



# **KASVUVOIMA-KARTOITUS**

## **Teknolomiteollisuus ry:n jäsenyrityksille**

**2019**

**Juha Usva, Straquest Oy**

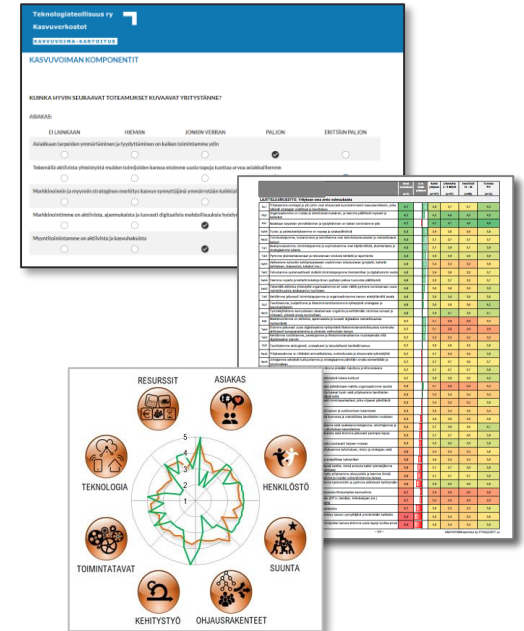
# SISÄLLYS



- Kartoituksen sisältö ja toteutus
- Kasvuvoima-malli ja -analyysi
- Teemat
  - Kasvun asenne
  - Asiakaslähtöisyys
  - Henkilöstö kasvun moottorina
  - Digitalisaatio ja teknologia
- Vastaajien ajatuksia kasvusta
- Avoimet kysymykset
- Yhteenveto ja johtopäätökset

# KASVUVOIMA-KARTOITUS 2019

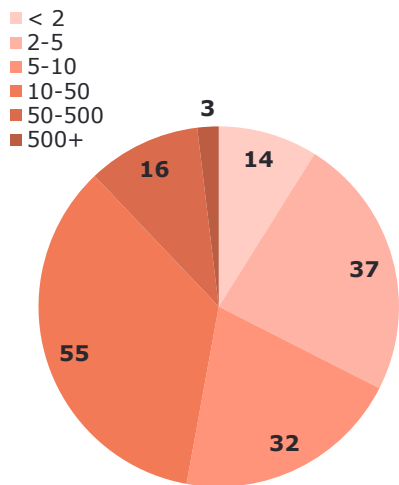
- Nettikysely Teknologiateollisuus ry:n jäsenille tammi - huhtikuussa 2019 (kohderyhmä ylin johto / omistajat)
- Kartoituksella selvitettiin
  - yritysten kasvuun liittyviä näkemyksiä, tavoitteita ja tuloksia
  - kasvukykyyn vaikuttavia toimintatapoja ja valmiuksia, sekä
  - ajatuksia kasvun mahdollistavista kehitystarpeista
- Kartoituksen rakenne:
  1. Taustatiedot yrityksestä ja vastaajasta
  2. Kasvuvoima-kartoitus: 8 x 5 yritystä kuvaavaa toteamusta, joiden paikkansapitävyyttä vastaaja arvio asteikolla 1-5
  3. Kysymyksiä kasvusta (kasvutavoitteet ja -odotukset, kasvuhaasteet, digitalisaatioaste, teknologiapanostukset, arvio kasvukykyvystä)
  4. Avoimet kysymykset: 1-3 asiaa, joiden täytyy tapahtua tai muuttua, jotta yritys voi saavuttaa kasvutavoitteet



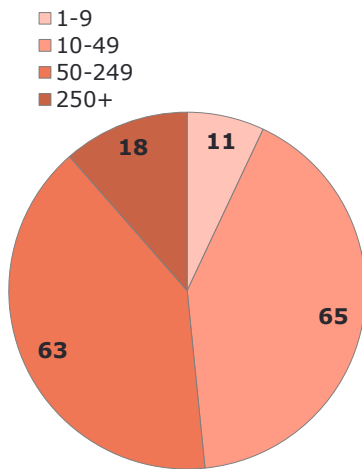
# OSALLISTUJAYRITYKSET 2019



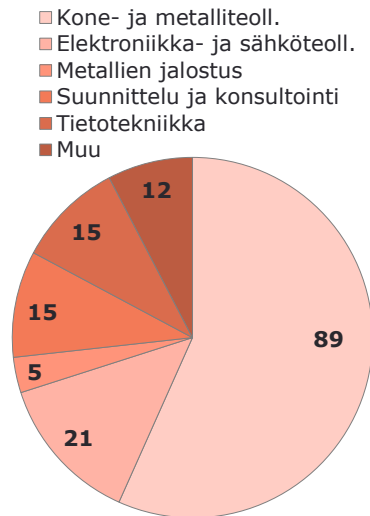
- Teknologiateollisuus ry:n jäsenyrityksiä eri kokoluokista, toimialoilta ja alueilta
- Vastauksia 157 eri yrityksestä
- 14 yrityksestä enemmän kuin yksi vastaaja (2-12)



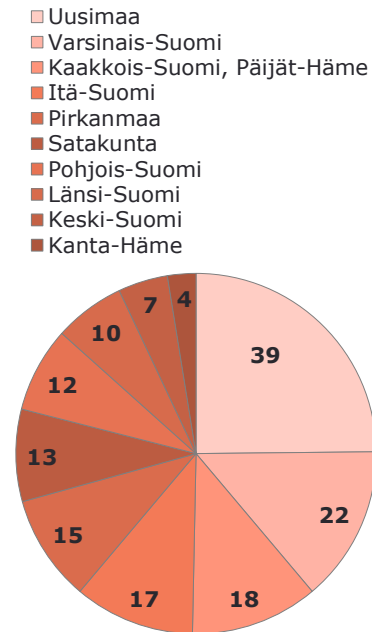
**LIIKEVAIHTO MEUR**  
(n=157)



**HENKILÖSTÖN MÄÄRÄ**  
(n=157)



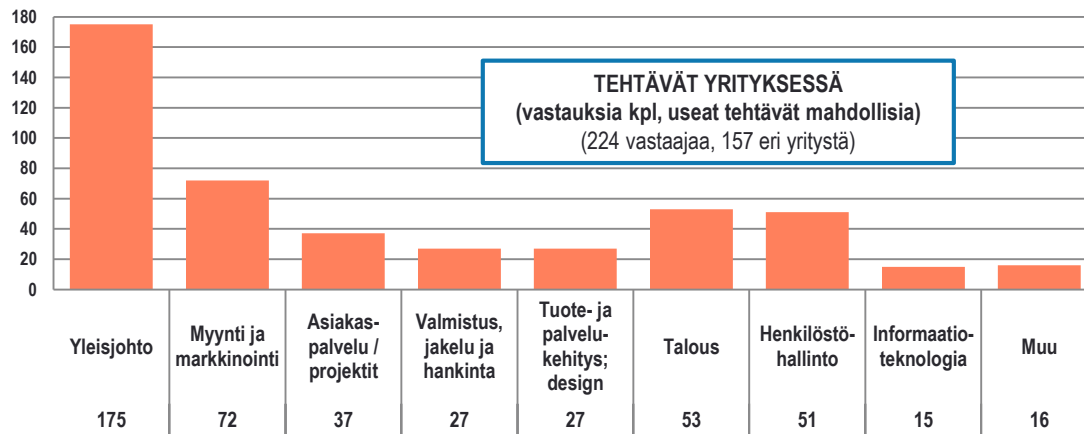
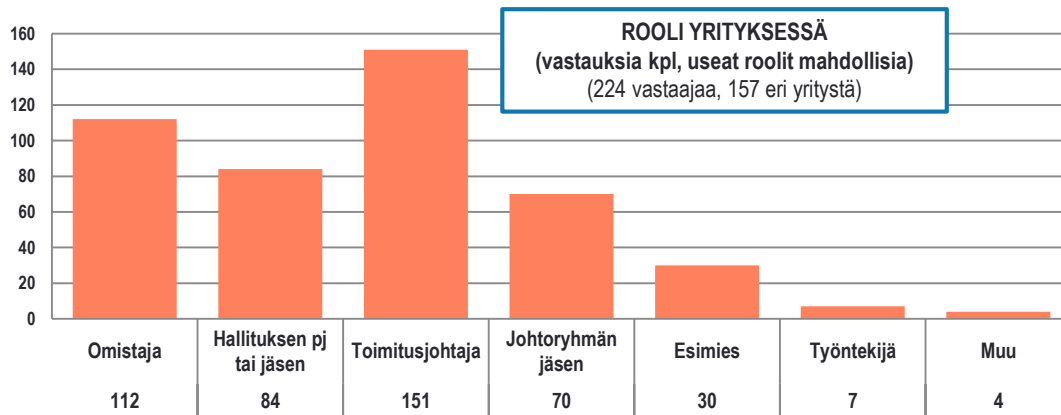
**TOIMIALA**  
(n=157)



