luottotappiot, talousriidat yms.)	10	62,5%
Lainaan ja rahoitukseen liittyvät tilanteet (lisäselvitysten tekeminen, hakemuksen hylkäys, korkojen muutokset, takaajien vaatimukset, yms.)	9	56,3%
Työvoimaan liittyvät tilanteet (palkkaus, työsuhteen muuttaminen, työvoiman pula, riitatilanteet, poissaolot, lakot yms.)	8	50,0%
Yrittäjän työkyvyttömyyteen liittyvät tilanteet (sairausajan korvaus, Suomi.fi-valtuudet, työntekijöiden käyttöoikeudet, operatiivisen toiminnan keskeytykset, yms.)	2	12,5%
Sopimuksiin liittyvät tilanteet (suulliset sopimukset, sopimusten uusiminen, sopimusrikkot, dokumenttien virheet, yms.)	6	37,5%
Lakiin, lupiin ja sääntelyihin liittyvät tilanteet (työturvallisuustilanteet, lainsäädännön muutos, lakien tai lupien viivästykset, yrityksen selvitystilä, yms.)	5	31,3%
Rikkeisiin ja rikoksiin liittyvät tilanteet (varkaudet, vahingonteko, petokset, huijaukset, oikeustapaukset, sopimusrikkomukset, sakot, yms.)	0	0,0%
Yrityksen lopettamiseen liittyvät tilanteet (konkurssi, hallittu alasajo, yrittäjän kuolema yms.)	8	50,0%
Omistajanvaihdokseen liittyvät tilanteet (neuvottelut, riitatilanteet, kaupan peruuntuminen, sopimusrikkomukset yms.)	12	75,0%
Liike- ja toimitiloihin liittyvät tilanteet (tilan vaihto, häädöt, vahingot tiloissa, laajentuminen, yms.)	9	56,3%
Digitaalisuuteen liittyvät tilanteet (tietoturvaloukkaus, tietomurto, tietovuoto, teknologian vanhentuminen, uudet digitaaliset innovaatiot yms.)	3	18,8%
Asiakkaisiin liittyvät tilanteet (merkittävien asiakkaiden menettäminen, kysynnän lasku, reklamaatiot, korvaukset, yms.)	5	31,3%
Riippuvuussuhteisiin liittyvät tilanteet (vuokranantajan, alihankkijan, tavarantoimittajan, yhteistyökumppanin ongelmatilanteet, toimitusketjun häiriöt, yms.)	3	18,8%
Omaisuuksiin liittyvät tilanteet (koneiden ja toimitilojen rikkoutuminen, tuotteiden pilaantuminen, varaston arvon alentuminen, yms.)	2	12,5%
Tuotantoon liittyvät tilanteet (raaka-aineiden tai tuotteiden saatavuusongelmat, toimituksien ongelmat, tuoteviat, logistiikkaketjun ongelmat, yms.)	6	37,5%
Prosesseihin liittyvät tilanteet (avainhenkilöiden sairastumiset, tuotantoketjuun liittyvät ongelmat, toiminnan äkilliset keskeytykset yms.)	2	12,5%
Liiketoiminnan kehittämiseen liittyvät tilanteet (kehittämissuunnan valinta, kasvuun liittyvät rekrytoinnit, laajentuminen, uusien markkinoiden tai liiketoiminnan valtaus, yms.)	13	81,3%
Kansainvälistymiseen liittyvät tilanteet (ulkomaan markkinoiden muutokset, maailmantalouden tilanteet, tullit, viennin ongelmat, yms.)	8	50,0%
Maineeseen liittyvät tilanteet (epäonnistuneet markkinointikampanjat, lehtikirjoitukset, someviha, julkiset syytökset ja ulostulot, yms.)	1	6,3%

Varmis - kysely julkisen sektorin yritysneuvojille, Kysymys: Mihin eri yrityksen poikkeustilanteisiin törmäät työtehtävissäsi? (16 vastaajaa, 112 valittua vastausta)

Yritysneuvojen mukaan heidän alueensa pk-yritykset ovat varautuneet etukäteen erilaisiin yritysten poikkeustilanteisiin yleensä vajavaisesti. Vastaajista 93 prosenttia uskoo, että heidän alueensa yrityksillä vain harvalla oli tehty jonkinlainen varautumissuunnitelma ja usein suunnitelmat ovat alkuvaiheessa, vajavaisia tai ne ovat jätetty kesken. Yritysneuvojen mukaan poikkeustilanteissaan yrittäjät kaipaavat eniten ohjausta oikean palvelun piiriin (100 %), keskustelua aiheesta (92 %), kannustamista ja yrittäjän oman idean vahvistamista (72 %), lisätietoa aiheesta ja ohjausta oikeisiin tietolähteisiin (58 %) sekä käytännön ohjeistamista (50 %).