**ALUE**  
(n=157)

# VASTAAJAT 2019

- 157 eri yritystä, yhteensä 224 vastaajaa
- 90% vastaajista vastasi kaikkiin kysymyksiin (201/224)
- 96% yritysten toimitusjohtajista vastasi kartoitukseen (151/157)
- 14 yrityksestä 2-12 vastaajaa (1x12, 1x9, 1x7, 1x6, 2x4, 8x2-3)



# KASVUVOIMA-KARTOITUS: RAKENNE



- Kasvuvoima-malli tarkastelee yrityksen toimintaa eri näkökulmista, hyödyntäen yleisesti tunnistettuja kasvu- ja uudistumiskykyä tukevia toimintatapoja, käytänteitä ja rakenteita.
- Malli toimii kehyksenä toimintatapojen tarkemmalle arvioinnille: Mikä omassa yrityksessämme on tärkeää kasvu- ja uudistumiskyvyn turvaamiseksi? Näemmekö asiat yrityksessä samalla tavoin?



## ASIAKAS

- Asiakas kaiken keskiössä
- Markkinan jatkuva tutkiminen ja yhteistyön etsiminen
- Markkinoinnin strateginen rooli
- Aktiivinen, systemaattinen ja luova markkinointi
- Aktiivinen ja kasvuhakuinen myynti



## SUUNTA

- Ylimmän johdon sitoutuminen kunnianhimoisiin kasvutavoitteisiin
- Strategian selkeys ja yhdenmukaisuus
- Tavoitteiden ja mittareiden yhdenmukaisuus
- Tiimipohjaiset kannustimet
- Kestävää kehitystä tukevat kasvutavoitteet



## KEHITYSTYÖ

- Asiakasarvo intohimona
- Yhteistyö yli organisaation toimintojen
- Tilanteeseen sopivat kehitysmenetelmät
- Kokeilemalla kehittämisen kulttuuri
- Nopea ja asiakaslähtöinen tuote- ja palvelukehitys



## TEKNOLOGIA

- Tarkoituksenmukaiset IT-järjestelmät
- Oman toiminnan tehostaminen digitalisoimalla
- Asiakasarvon kehittäminen digitalisaation avulla
- Uusien liiketoimintamallien etsiminen digitalisaation keinoin
- Uusien teknologioiden ymmärrys



## HENKILÖSTÖ

- Työntekijöiden hyvinvointi
- Positiivinen kasvun kulttuuri
- Valtuuttaminen ja luottamus
- Johtajat roolimalleina
- Työnantajamielikuva ja haluttavuus työnantajana



## OHJAUSRAKENTEET

- Matala organisaatio ja ketterä päätöksenteko
- Joustavat roolit
- Aktiivinen ulkoinen yhteistyö
- Faktapohjainen päätöksenteko
- Aktiivinen ja kasvua tukeva hallitus



## TOIMINTATAVAT

- Yksinkertaiset toimintaprosessit
- Läpinäkyvyys yli koko organisaation
- Selkeät toiminnan periaatteet
- Yksinkertaistaminen intohimona
- Operatiivisen toimintamallin jatkuva kehittäminen



## RESURSSIT

- Kasvua tukevat rahoitusmahdollisuudet
- Osaava ja motivoitunut henkilöstö
- Optimoituid operatiiviset resurssit
- Riittävä ajankäyttö kasvun edistämiseen
- Vahva tuote- ja palvelutarjoama

# KASVUVOIMA-ANALYYSI teema-alueittain



3,7	Asiakas 	As1	Asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen ja tyydyttäminen on kaiken toimintamme ydin	4,7
		As2	Tekemällä aktiivista yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa etsimme uusia tapoja tuottaa arvoa asiakkaillemme	3,6
		As3	Markkinoinnin ja myynnin strateginen merkitys kasvun synnyttäjänä ymmärretään kaikkialla organisaatiossamm	3,5
		As4	Markkinointimme on aktiivista, ajanmukaista ja luovasti digitaalisia mahdollisuuksia hyödyntävää	3,1
		As5	Myyntitoimintamme on aktiivista ja kasvuhakuista	3,6
3,8	Henkilöstö 	Hen1	Suhtaudumme intohimoisesti henkilöstömmä hyvinvointiin ja pyrimme aktiivisesti kehittymään työnantajana	3,9
		Hen2	Yrityksessämme on positiivinen kasvupyrykimyksiä tukeva kulttuuri	3,8
		Hen3	Työntekijöitämme kannustetaan ratkaisemaan ongelmia ja kehittämään toimintaa luovasti ja rohkeasti, yhteisiä arvoja kunnoittaen	3,9
		Hen4	Johtajamme edistävät kulttuuriamme ja strategiaamme päivittäin omalla esimerkillään ja toiminnallaan	3,7
		Hen5	Työnantajamielikuvamme on hyvä; yritystämme pidetään haluttuna ja kiinnostavana työnantajana	3,7
3,5	Suunta 	Su1	Yrityksemme omistajat ja ylin johto ovat sitoutuneet kunnianhimoisiin kasvutavoitteisiin, jotka näkyvät strategian sisällössä ja tavoitteissa	3,9
		Su2	Koko yrityksemme tuntee ja ymmärtää yrityksemme tarkoituksen, vision ja strategian sekä niiden käytännön vaikutukset	3,4
		Su3	Tavoitteemme, budjettimme ja liiketoimintamittaristomme kytketyvät strategiaan ja kasvuhankkeisiin	3,8
		Su4	Suosimme yhteisiin kasvutavoitteisiin perustuvia tiimpohjaisia kannustimia	2,9
		Su5	Tavoittelemme ekologisesti, sosiaalisesti ja taloudellisesti kestäväää kasvua	3,6
3,8	Ohjaus-rakenteet 	Ohj1	Organisaatiomme on matala ja tarkoituksenmukainen, ja teemme päätöksiä nopeasti ja ketterästi	4,3
		Ohj2	Muokkaamme henkilöiden rooleja ja vastuuta joustavasti tarpeen mukaan	3,8
		Ohj3	Miellämme organisaatiomme ulottuvan myös yrityksemme ulkopuolelle ja teemme tiivistä yhteistyötä toimittajiemme, kumppaneidemme ja muiden sidosryhmiemme kanssa	3,7
		Ohj4	Teemme faktopohjaisia päätöksiä dataa ja analytiikkaa hyödyntäen	3,6
		Ohj5	Yrityksemme hallitus osallistuu aktiivisesti kasvun ja uudistumisen tukemiseen	3,5
3,6	Kehitystyö 	Keh1	Kehitämme intohimoisesti tuotteita ja palveluita sekä etsimme jatkuvasti parempia tapoja tuottaa arvoa asiakkaillemme	3,7
		Keh2	Tekemällä aktiivista yhteistyötä organisaatiomme eri osien välillä pyrimme tunnistamaan uusia mahdollisuuksia asiakasarvon luomiseen	3,6
		Keh3	Valitsemme kuhunkin kehitystarpeseen sopivimman toteutustavan (projekti, ketterän kehityksen, linjavastuut, kokeilut tms.)	3,4
		Keh4	Teemme nopeita ja ketteriä kokeiluja ilman syytelyn pelkoa huonoista päätöksistä	3,5
		Keh5	Tuote- ja palvelukehityksemme on nopeaa ja asiakaslähtöistä	3,5
3,7	Toiminta-tavat 	Toi1	Avainprosessimme, toimintatapamme ja sopimuksemme ovat käytännöllisiä, yksinkertaisia ja strategiaamme tukevia	3,7
		Toi2	Toimintamme ja sen tulokset ovat läpinäkyviä kaikille, minkä ansiosta kaikki työntekijämme voivat osallistua menestyksemme rakentamiseen	3,7
		Toi3	Strategisista tavoitteista on johdettu selkeät toimintaperiaatteet, jotka ohjaavat päivittäistä tekemistä	3,4
		Toi4	Pyrimme yksinkertaistamaan ja tehostamaan toistuvia tehtäviä ja raportointia	3,8
		Toi5	Kehitämme jatkuvasti toimintatapojamme ja organisaatiotamme kasvun edellyttämällä tavalla	3,8
3,2	Teknologia 	Tek1	IT-järjestelmämme ovat helppokäyttöisiä ja tukevat hyvin sekä yrityksemme tavoitteiden saavuttamista että henkilöstömmä päivittäistä työtä	3,3
		Tek2	Tehostamme systemaattisesti sisäisiä toimintatapojamme tietotekniikan ja digitalisoinnin avulla	3,4
		Tek3	Kehitämme tuotteitamme, palvelujamme ja liiketoimintamalliamme muokkaamalla niitä digitalisaation keinoin	3,2
		Tek4	Etsimme jatkuvasti uusia digitalisaatiota hyödyntäviä liiketoimintamahdollisuuksia toimimalla aktiivisesti kumppaneidemme ja ulkoisten verkostojen kanssa	3,1
		Tek5	Ymmärrämme hyvin uusien teknologioiden (IOT-n, tekoälyn, lohkoketjujen jne.) mahdollisuudet liiketoimintamme uudistajina	3,0
3,6	Resurssit 	Res1	Liiketoimintamme kannattavuus ja taserakenne sekä osakkeenomistajamme, rahoittajamme ja hallituksemme mahdollistavat tarvittavan rahoituksen kasvullemme	3,7
		Res2	Yrityksessämme on riittävästi ammatitaitoisia, motivoituneita ja sitoutuneita työntekijöitä	3,7
		Res3	Toimitusketjumme, tuotantomme ja toimilamme ovat tarkoituksenmukaiset ja mahdollistavat kasvun	3,7
		Res4	Käytämme riittävästi aikaa kasvuhankkeiden edistämiseen kaikilla organisaatiomme tasoilla	3,1
		Res5	Tuote- ja palvelutarjoamamme on hyvässä kunnossa ja mahdollistaa tavoitteiden mukaisen kasvun	3,6

- Yritysten vastaukset teema-alueittain (n=157 yritystä)
- Henkilöstöön ja ohjaus-rakenteisiin liittyvät arviointikohdat oli arvioitu vahvimiksi
- Eniten puutteita tunnistettiin digitalisaatioon ja teknologiaan liittyen

**Kuinka hyvin seuraavat toteamat kuvaavat yritystänne?**

- 5 = Erittäin paljon  
4 = Paljon  
3 = Jonkin verran  
2 = Hieman  
1 = Ei lainkaan



# KASVUVOIMA-ANALYYSI – lajittelu keskiarvon mukaan



As1	Asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen ja tyydyttäminen on kaiken toimintamme ydin	4,7
Ohj1	Organisaatiomme on matala ja tarkoituksenmukainen, ja teemme päätöksiä nopeasti ja ketterästi	4,3
Hen3	Työntekijöitämme kannustetaan ratkaisemaan ongelmia ja kehittämään toimintaa luovasti ja rohkeasti, yhteisiä arvoja kunnioittaen	3,9
Su1	Yrityksemme omistajat ja ylin johto ovat sitoutuneet kunnianhimoisiin kasvutavoitteisiin, jotka näkyvät strategian sisällössä ja tavoitteissa	3,9
Hen1	Suhtaudumme intohimoisesti henkilöstömmä hyvinvointiin ja pyrimme aktiivisesti kehittämään työnantajana	3,9
Su3	Tavoitteemme, budjettimme ja liiketoimintamittaristomme kytkyvät strategiaan ja kasvuhankkeisiin	3,8
Toi4	Pyrimme yksinkertaistamaan ja tehostamaan toistuvia tehtäviä ja raportointia	3,8
Ohj2	Muokkaamme henkilöiden rooleja ja vastuita joustavasti tarpeen mukaan	3,8
Toi5	Kehitämme jatkuvasti toimintatapojamme ja organisaatiotamme kasvun edellyttämällä tavalla	3,8
Hen2	Yrityksessämme on positiivinen kasvupyrkimystä tukeva kulttuuri	3,8
Hen5	Työnantajamielikkuvamme on hyvä; yritystämme pidetään haluttuna ja kiinnostavana työnantajana	3,7
Keh1	Kehitämme intohimoisesti tuotteita ja palveluita sekä etsimme jatkuvasti parempia tapoja tuottaa arvoa asiakkaillemme	3,7
Hen4	Johtajamme edistävät kulttuuriamme ja strategiaamme päivittäin omalla esimerkillään ja toiminnallaan	3,7
Res2	Yrityksessämme on riittävästi ammattitaitoisia, motivoituneita ja sitoutuneita työntekijöitä	3,7
Res1	Liiketoimintamme kannattavuus ja taserakenne sekä osakkeenomistajamme, rahoittajamme ja hallituksemme mahdollistavat tarvittavan rahoituksen kasvullemme	3,7
Toi1	Avainprosessimme, toimintatapamme ja sopimuksemme ovat käytännöllisiä, yksinkertaisia ja strategiaamme tukevia	3,7
Ohj3	Miellämme organisaatiomme ulottuvan myös yrityksemme ulkopuolelle ja teemme tiivistä yhteistyötä toimittajiemme, kumppaneidemme ja muiden sidosryhmiemme kanssa	3,7
Res3	Toimitusketjumme, tuotantomme ja toimitilamme ovat tarkoituksenmukaiset ja mahdollistavat kasvun	3,7
Toi2	Toimintamme ja sen tulokset ovat läpinäkyviä kaikille, minkä ansiosta kaikki työntekijämme voivat osallistua menestyksemme rakentamiseen	3,7
Su5	Tavoittelemme ekologisesti, sosiaalisesti ja taloudellisesti kestäväää kasvua	3,6
Keh2	Tekemällä aktiivista yhteistyötä organisaatiomme eri osien välillä pyrimme tunnistamaan uusia mahdollisuuksia asiakasarvon luomiseen	3,6
As5	Myyntitoimintamme on aktiivista ja kasvuhakuista	3,6
As2	Tekemällä aktiivista yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa etsimme uusia tapoja tuottaa arvoa asiakkaillemme	3,6
Ohj4	Teemme faktapohjaisia päätöksiä dataa ja analytiikkaa hyödyntäen	3,6
Keh4	Teemme nopeita ja ketteriä kokeiluja ilman syytelyä pelkoa huonoista päätöksistä	3,5
As3	Markkinoinnin ja myynnin strateginen merkitys kasvun synnyttäjänä ymmärretään kaikkialla organisaatiossamme	3,5
Keh5	Tuote- ja palvelukehityksemme on nopeaa ja asiakaslähtöistä	3,5
Ohj5	Yrityksemme hallitus osallistuu aktiivisesti kasvun ja uudistumisen tukemiseen	3,5
Tek2	Tehostamme systemaattisesti sisäisiä toimintatapojamme tietotekniikan ja digitalisoinnin avulla	3,4
Toi3	Strategisista tavoitteista on johdettu selkeät toimintaperiaatteet, jotka ohjaavat päivittäistä tekemistä	3,4
Su2	Koko yrityksemme tuntee ja ymmärtää yrityksemme tarkoituksen, vision ja strategian sekä niiden käytännön vaikutukset	3,4
Keh3	Valitsemme kuhunkin kehitystarpeeseen sopivimman toteutustavan (projektit, ketterän kehityksen, linjavastuu, kokeilut tms.)	3,4
Tek1	IT-järjestelmämme ovat helppokäyttöisiä ja tukevat hyvin sekä yrityksemme tavoitteiden saavuttamista että henkilöstömmä päivittäistä työtä	3,3
Tek3	Kehitämme tuotteitamme, palvelujamme ja liiketoimintamalliamme muokkaamalla niitä digitalisaation keinoin	3,2
Res4	Käytämme riittävästi aikaa kasvuhankkeiden edistämiseen kaikilla organisaatiomme tasoilla	3,1
Tek4	Etsimme jatkuvasti uusia digitalisaatiota hyödyntäviä liiketoimintamahdollisuuksia toimimalla aktiivisesti kumppaneidemme ja ulkoisten verkostojen kanssa	3,1
As4	Markkinointimme on aktiivista, ajanmukaista ja luovasti digitaalisia mahdollisuuksia hyödyntävää	3,1
Tek5	Ymmärrämme hyvin uusien teknologioiden (IOT:n, tekoälyn, lohkojen jne.) mahdollisuudet liiketoimintamme uudistajina	3,0
Su4	Suosimme yhteisiin kasvutavoitteisiin perustuvia tiimpohjaisia kannustimia	2,9