Yritysneuvojen mielestä yritysneuvonnan suurimmat haasteet tänä päivänä Pohjois-Savossa ovat alan pirstaleisuus ja toimintaympäristön monimutkaisuus. Lisäksi yritysneuvoja vaivaa usein resurssipula ja ajan puute, jolloin asiakkaan tarpeisiin perehtyminen jää pintapuoliseksi. Alueella tehdään myös paljon yleiskehittämistä ja vain vähän täsmä-aiheisia hankkeita yritysneuvonnan puolelle, jossa yrityksen tarpeeseen pureuduttaisiin syvällisemmin. Yritysneuvojen työtä hidastaa byrokratia, sen hitaus julkisen rahoituksen päätöksissä sekä epäselvyys ohjeissa. Lisäksi sitä on haitannut pitkät katkokset tukihauissa ohjelmakauden vaihdoksessa. Yleisesti ottaen yritysneuvonta on murroksessa muiden alojen tapaan, ja digitaalisuus sekä tekoäly ovat tulossa yhä vahvemmin mukaan alalle, mikä tuo mukanaan uusia haasteita ja mutta myös mahdollisuuksia yritysneuvonnalle.

### 5.3. Yritysneuvonnan nykyiset tarpeet alueella

Sekä yritysneuvojen, yrityksille suunnatun kyselyn ja haastatteluiden pohjalta tällä hetkellä eniten osaamis- ja resurssipulaa maksuttomissa yritysneuvontapalveluissa on Pohjois-Savossa talous- ja velkaneuvonnassa, omistajanvaihdosneuvonnassa sekä lakiin, lupiin ja sääntelyihin liittyvässä neuvonnassa. Myös tarve yrityksen lopettamisesta hallitusti ilman, että yrittäjä velkaantuu, on lisääntynyt viime aikoina alueen talouden taantumassa. Etenkin mikro- ja pienyrittäjien sekä taloudellisesti vähäresurssisilla yrityksillä näiden edellä mainittujen palveluiden saanti voi jäädä saamatta, kun he eivät voi turvautua yksityisen sektorin palveluihin. Etenkin taantumasta ja asiakaskadosta kärsivät tarvitsevat neuvontaa pikaisesti kassavirran huventuessa nopeasti ja yrityksen kriisitilanteiden lisääntyessä. Resursseja tulisikin kohdistaa elinvoimaisiin, mutta

hetkellisesti poikkeustilanteista kärsivien yritysten tukemiseksi. Näin välttyttäisiin tarpeettomilta yritystoiminnan lopettamisilta.

Alueen elinkeinopalveluiden murrosvaiheessa tulee tarkastella väliaikaisia ratkaisuja julkisten yrityspalveluiden markkinapuutteisiin, sotkeutumatta kuitenkaan liikaa yksityisen sektorin palveluntarjontaan. Tämän takia yhteistyö eri sektorin toimijoiden välillä on tärkeää ja sitä pitää jatkuvasti kehittää ja parantaa.

Tarvetta on etenkin nopeasti yrittäjän tilanteeseen nopeasti reagoivista ja matalakynnyksisistä neuvontapalveluista sekä vastaavasti tarkkoja analyyseja ja ennusteita antavista palveluista, joista on tällä hetkellä yrityspalvelukentässä markkinarako. Neuvonnasta yrittäjät kaipaavat apua toiminnan kehittämisen ja poikkeustilanteiden selvittämisen aloittamiseen, apua ongelmakohtien selvittämiseen, tietoa asiasta sekä ohjausta oikean palvelun piiriin. Yritystä syvällisemmin tutkittavissa palveluissa yrityksiä ongelmiensa juurisyyt on löydettävä neuvonnassa, jotta yrittäjä voi puuttua niihin.