- Yritysten vastaukset teema-alueittain (n=157 yritystä)
- Asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen ja tyydyttäminen kuvastaa kaikista väitteistä parhaiten yritysten toimintaa (onko kyseessä tahtotila, vai todellinen käyttäytymismalli?)
- Yritykset myös pitävät organisaatioitaan matalina ja päätöksentekoa nopeana ja ketteränä
- Kaikki teknologiaan ja digitalisaatioon liittyvät arviointikohteet (5kpl) arvioitiin alimman 11 arviointikohteen joukkoon

**Kuinka hyvin seuraavat toteamat kuvaavat yritystänne?**

**5 = Erittäin paljon**  
**4 = Paljon**  
**3 = Jonkin verran**  
**2 = Hieman**  
**1 = Ei lainkaan**





# Kasvun asenne ja uudistuminen

*Kasvua tukevat toimintatavat ja -kulttuuri,  
kasvun tavoitteet ja kasvun parametrit*

## KASVUVOIMA-KYSYMYKSET

*KUINKA HYVIN* 5 = Erittäin paljon  
*SEURAAVAT* 4 = Paljon  
*TOTEAMAT* 3 = Jonkin verran  
*KUVAAVAT* 2 = Hieman  
*YRITYSTÄNNE?* 1 = Ei lainkaan

## KASVUN HAASTE -KYSYMYKSET

*MIHIN* 5 = Ei merkittäviä haasteita  
*YRITYKSENNE* 3 = Jonkin verran haasteita  
*KASVUHAASTEET*  
*LIITTYVÄT?* 1 = Paljon haasteita

# KASVUN ASENNEN vs kasvunäkymät



Kasvua nykyisestä liiketoiminnasta (1-5)

Kasvua uusista toimintamalleista (1-5)

Kasvussa onnistuminen viim. 12kk (1-5)

Arvioitu kasvukyky seuraavat 24kk (1-5)

Kasvutavoite

Kasvua tukevia toimintatapoja soveltavat yritykset ovat onnistuneet kasvussa muita paremmin. Näillä yrityksillä on myös selkeästi kovimmat kasvutavoitteet.

Kasvua tukevat toimintatavat ovat käytössä riippumatta siitä, hakeeko yritys kasvua nykyisestä liiketoiminnasta vai uusista liiketoimintamalleista (tai kummastakin).

Yritykset eivät juurikaan hyödynnä yhteisiin kasvutavoitteisiin perustuvia tiimipohjaisia kannustimia.

KASVUN ASENNEN		Kaikki (n=157)	Kasvua nykyisestä liiketoiminnasta (1-5)		Kasvua uusista toimintamalleista (1-5)		Kasvussa onnistuminen viim. 12kk (1-5)		Arvioitu kasvukyky seuraavat 24kk (1-5)		Kasvutavoite				
			1	5	1	5	1	5	1	5	0 % vuodessa	1 - 5 % vuodessa	6 - 10 % vuodessa	11 - 15 % vuodessa	Yli 15 % vuodessa
As5	Myyntitoimintamme on aktiivista ja kasvuhakuista	3,6	2,8	4,0	3,3	4,0	3,3	3,9	2,9	4,0	1,7	3,1	3,7	3,7	4,0
Hen2	Yrityksessämme on positiivinen kasvupyrkimyksiä tukeva kulttuuri	3,8	3,1	4,0	3,5	4,3	3,5	3,8	3,3	4,1	2,0	3,6	3,8	3,8	4,0
Su1	Yrityksemme omistajat ja ylin johto ovat sitoutuneet kunnianhimoisiin kasvutavoitteisiin, jotka näkyvät strategian sisällössä ja tavoitteissa	3,9	2,5	4,4	3,5	4,6	3,5	4,2	2,6	4,4	1,7	3,0	3,9	4,2	4,4
Su3	Tavoitteemme, budjettimme ja liiketoimintamittaristomme kytkeytyvät strategiaan ja kasvuhankkeisiin	3,8	2,9	4,1	3,6	4,3	3,6	4,0	3,0	4,2	1,7	3,5	3,8	4,0	4,1
Su4	Suosimme yhteisiin kasvutavoitteisiin perustuvia tiimipohjaisia kannustimia	2,9	2,4	3,0	2,7	3,4	2,8	3,1	2,6	3,2	1,7	2,8	2,8	2,9	3,4
Su5	Tavoittelemme ekologisesti, sosiaalisesti ja taloudellisesti kestäväää kasvua	3,6	2,7	3,9	3,4	4,1	3,2	3,8	2,6	3,9	1,7	3,3	3,7	3,8	3,7
Ohj5	Yrityksemme hallitus osallistuu aktiivisesti kasvun ja uudistumisen tukemiseen	3,5	2,1	3,7	3,3	3,6	3,1	3,4	2,5	3,4	2,3	2,9	3,5	3,9	3,4
Toi5	Kehitämme jatkuvasti toimintatapojamme ja organisaatiotamme kasvun edellyttämällä tavalla	3,8	3,1	4,0	3,7	4,1	3,5	3,9	2,7	4,0	3,3	3,5	3,7	3,9	4,0
Tek4	Etsimme jatkuvasti uusia digitalisaatiota hyödyntäviä liiketoimintamahdollisuuksia toimimalla aktiivisesti kumppaneidemme ja ulkoisten verkostojen kanssa	3,1	2,6	3,3	2,7	3,7	3,1	3,1	2,6	3,4	2,0	2,5	3,1	3,3	3,4
Res1	Liiketoimintamme kannattavuus ja taserakenne sekä osakkeenomistajamme, rahoittajamme ja hallituksemme mahdollistavat tarvittavan rahoituksen kasvullemme	3,7	4,1	3,7	3,7	3,7	3,0	4,0	3,4	3,7	5,0	3,5	3,8	3,6	3,6
Res4	Käytämme riittävästi aikaa kasvuhankkeiden edistämiseen kaikilla organisaatiomme tasoilla	3,1	2,3	3,5	2,9	3,6	2,7	3,4	2,2	3,6	2,3	2,6	3,1	3,2	3,6
Kasvuhaasteemme liittyvät	Kasvun lähteiden löytäminen	3,0	2,2	3,2	3,0	3,4	2,9	3,0	2,0	3,4	3,0	2,8	2,9	2,9	3,3
	Kasvun kiihdyttäminen	2,5	2,0	2,4	2,6	2,6	2,1	2,5	1,6	2,9	2,3	2,7	2,5	2,4	2,5
	Nopeaan kasvuun sopeutuminen	2,8	3,0	2,7	2,6	2,8	3,0	2,9	2,4	2,8	2,3	3,3	2,9	2,4	2,7
Kasvuodotuksemme seuraavat 24kk	Nykyisen liiketoiminnan kasvattaminen (uudet asiakkaat, markkinat, tuotteet, palvelut)	3,6	1,0	5,0	3,2	4,2	3,3	3,9	2,4	4,4	1,0	2,6	3,3	4,2	4,2
	Uudet liiketoimintamallit, esimerkiksi palveluliiketoiminnassa, IoT:ssä tai kiertotaloudessa	2,3	1,7	2,8	1,0	5,0	2,7	2,4	1,8	3,1	1,0	1,8	2,0	2,5	3,2
Yrityksemme kyky kasvaa	Menneen 12 kuukauden aikana (tulosten perusteella)	3,3	3,0	3,6	3,2	2,8	1,0	5,0	2,4	3,9	3,0	2,9	3,4	3,2	3,4
	Seuraavan 24 kuukauden aikana (perustuen arvioosi)	3,3	2,7	3,9	3,1	4,2	2,9	3,8	1,0	5,0	3,0	2,8	3,0	3,6	4,0
Yrityksemme tavoittelema kasvu	0% vuodessa	2%	25%	0%	4%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%
	1 - 5 % vuodessa	15%	50%	2%	22%	6%	20%	7%	40%	6%	0%	100%	0%	0%	0%
	6 - 10 %vuodessa	37%	17%	20%	40%	0%	20%	40%	40%	11%	0%	0%	100%	0%	0%
	11 - 15 % vuodessa	25%	0%	40%	22%	33%	30%	24%	10%	34%	0%	0%	0%	100%	0%
	Yli 15 % vuodessa	21%	8%	38%	10%	61%	30%	29%	10%	49%	0%	0%	0%	0%	100%

# KASVUN ASENNEN vs yrityksen koko

Yrityksen koolla ja kasvun asenteella sekä kasvua tukevilla toimintatavoilla näyttää olevan yhteys. Pieniin yrityksiin verrattuna suuremmat yritykset arvioivat kasvua tukevien käytänteiden pitävän hyvin paikkansa oman yrityksen kohdalla. Yrityksen koko on myös sidoksissa kasvuhaasteiden kokemiseen; pienet yritykset pitävät haasteita merkittävämpinä kuin suuremmat yritykset.