Yritysneuvojen tulee olla ajan tasalla oman alueen yrityspalveluiden tarjonnasta, jotta yrittäjät osataan ohjata ensimmäisellä kerralla oikean palvelun piiriin. Tällöin yrityksen tilanne ja tarve on oltava selvillä, jotta ohjaus tehdään onnistuneesti. Ohjattua asiakasta on seurattava, jotta yritys saa tarpeelleen apua eikä jää yksin maakunnan pirstaleisen yrityspalvelukentän tarjonnan kanssa. Yrityspalveluorganisaatioiden yhteistyötä on tiivistettävä ja yhteispalveluiden mahdollisuutta on tarkasteltava.

Yritysneuvontapalveluiden moninaisuus ja hajanaisuus alueella vaikeuttaa yrittäjiä löytämään etsimäänsä palvelua. Alueellisten yrityspalveluiden löytämistä on parannettavaa jokaisella sektorilla, kun yrittäjien ensisijainen hakukeino yrityspalveluille on verkkohaku (Googlen hakukonetyökalu) ja oma verkosto. Etenkin maksuttomien hankepalveluiden ja julkisen sektorin elinkeino- ja yrityspalveluiden löytyminen tulee olla helppoa ja yhdenmukainen kirjoitustyyli nettisivuilla yrityspalveluista edesauttaisi yrittäjiä helpommin ymmärtämään tarjottua palvelua. Myös yritysneuvojen yhteystietojen löydettävyyttä on parannettava, jotta yrittäjän palvelun etsintää voidaan helpottaa.

#### 5.4. Yritysneuvontapalveluiden tulevaisuus Pohjois-Savossa

Julkisrahoitteisten yrityspalveluiden uudistuessa yritysneuvonnan nykytarpeita tulee tarkastella tarkemmin asiakasnäkökulmasta ja ohjata mahdollisuuksien mukaan resursseja asiakkaan tarvitsemiin palveluihin. Tuleva TE2024-palvelu antaa mahdollisuuden julkisella sektorilla uudistaa omia yrityspalveluita ja mahdollistaa tiiviimmän yhteistyön tekemistä organisaatioiden välille. Se vaatii kuitenkin yritysneuvonnan eri osa-alueiden jaottelusta eri organisaatioille paremmin ja päällekkäisen tekemisen vähentämistä. Yksityisen sektorien toimijoiden parempi mukaan ottaminen neuvontapalveluiden kattamiseksi on tulevaisuudessa suotavaa neuvontapalveluiden markkinarakojen kattamiseksi.

Yritysneuvontapalveluiden ollessa murroksessa, on lähitulevaisuudessa tarkasteltava tarkemmin, miten digitaalisia työkaluja ja tekoälyä voidaan hyödyntää analyysien ja ennusteiden tekemisessä yhä paremmin. Toimivien, yritysneuvontaa tukevien työkalujen tekeminen ja hyödyntäminen maakunnan tasolla palvelisi myös koko maakunnan alueen julkisen ja yksityisen sektorin toimijoita. Monissa Suomen isommissa kaupungeissa on otettu käyttöön yrityspalveluiden hakukone, joka helpottaa

yrittäjiä löytämään palveluita helpommin. Tämän ja muiden hyvien pilottien hyödyntäminen maakunnassa olisi ainakin suotavaa.

Tulevaisuudessa yritysten suunnitelmallisuuden neuvontaan ja pitempikätseisempaan ajattelutapaan tulee kiinnittää huomiota. Myös yrityksen varautumistason parantaminen yrityksen ydintoiminnan riskeille on suotavaa pienemmissä yrityksissä, jotta mahdollisesti tulevaisuudessa toteutuvat riskit eivät aja yritystä taloudelliseen ahdinkoon. Tarvitaan toiminta- ja ajattelutavan muutosta niin yritysneuvonnassa kuin yrityskasvatuksessa, jotta tulevaisuuden yrittäjät osaisivat ennakoida tilanteita paremmin ja turvata näin oman yrityksen jatkuvuuden.