KASVUN ASENNEN		Kaikki	Alle 2 MEUR	2 - 5 MEUR	5 - 10 MEUR	10 - 50 MEUR	50 - 500 MEUR	Yli 500 MEUR	1-9 henkilöä	10-49 henkilöä	50-249 henkilöä	250 tai enemmän
		(n=157)	(n=14)	(n=37)	(n=32)	(n=54)	(n=17)	(n=3)	(n=11)	(n=65)	(n=62)	(n=19)
As5	Myyntitoimintamme on aktiivista ja kasvuhakuista	3,6	2,9	3,3	3,6	3,9	4,0	3,7	3,4	3,3	3,8	4,0
Hen2	Yrityksessämme on positiivinen kasvuyrityksiksi tukeva kulttuuri	3,8	3,5	3,8	3,7	3,8	4,3	3,7	3,8	3,6	3,8	4,0
Su1	Yrityksemme omistajat ja ylin johto ovat sitoutuneet kunnianhimoisiin kasvutavoitteisiin, jotka näkyvät strategian sisällössä ja tavoitteissa	3,9	3,4	3,7	3,8	4,1	4,2	4,7	3,4	3,7	4,2	4,2
Su3	Tavoitteemme, budjettimme ja liiketoimintamittaristomme kytkeytyvät strategiaan ja kasvuhankkeisiin	3,8	3,3	3,6	3,7	4,0	4,3	4,0	3,5	3,6	4,0	4,2
Su4	Suosimme yhteisiin kasvutavoitteisiin perustuvia tiimipohjaisia kannustimia	2,9	2,8	2,9	2,6	3,0	3,4	3,7	2,7	2,8	3,0	3,4
Su5	Tavoittelemme ekologisesti, sosiaalisesti ja taloudellisesti kestäväää kasvua	3,6	3,3	3,6	3,4	3,6	4,1	4,7	3,3	3,5	3,6	4,1
Ohj5	Yrityksemme hallitus osallistuu aktiivisesti kasvun ja uudistumisen tukemiseen	3,5	3,1	3,4	3,5	3,5	3,6	3,7	3,0	3,5	3,5	3,6
Toi5	Kehitämme jatkuvasti toimintatapojamme ja organisaatiotamme kasvun edellyttämällä tavalla	3,8	3,3	3,9	3,7	3,8	4,0	3,3	3,2	3,8	3,9	3,8
Tek4	Etsimme jatkuvasti uusia digitalisaatiota hyödyntäviä liiketoimintamahdollisuuksia toimimalla aktiivisesti kumppaneidemme ja ulkoisten verkostojen kanssa	3,1	2,9	2,8	3,0	3,2	3,7	3,3	3,0	2,9	3,2	3,6
Res1	Liiketoimintamme kannattavuus ja taserakenne sekä osakkeenomistajamme, rahoittajamme ja hallituksemme mahdollistavat tarvittavan rahoituksen kasvullemme	3,7	3,7	3,8	3,5	3,6	4,1	4,0	3,8	3,6	3,6	4,1
Res4	Käytämme riittävästi aikaa kasvuhankkeiden edistämiseen kaikilla organisaatiomme tasoilla	3,1	2,6	2,9	3,3	3,3	3,4	2,7	2,7	2,9	3,4	3,2
Kasvuhaasteemme liittyvät	Kasvun lähteiden löytäminen	3,0	2,3	2,9	2,7	3,1	3,7	3,0	1,7	2,9	3,2	3,4
	Kasvun kiihdyttäminen	2,5	2,4	2,5	2,5	2,3	3,2	3,0	1,9	2,5	2,5	3,1
	Nopeaan kasvuun sopeutuminen	2,8	2,3	3,0	3,0	2,5	2,9	4,3	2,8	2,7	2,8	3,1
Kasvuodotuksemme seuraavat 24kk	Nykyisen liiketoiminnan kasvattaminen (uudet asiakkaat, markkinat, tuotteet, palvelut)	3,6	3,1	3,3	3,6	3,9	3,6	3,0	3,2	3,3	4,0	3,4
	Uudet liiketoimintamallit, esimerkiksi palveluliiketoiminnassa, IOT:ssä tai kiertotaloudessa	2,3	2,0	2,2	2,2	2,3	2,9	3,0	1,9	2,3	2,2	3,0
Yrityksemme kyky kasvaa	Menneen 12 kuukauden aikana (tulosten perusteella)	3,3	3,0	3,1	3,2	3,5	3,6	3,7	3,0	3,1	3,5	3,6
	Seuraavan 24 kuukauden aikana (perustuen arvioosi)	3,3	3,0	3,2	3,2	3,5	3,5	3,0	2,6	3,2	3,6	3,3
Yrityksemme tavoittelema kasvu	0% vuodessa	2%	7%	3%	3%	0%	0%	0%	0%	5%	0%	0%
	1 - 5 % vuodessa	15%	21%	27%	10%	8%	6%	67%	36%	19%	6%	17%
	6 - 10 %vuodessa	37%	43%	27%	42%	35%	53%	33%	36%	37%	32%	56%
	11 - 15 % vuodessa	25%	14%	22%	23%	37%	18%	0%	18%	19%	35%	17%
	Yli 15 % vuodessa	21%	14%	22%	23%	21%	24%	0%	9%	21%	26%	11%

# KASVUN ASENNEN vs toimiala

Toimialaan liittyvät alueelliset erot eivät ole selkeitä tai merkittäviä. Kone- ja metallituoteteollisuuden yritysten arviot väittämien paikkansapitävyydestä olivat hieman alemmat kuin muilla toimialoilla.

KASVUN ASENNEN		Kaikki	Elektroniikka- ja sähköteollisuus	Kone- ja metallituoteteollisuus	Metallien jalostus	Suunnittelu ja konsultointi	Tietotekniikka	Muu
		(n=157)	(n=21)	(n=88)	(n=5)	(n=15)	(n=15)	(n=13)
As5	Myyntitoimintamme on aktiivista ja kasvuhakuista	3,6	3,7	3,5	3,8	3,6	3,9	3,8
Hen2	Yrityksessämme on positiivinen kasvupyrkimyksiä tukeva kulttuuri	3,8	3,8	3,6	3,6	4,4	4,2	4,0
Su1	Yrityksemme omistajat ja ylin johto ovat sitoutuneet kunnianhimoisiin kasvutavoitteisiin, jotka näkyvät strategian sisällössä ja tavoitteissa	3,9	4,1	3,8	3,4	4,1	3,8	4,3
Su3	Tavoitteemme, budjettimme ja liiketoimintamittaristomme kytkeytyvät strategiaan ja kasvuhankkeisiin	3,8	4,0	3,7	4,0	4,3	3,7	4,2
Su4	Suosimme yhteisiin kasvutavoitteisiin perustuvia tiimipohjaisia kannustimia	2,9	3,3	2,7	2,6	3,3	3,3	2,8
Su5	Tavoittelemme ekologisesti, sosiaalisesti ja taloudellisesti kestäväää kasvua	3,6	3,6	3,5	4,0	3,9	3,6	3,8
Ohj5	Yrityksemme hallitus osallistuu aktiivisesti kasvun ja uudistumisen tukemiseen	3,5	3,3	3,5	3,6	3,8	3,2	3,4
Toi5	Kehitämme jatkuvasti toimintatapojamme ja organisaatiotamme kasvun edellyttämällä tavalla	3,8	4,1	3,6	3,8	4,2	4,0	3,8
Tek4	Etsimme jatkuvasti uusia digitalisaatiota hyödyntäviä liiketoimintamahdollisuuksia toimimalla aktiivisesti kumppaneidemme ja ulkoisten verkostojen kanssa	3,1	3,0	3,0	2,8	3,6	4,0	2,9
Res1	Liiketoimintamme kannattavuus ja taserakenne sekä osakkeenomistajamme, rahoittajamme ja hallituksemme mahdollistavat tarvittavan rahoituksen kasvuullemme	3,7	3,6	3,6	4,4	4,0	3,6	4,1
Res4	Käytämme riittävästi aikaa kasvuhankkeiden edistämiseen kaikilla organisaatiomme tasoilla	3,1	3,1	3,1	3,2	3,4	3,1	3,2
Kasvuhaasteemme liittyvät	Kasvun lähteiden löytäminen	3,0	2,5	3,0	4,2	3,0	3,3	3,2
	Kasvun kiihdyttäminen	2,5	2,5	2,5	4,2	2,6	2,1	2,6
	Nopeaan kasvuun sopeutuminen	2,8	3,2	2,5	2,6	3,0	3,0	3,4
Kasvuodotuksemme seuraavat 24kk	Nykyisen liiketoiminnan kasvattaminen (uudet asiakkaat, markkinat, tuotteet, palvelut)	3,6	4,1	3,4	3,4	3,5	4,1	3,7
	Uudet liiketoimintamallit, esimerkiksi palveluliiketoiminnassa, IoT:ssä tai kiertotaloudessa	2,3	2,4	2,2	2,2	2,2	3,3	2,2
Yrityksemme kyky kasvaa	Menneen 12 kuukauden aikana (tulosten perusteella)	3,3	3,4	3,2	3,8	3,7	3,0	3,6
	Seuraavan 24 kuukauden aikana (perustuen arvioosi)	3,3	3,7	3,1	3,8	3,1	3,7	3,8
Yrityksemme tavoittelema kasvu	0% vuodessa	2%	0%	3%	0%	0%	0%	0%
	1 - 5 % vuodessa	15%	5%	18%	20%	20%	0%	17%
	6 - 10 %vuodessa	37%	40%	39%	40%	60%	13%	17%
	11 - 15 % vuodessa	25%	15%	29%	20%	7%	33%	33%
	Yli 15 % vuodessa	21%	40%	10%	20%	13%	53%	33%