Kysymykseksi jää myös, miten alue tulee ratkaisemaan esimerkiksi omistajanvaihdokseen liittyvän maksuttoman yritysneuvonnan tarpeen maakunnassa. Muilla Itä- ja Pohjois-Suomen alueilla näitä palveluita on lähdetty ratkaisemaan palvelun vakiinnuttamisella mukaan yleiseen yritysneuvonnan palveluun, mutta Pohjois-Savossa toimintaa on ylläpidetty ajoittain hankkeiden muodossa. Monella mikro- ja pienyrityksellä on potentiaalia yrityskauppoihin ja toteutuneet kaupat ylläpitäisivät alueen yrityskantaa, mutta yrittäjillä ei ole varaa käyttää yrityskauppakonsulttia kauppasumman ollessa pientä. Myös muiden tarpeellisten yritysneuvontapalveluiden markkinapuutteiden täyttäminen olisi tarpeellista. Palvelupuutetta voi hetkellisesti täyttää erilaisilla hankkeilla, mutta hyville hankkeille on saatava alueella pysyvyyttä, ettei niiden tulokset ja hyvät tavat jää ilman pitempiaikaista vaikuttavuutta alueelle.



## 6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET SELVITYKSESTÄ

Selvityksen yhteenvetona voidaan todeta, että Pohjois-Savon yrityskehityksen suurimmat osaamis- ja palvelutarpeet kohdentuvat poikkeustilanteisiin varautumisessa pääosin yksinyrittäjiin sekä mikroyrityksiin. Isommissa yrityksissä varautuminen on selkeästi paremmalla tasolla ja niillä on usein resursseja ja verkostoa löytää tarvitsevansa neuvontapalvelut tarvittaessa. Yritysten olisi helppo torjua yleisimpiä yritysten riskejä jo itsenäisesti pienillä toimilla, jotka eivät vaatisi yrityksellä sen kummallisempaa toiminnan muutosta. Etenkin mikroyritykset voisivat ehkäistä yritystoiminnalle yleisiä riskejä suunnittelemalla talouttaan hieman pidemmälle, miettimällä yrittäjän ja työntekijöiden sijaisuudet paremmin, tekemällä toimivaltuuksien siirrot varahenkilöille sekä kartoittamalla oman ydintoiminnan yleiset riskit ja varautumalla niihin edes kevyesti.

Yrityskoosta huolimatta yrityksen lähtökohtana on selvittää muutos- ja kriisitilanteista taloudellisesti ja ajallisesti niin nopeasti kuin mahdollista. Etenkin maksuvalmiuden ja yrityksen maineen säilyminen olivat yritykselle elintärkeitä poikkeustilanteista selviämiseen. Yrityksillä, jotka ovat varautuneet poikkeustilanteisiin, selviävät niistä todennäköisemmin pienemmällä taloudellisella menetyksellä ja nopeammin kuin varautumattomat yritykset. Yrittäjien ennakkointia eri poikkeustilanteisiin onkin parannettava, jotta ne eivät puutu yrityksen tilanteisiin vasta kun riskit ja uhat ovat jo toteutuneet. Tarvitaan toiminta- ja ajattelutavan muutosta niin yritysneuvonnassa kuin yrityskasvatuksessa, jotta tulevaisuuden yrittäjät osaisivat ennakoida tilanteita paremmin ja turvata näin oman yrityksen jatkuvuutta paremmin.

Alueen yrittäjät ovat oma-aloitteisia ja hyvin itseohjautuvia erilaisissa yritykseen liittyvissä tilanteissa. Yrittäjät haluavat päästä usein yrityksen poikkeustilanteista ensin omin voimin ja ottavat yhteyttä omaan verkostoon tai yritysneuvontaan vasta, kun eivät osaa enää edetä asiassa eteenpäin. Kun yrittäjät kaipaavat apua ja neuvontaa, sitä tarvitaan yleisesti matalalla kynnyksellä ja lyhyellä varoitusajalla. Tällöin oikea-aikainen neuvonta voi auttaa yrityksiä prosessissa eteenpäin ja ratkaistaa pulmakohdita. Neuvonnassa yrittäjät kaipaavat yleisimmin apua toimenpiteen aloitukseen, ongelmien pulmakohditiin sekä ohjeistusivuja aiheeseen liittyen.

Neuvonnassa yrittäjille on tärkeää luottamus. Apua tarvitessaan yrittäjät ovat usein ensiksi yhteydessä tuttuun konsulttiin tai yritysneuvojaan, vaikka apua antava neuvontapalvelu olisi muussa organisaatiossa. Yritysneuvojen ja konsulttien tulee olla ajan tasalla oman alueen yrityspalveluiden tarjonnasta, jotta yrittäjät osataan ohjata ensimmäisellä kerralla oikean palvelun piiriin. Tällöin yrityksen tilanne ja tarve on oltava selvillä, jotta ohjaus tehdään onnistuneesti. Ohjattua asiakasta on seurattava, jotta yritys saa tarpeelleen apua eikä jää yksin maakunnan pirstaleisen yrityspalvelukentän tarjonnan kanssa.

Selvityksestä käy ilmi, ettei yrittäjät tunne riittävän hyvin tarjolla olevaa yritysneuvontaa. Yritysneuvontapalveluiden moninaisuus ja hajanaisuus alueella vaikeuttaa yrittäjiä löytämään etsimäänsä palvelua. Yrittäjistä palvelukenttä sekavaa ja heitä usein pompotellaan palvelusta toiseen. Neuvontapalveluiden löydettävyyden verkossa on yhteinen haaste kaikille yritysneuvontaorganisaatioille ja parannettava löytyy jokaisella sektorilla.

Neuvontapalveluiden tarpeen painotus kunnilta, kaupungeilta ja kehitysyhtiöiltä tulee varmasti muuttumaan lähivuosina yrittäjillä. Olisikin tärkeää, että myös julkisella sektorilla kerättäisiin dataa asiakkaiden neuvontapalvelutarpeista. Näin saataisiin tietoon tarkemmin, mitä neuvontapalveluita varten yrittäjät ottavat alueen yrityspalveluihin yhteyttä. Tämä antaisi myös mahdollisuuden päivittää palvelutarjontaa, jos tietyn yritysneuvonnan osa-alueen kysyntä kasvaa alueella. Alueen yritysneuvontaorganisaatioiden ja rahoittajien tulee pystyä reagoimaan myös yritysten muuttuviin



tarpeisiin joustavasti. Nämä 2020-luvun eri tilanteet ovat opettaneet myös yrityspalveluita tarjoavia organisaatioita, että muuntauutumiskykyä pitää löytyä nopealla aikataululla, jotta yrittäjät eivät jää ilman apua, kun uusia yllättäviä monen yrityksen toimintaan merkittävästi vaikuttavia ulkoisia uhkia ilmaantuu.

Palveluita pitää löytyä nyt ja tulevaisuudessa maakunnassamme eri tilanteissa oleville ja eri ikäisille yrityksille kattavasti. Myös alueeseen vaikuttavuudeltaan vähäiset mikro- ja pienyritykset pitää huomioida palvelutarjonnassa. Alueen elinkeinopalveluiden murrosvaiheessa tulee tarkastella väliaikaisia ratkaisuja julkisten yrityspalveluiden markkinapuutteisiin, sotkeutumatta kuitenkaan liikaa yksityisen sektorin palveluntarjontaan. Palvelupuutetta voi hetkellisesti täyttää erilaisilla hankkeilla, mutta hyville hankkeille on saatava alueella pysyvyyttä, ettei niiden tulokset ja hyvät tavat jää ilman pitempiaikaista vaikuttavuutta alueelle.

Tuleva TE2024-uudistus on mahdollisuus tuoda yritysten tarvitsemia palveluja ”samalle tarjottimelle”, paremmin yrittäjien löydettäväksi. Tämä ei kuitenkaan tapahdu itsestään, vaan vaatii vahvaa ja hyvää yhteistyötä niin julkisen kuin yksityisenkin sektorin toimijoiden välille asiakkaiden palveluntarpeita herkästi kuunnellen. Koko maakunnan ja seutukuntien tulee myös pohtia yhteistyön mahdollisuutta tehdä yritysneuvontapalveluita yhdessä ja vähentää palveluiden päällekkäisyyttä alueilla.