# Asiakaslähtöisyys

*Asiakkuuden ymmärtäminen, tuotteiden, palvelujen ja toimintojen kehittäminen asiakaslähtöisesti*

## KASVUVOIMA-KYSYMYKSET

<i>KUINKA HYVIN</i>	5 = Erittäin paljon
<i>SEURAAVAT</i>	4 = Paljon
<i>TOTEAMAT</i>	3 = Jonkin verran
<i>KUVAAVAT</i>	2 = Hieman
<i>YRITYSTÄNNE?</i>	1 = Ei lainkaan

# ASIAKASLÄHTÖISYYS vs kasvunäkymät



ASIAKASLÄHTÖISYYS		Kaikki	1		5		1		5		0 %		1 - 5 %		6 - 10 %		11 - 15 %		Yli 15 %	
		(n=157)	(n=12)	(n=55)	(n=67)	(n=18)	(n=20)	(n=42)	(n=10)	(n=35)	vuodessa	vuodessa	vuodessa	vuodessa	vuodessa	vuodessa	vuodessa			
As1	Asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen ja tyydyttäminen on kaiken toimintamme ydin	4,7	4,8	4,7	4,6	4,7	4,5	4,8	4,4	4,7	5,0	4,7	4,7	4,6	4,7					
As2	Tekemällä aktiivista yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa etsimme uusia tapoja tuottaa arvoa asiakkaillemme	3,6	3,5	3,8	3,5	3,9	3,4	3,6	2,9	3,9	3,3	3,6	3,5	3,6	3,9					
Keh1	Kehitämme intohimoisesti tuotteita ja palveluita sekä etsimme jatkuvasti parempia tapoja tuottaa arvoa asiakkaillemme	3,7	3,0	4,1	3,4	4,4	3,4	4,0	2,9	4,1	3,0	3,4	3,7	3,7	4,1					
Keh2	Tekemällä aktiivista yhteistyötä organisaatiomme eri osien välillä pyrimme tunnistamaan uusia mahdollisuuksia asiakasarvon luomiseen	3,6	3,4	3,8	3,4	4,0	3,3	3,9	2,9	3,9	2,7	3,5	3,6	3,6	3,9					
Keh5	Tuote- ja palvelukehityksemme on nopeaa ja asiakaslähtöistä	3,5	3,2	3,7	3,4	3,8	3,3	3,7	2,9	3,7	3,3	3,2	3,4	3,5	3,8					

*Asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen ja tarpeiden tyydyttäminen on kaiken toimintamme ydin* –väite on arvioitu koko kartoituksessa parhaiten paikkaansa pitäväksi. Tästä huolimatta yritysten asiakaslähtöisyyttä heijastavissa toimintatavoissa on kehittämistä. Tällaisia ovat esimerkiksi asiakaslähtöinen ja nopea tuote- ja palvelukehitys sekä organisaation sisäinen ja ulkoinen yhteistyö asiakasarvon kasvattamiseksi. Näiden toimintatapojen yhteys toteutuneeseen ja tulevaisuuden arvioituun kasvukykyyn on kartoituksen mukaan ilmeinen.

# ASIAKASLÄHTÖISYYS vs yrityksen koko



ASIAKASLÄHTÖISYYS		Kaikki	Alle 2 MEUR	2 - 5 MEUR	5 - 10 MEUR	10 - 50 MEUR	50 - 500 MEUR	Yli 500 MEUR	1-9 henkilöä	10-49 henkilöä	50-249 henkilöä	250 tai enemmän
		(n=157)	(n=14)	(n=37)	(n=32)	(n=54)	(n=17)	(n=3)	(n=11)	(n=65)	(n=62)	(n=19)
<b>As1</b>	Asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen ja tyydyttäminen on kaiken toimintamme ydin	4,7	4,7	4,7	4,5	4,7	4,8	5,0	4,8	4,6	4,7	4,8
<b>As2</b>	Tekemällä aktiivista yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa etsimme uusia tapoja tuottaa arvoa asiakkaillemme	3,6	3,4	3,4	3,6	3,7	4,0	3,7	3,5	3,4	3,7	3,8
<b>Keh1</b>	Kehitämme intohimoisesti tuotteita ja palveluita sekä etsimme jatkuvasti parempia tapoja tuottaa arvoa asiakkaillemme	3,7	3,2	3,7	3,6	3,9	4,0	4,0	3,5	3,6	3,8	4,0
<b>Keh2</b>	Tekemällä aktiivista yhteistyötä organisaatiomme eri osien välillä pyrimme tunnistamaan uusia mahdollisuuksia asiakasarvon luomiseen	3,6	3,1	3,6	3,5	3,8	3,8	3,3	3,3	3,5	3,7	3,8
<b>Keh5</b>	Tuote- ja palvelukehityksemme on nopeaa ja asiakaslähtöistä	3,5	3,6	3,6	3,3	3,4	3,6	3,0	3,8	3,5	3,4	3,5

Hieman yllättäen tuote- ja palvelukehitys sekä sisäinen ja ulkoinen yhteistyö näyttävät olevan jonkin verran asiakaslähtöisempää suuremmissa kuin pienemmissä yrityksissä.

# ASIAKASLÄHTÖISYYS vs toimiala



ASIAKASLÄHTÖISYYS		Kaikki	Elektroniikka- ja sähköteollisuus	Kone- ja metallituoteteollisuus	Metallien jalostus	Suunnittelu ja konsultointi	Tietotekniikka	Muu
		(n=157)	(n=21)	(n=88)	(n=5)	(n=15)	(n=15)	(n=13)
As1	Asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen ja tyydyttäminen on kaiken toimintamme ydin	4,7	4,8	4,6	4,2	4,9	4,7	4,8
As2	Tekemällä aktiivista yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa etsimme uusia tapoja tuottaa arvoa asiakkaillemme	3,6	3,5	3,6	3,6	3,7	3,5	3,9
Keh1	Kehitämme intohimoisesti tuotteita ja palveluita sekä etsimme jatkuvasti parempia tapoja tuottaa arvoa asiakkaillemme	3,7	3,9	3,6	3,4	4,1	3,7	3,8
Keh2	Tekemällä aktiivista yhteistyötä organisaatiomme eri osien välillä pyrimme tunnistamaan uusia mahdollisuuksia asiakasarvon luomiseen	3,6	3,7	3,5	3,4	3,9	3,7	3,9
Keh5	Tuote- ja palvelukehityksemme on nopeaa ja asiakaslähtöistä	3,5	3,7	3,3	3,2	3,9	3,5	3,8

Suunnittelu- ja konsultointi -toimiala on toiminnoissaan jonkin verran muita toimialoja asiakaslähtoisempää. Sekä kone- ja metallituoteteollisuus että metallien jalostus ovat asiakaslähtöisyydessä kaikkien yritysten keskiarvojen alapuolella.





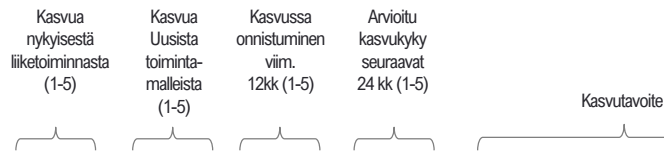
# Henkilöstö kasvun moottorina

*Kasvukulttuuri, henkilöstön ja osaamisen kehittäminen,  
organisaation joustavuus, resursointi*

## KASVUVOIMA-KYSYMYKSET

<i>KUINKA HYVIN</i>	5 = Erittäin paljon
<i>SEURAAVAT</i>	4 = Paljon
<i>TOTEAMAT</i>	3 = Jonkin verran
<i>KUVAAVAT</i>	2 = Hieman
<i>YRITYSTÄNNE?</i>	1 = Ei lainkaan

# HENKILÖSTÖ KASVUN MOOTTORINA vs kasvunäkymät



HENKILÖSTÖ KASVUN MOOTTORINA		Kaikki	1		5		1		5		Kasvutavoite				
		(n=157)	(n=12)	(n=55)	(n=67)	(n=18)	(n=20)	(n=42)	(n=10)	(n=35)	0 % vuodessa	1 - 5 % vuodessa	6 - 10 % vuodessa	11 - 15 % vuodessa	Yli 15 % vuodessa
<b>Hen1</b>	Suhtaudumme intohimoisesti henkilöstömme hyvinvointiin ja pyrimme aktiivisesti kehittämään työnantajana	3,9	3,9	3,9	3,7	4,4	3,7	4,0	3,4	4,1	3,7	3,9	3,8	3,8	4,1
<b>Hen2</b>	Yrityksessämme on positiivinen kasvupyrkimyksiä tukeva kulttuuri	3,8	3,1	4,0	3,5	4,3	3,5	3,8	3,3	4,1	2,0	3,6	3,8	3,8	4,0
<b>Hen3</b>	Työntekijöitämme kannustetaan ratkaisemaan ongelmia ja kehittämään toimintaa luovasti ja rohkeasti, yhteisiä arvoja kunnioittaen	3,9	3,3	4,2	3,8	4,3	3,9	4,1	3,5	4,2	2,3	3,9	3,9	4,0	4,1
<b>Hen4</b>	Johtajamme edistävät kulttuuriamme ja strategiaamme päivittäin omalla esimerkillään ja toiminnallaan	3,7	3,1	3,9	3,5	4,3	3,5	3,9	3,1	4,0	2,0	3,7	3,7	3,7	4,0
<b>Hen5</b>	Työnantajamielikuvamme on hyvä; yritystämme pidetään haluttuna ja kiinnostavana työnantajana	3,7	3,3	3,8	3,7	3,9	3,4	3,7	3,2	3,9	3,7	3,7	3,8	3,5	4,0
<b>Su4</b>	Suosimme yhteisiin kasvutavoitteisiin perustuvia tiimipohjaisia kannustimia	2,9	2,4	3,0	2,7	3,4	2,8	3,1	2,6	3,2	1,7	2,8	2,8	2,9	3,4
<b>Ohj1</b>	Organisaatiomme on matala ja tarkoituksenmukainen, ja teemme päätöksiä nopeasti ja ketterästi	4,3	4,5	4,4	4,4	4,2	4,2	4,4	4,3	4,5	4,7	4,5	4,3	4,3	4,3
<b>Ohj2</b>	Muokkaamme henkilöiden rooleja ja vastuuta joustavasti tarpeen mukaan	3,8	3,8	4,0	3,7	4,1	3,8	3,9	3,6	4,0	4,0	3,7	3,8	3,8	4,0
<b>Keh2</b>	Tekemällä aktiivista yhteistyötä organisaatiomme eri osien välillä pyrimme tunnistamaan uusia mahdollisuuksia asiakasarvon luomiseen	3,6	3,4	3,8	3,4	4,0	3,3	3,9	2,9	3,9	2,7	3,5	3,6	3,6	3,9
<b>Toi2</b>	Toimintamme ja sen tulokset ovat läpinäkyviä kaikille, minkä ansiosta kaikki työntekijämme voivat osallistua menestyksemme rakentamiseen	3,7	3,6	3,7	3,5	4,0	3,4	3,8	3,1	3,8	3,7	3,7	3,4	3,7	4,0
<b>Res2</b>	Yrityksessämme on riittävästi ammattitaitoisia, motivoituneita ja sitoutuneita työntekijöitä	3,7	3,5	3,8	3,7	3,7	3,2	3,9	3,3	3,9	3,7	3,6	3,7	3,7	3,7

Kulttuurin, henkilöstön kehittämisen sekä organisaation joustavuuden ja ketteryyden yhteys kasvusaavutuksiin ja -tuloksiin on selvä. Henkilöstöön ja organisaation toimivuuden panostavien yritysten kasvutulokset ovat parempia, ja niiden tavoitteet ovat korkeammalla kuin verrokkiyritysten. Resurssien riittävyys ei yllättäen noussut esille merkittävänä haasteena (toisin kuin avoimissa kommentteissa).

# HENKILÖSTÖ KASVUN MOOTTORINA

## vs yrityksen koko



HENKILÖSTÖ KASVUN MOOTTORINA		Kaikki	Alle 2 MEUR	2 - 5 MEUR	5 - 10 MEUR	10 - 50 MEUR	50 - 500 MEUR	Yli 500 MEUR	1-9 henkilöä	10-49 henkilöä	50-249 henkilöä	250 tai enemmän
		(n=157)	(n=14)	(n=37)	(n=32)	(n=54)	(n=17)	(n=3)	(n=11)	(n=65)	(n=62)	(n=19)
Hen1	Suhtaudumme intohimoisesti henkilöstömme hyvinvointiin ja pyrimme aktiivisesti kehittämään työnantajana	3,9	3,7	4,0	3,9	3,8	4,2	4,0	4,0	3,8	3,9	4,0
Hen2	Yrityksessämme on positiivinen kasvupyrkimyksiä tukeva kulttuuri	3,8	3,5	3,8	3,7	3,8	4,3	3,7	3,8	3,6	3,8	4,0
Hen3	Työntekijöitämme kannustetaan ratkaisemaan ongelmia ja kehittämään toimintaa luovasti ja rohkeasti, yhteisiä arvoja kunnioittaen	3,9	3,6	4,1	3,6	4,0	4,2	4,0	3,8	3,9	4,0	4,1
Hen4	Johtajamme edistävät kulttuuriamme ja strategiaamme päivittäin omalla esimerkillään ja toiminnallaan	3,7	3,4	3,7	3,5	3,8	4,3	3,7	3,5	3,6	3,8	4,1
Hen5	Työnantajamielikuvamme on hyvä; yritystämme pidetään haluttuna ja kiinnostavana työnantajana	3,7	3,5	3,7	3,6	3,8	3,9	4,3	3,5	3,7	3,8	3,8
Su4	Suosimme yhteisiin kasvutavoitteisiin perustuvia tiimipohjaisia kannustimia	2,9	2,8	2,9	2,6	3,0	3,4	3,7	2,7	2,8	3,0	3,4
Ohj1	Organisaatiomme on matala ja tarkoituksenmukainen, ja teemme päätöksiä nopeasti ja ketterästi	4,3	4,4	4,6	4,4	4,2	4,1	3,7	4,5	4,5	4,2	4,0
Ohj2	Muokkaamme henkilöiden rooleja ja vastuita joustavasti tarpeen mukaan	3,8	3,5	4,0	3,8	3,8	3,9	3,3	3,5	3,9	3,8	3,7
Keh2	Tekemällä aktiivista yhteistyötä organisaatiomme eri osien välillä pyrimme tunnistamaan uusia mahdollisuuksia asiakasarvon luomiseen	3,6	3,1	3,6	3,5	3,8	3,8	3,3	3,3	3,5	3,7	3,8
Toi2	Toimintamme ja sen tulokset ovat läpinäkyviä kaikille, minkä ansiosta kaikki työntekijämme voivat osallistua menestyksemme rakentamiseen	3,7	3,7	3,7	3,8	3,6	3,5	3,0	3,7	3,8	3,6	3,4
Res2	Yrityksessämme on riittävästi ammattitaitoisia, motivoituneita ja sitoutuneita työntekijöitä	3,7	3,7	3,4	3,8	3,8	3,8	4,3	4,1	3,5	3,8	3,9

Kartoituksen perusteella suuremmat yritykset panostavat enemmän henkilöstöön ja organisaation toimivuuteen kuin pienemmät. Osittain tätä selittää suuremmat resurssit, mutta toisaalta pienemmät yritykset voisivat paremmin hyödyntää joustavuutta organisaation toimivuudessa. Kuitenkin organisaation mataluudessa ja tarkoituksenmukaisuudessa sekä päätöksenteon nopeudessa pienemmät organisaatiot pärjäävät suuria paremmin.