Selvityksen ja yritysbarometrien tuloksien myötä Savon Yrittäjät on lanseerannut jäsenyrityksille väliaikaisen Savon Yritysklinikka-palvelun, jossa yrittäjille annetaan kattavasti ohjausta ja neuvontaa yrityksen kannattavuuden parantamiseen ja kehittämiseen, liikeidean kehittämiseen ja arviointiin, yritysverotuksen neuvontaa, omistajanvaihdosneuvontaa, ohjausta osakassopimuksissa, neuvontaa yritystoiminnan alasajossa, neuvontaa yrittäjän sosiaaliturvaan sekä ohjausta palvelua tarjoaviin yrityksiin ja organisaatioihin. Savon Yrittäjät aikoo laajentaa myös omaa palvelujaan jäsenyrittäjille selvityksen päätyttyä ja on aikomassa aloittaa myös lakineuvonta- sekä yrittäjien sijaistamiseen liittyvän palvelun.

## LIITTEET

Liite 1: Yrittäjille suunnatun kyselyn tulokset

Liite 2: Yritysneuvojille suunnatun kyselyn tulokset

Liite 3: Alueen yritysneuvontapalveluiden opas yrittäjille

## LÄHTEET

Elinvoimabarometri, kevät 2023, Pohjois-Savon alueraportti: [https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2023/05/elinvoimabarometri\\_maakuntaraportti\\_pohjois-savo.pdf](https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2023/05/elinvoimabarometri_maakuntaraportti_pohjois-savo.pdf)

Pk-yritysbarometri, syksy 2023, Pohjois-Savon alueraportti: [https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2023/10/pk-baro\\_syksy-2023\\_alue\\_pohjois-savo.pptx](https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2023/10/pk-baro_syksy-2023_alue_pohjois-savo.pptx);  
<https://www.yrittajat.fi/aluejarjestot/savon-yrittajat/pk-yritysbarometri/>

Pk-yritysbarometri, kevät 2024, Pohjois-Savon alueraportti: [https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2024/02/8530\\_pk-baro\\_kevat-2024\\_alue\\_savon\\_yrittajat.pdf](https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2024/02/8530_pk-baro_kevat-2024_alue_savon_yrittajat.pdf)

Pk-yritysbarometri, kevät 2024: [https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2024/02/sy\\_pk\\_barometri\\_kevat2024.pdf](https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2024/02/sy_pk_barometri_kevat2024.pdf)

Pohjois-Savon liitto, foreSavo, Aloittaneet ja lopettaneet yritykset sekä yritysanta v. 2014–2023 (10.5.2024 xlsx): [https://foresavo.fi/wp-content/uploads/2018/Aluetalous/aloit\\_lopet\\_yritykset\\_2014\\_2023.xlsx](https://foresavo.fi/wp-content/uploads/2018/Aluetalous/aloit_lopet_yritykset_2014_2023.xlsx);  
<https://foresavo.fi/tilastot/aluetalous/elinkeinotoiminta/>

Pohjois-Savon liitto, foreSavo, Pohjois-Savon aluetaloustilasto, Kevät 2024: [https://foresavo.fi/wp-content/uploads/2024/05/Aluetaloustilasto\\_kevat2024.pdf](https://foresavo.fi/wp-content/uploads/2024/05/Aluetaloustilasto_kevat2024.pdf)

Pohjois-Savon liitto, Pohjois-Savon maakuntaohjelman 2022-2025 toteutumisen rahoitusseuranta vuosilta 2022-2023: [https://www.pohjois-savo.fi/media/2-aluekehitys-ja-ohjelmatoiminta/maakuntasuunnitelma-ja-ohjelma/seuranta2022\\_2023.pdf](https://www.pohjois-savo.fi/media/2-aluekehitys-ja-ohjelmatoiminta/maakuntasuunnitelma-ja-ohjelma/seuranta2022_2023.pdf)

Pohjois-Savon työllisyyskatsaus, Pohjois-Savon ELY-keskus, toukokuu 2024, foreSavo: <https://foresavo.fi/pohjois-savon-tyollisyyskatsaus-toukokuu-2024/>

Tilastokeskus, Konkurssit kuukausittain alueittain ja toimialoittain -tilasto: [https://pxdata.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin\\_kony/statfin\\_kony\\_pxt\\_13fe.px](https://pxdata.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_kony/statfin_kony_pxt_13fe.px)