# HENKILÖSTÖ KASVUN MOOTTORINA vs toimiala



HENKILÖSTÖ KASVUN MOOTTORINA		Kaikki	Elektroniikka- ja sähköteollisuus	Kone- ja metallituoteollisuus	Metallien jalostus	Suunnittelu ja konsultointi	Tietotekniikka	Muu
		(n=157)	(n=21)	(n=88)	(n=5)	(n=15)	(n=15)	(n=13)
Hen1	Suhtaudumme intohimoisesti henkilöstömme hyvinvointiin ja pyrimme aktiivisesti kehittämään työnantajana	3,9	3,8	3,7	4,2	4,4	4,4	3,9
Hen2	Yrityksessämme on positiivinen kasvupyrkimyksiä tukeva kulttuuri	3,8	3,8	3,6	3,6	4,4	4,2	4,0
Hen3	Työntekijöitämme kannustetaan ratkaisemaan ongelmia ja kehittämään toimintaa luovasti ja rohkeasti, yhteisiä arvoja kunnioittaen	3,9	4,1	3,8	4,0	4,2	4,5	4,1
Hen4	Johtajamme edistävät kulttuuriamme ja strategiaamme päivittäin omalla esimerkillään ja toiminnallaan	3,7	3,8	3,7	3,8	4,1	3,7	3,7
Hen5	Työnantajamielikuvamme on hyvä; yritystämme pidetään haluttuna ja kiinnostavana työnantajana	3,7	3,8	3,7	3,2	3,9	3,6	3,9
Su4	Suosimme yhteisiin kasvutavoitteisiin perustuvia tiimipohjaisia kannustimia	2,9	3,3	2,7	2,6	3,3	3,3	2,8
Ohj1	Organisaatiomme on matala ja tarkoituksenmukainen, ja teemme päätöksiä nopeasti ja ketterästi	4,3	4,5	4,2	4,2	4,6	4,3	4,5
Ohj2	Muokkaamme henkilöiden rooleja ja vastuita joustavasti tarpeen mukaan	3,8	3,8	3,7	3,6	4,1	3,9	3,9
Keh2	Tekemällä aktiivista yhteistyötä organisaatiomme eri osien välillä pyrimme tunnistamaan uusia mahdollisuuksia asiakasarvon luomiseen	3,6	3,7	3,5	3,4	3,9	3,7	3,9
Toi2	Toimintamme ja sen tulokset ovat läpinäkyviä kaikille, minkä ansiosta kaikki työntekijämme voivat osallistua menestyksemme rakentamiseen	3,7	3,9	3,5	3,6	3,8	4,1	3,9
Res2	Yrityksessämme on riittävästi ammattitaitoisia, motivoituneita ja sitoutuneita työntekijöitä	3,7	3,6	3,7	3,8	4,1	3,3	3,9

Suunnittelu ja konsultointi sekä tietotekniikka pitävät toimialoina keskiarvoa paremmin huolta henkilöstöstä ja organisaation toimivuudesta. Kone- ja metallituoteollisuus on toimialana keskiarvon alla kaikissa arviointikohdissa. Resursointiin liittyvät haasteet ovat suurimmat tietotekniikan toimialalla.



# Digitalisaatio ja teknologia

*Digitalisaation ja uusien teknologioiden hyödyntäminen  
liiketoiminnassa ja sen kehittämisessä*

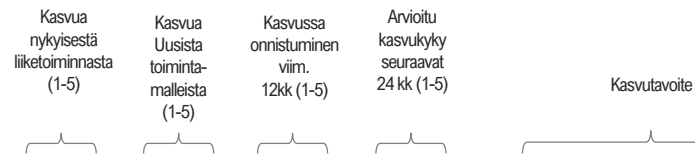
## KASVUVOIMA-KYSYMYKSET

<i>KUINKA HYVIN</i>	5 = Erittäin paljon
<i>SEURAAVAT</i>	4 = Paljon
<i>TOTEAMAT</i>	3 = Jonkin verran
<i>KUVAAVAT</i>	2 = Hieman
<i>YRITYSTÄNNE?</i>	1 = Ei lainkaan

# DIGITALISAATIO JA TEKNOLOGIA vs kasvunäkymät



Vaikka kyse on teknologiayrityksistä, digitalisaatioon ja teknologiaan liittyvät arvioinnit ovat kautta linjan heikompia kuin kartoituksen muilla alueilla. Kasvuhakuiset yritykset panostavat kuitenkin selvästi enemmän digitalisaatioon, niin toimintojen kehittämisessä kuin suunnitelluissa investoinneista. Eniten teknologiapanostuksia on suunnitteilla tuotantoon sekä toiminnan- ja tuotannonohjausjärjestelmiin.



DIGITALISAATIO JA TEKNOLOGIA		Kaikki	Kasvua nykyisestä liiketoiminnasta (1-5)		Kasvua Uusista toimintamalleista (1-5)		Kasvussa onnistuminen viim. 12kk (1-5)		Arvioitu kasvukyky seuraavat 24 kk (1-5)		Kasvutavoite				
		(n=157)	1 (n=12)	5 (n=55)	1 (n=67)	5 (n=18)	1 (n=20)	5 (n=42)	1 (n=10)	5 (n=35)	0 % vuodessa (n=3)	1 - 5 % vuodessa (n=23)	6 - 10 % vuodessa (n=57)	11 - 15 % vuodessa (n=39)	Yli 15 % vuodessa (n=32)
<b>As4</b>	Markkinointimme on aktiivista, ajanmukaista ja luovasti digitaalisia mahdollisuuksia hyödyntävää	3,1	2,3	3,3	2,8	3,6	3,1	3,1	2,8	3,2	2,0	2,8	3,2	3,0	3,4
<b>Tek1</b>	IT-järjestelmämme ovat helppokäyttöisiä ja tukevat hyvin sekä yrityksemme tavoitteiden saavuttamista että henkilöstömme päivittäistä työtä	3,3	2,4	3,4	3,0	3,7	3,0	3,3	3,2	3,5	2,3	2,9	3,2	3,4	3,6
<b>Tek2</b>	Tehostamme systemaattisesti sisäisiä toimintatapojamme tietotekniikan ja digitalisoinnin avulla	3,4	2,5	3,5	3,1	3,9	3,4	3,5	2,7	3,8	2,0	3,0	3,5	3,5	3,7
<b>Tek3</b>	Kehitämme tuotteitamme, palvelujamme ja liiketoimintamalliamme muokkaamalla niitä digitalisaation keinoin	3,2	2,6	3,4	2,7	4,1	3,4	3,2	2,6	3,7	2,0	2,7	3,2	3,2	3,6
<b>Tek4</b>	Etsimme jatkuvasti uusia digitalisaatiota hyödyntäviä liiketoimintamahdollisuuksia toimimalla aktiivisesti kumppaneidemme ja ulkoisten verkostojen kanssa	3,1	2,6	3,3	2,7	3,7	3,1	3,1	2,6	3,4	2,0	2,5	3,1	3,3	3,4
<b>Tek5</b>	Ymmärrämme hyvin uusien teknologioiden (IOT:n, tekoälyn, lohkoketjujen jne.) mahdollisuudet liiketoimintamme uudistajina	3,0	1,9	3,2	2,5	4,1	3,1	2,9	2,3	3,5	2,0	2,4	2,9	3,0	3,7
<b>Panostuksemme teknologiaan lähitulevaisuudessa</b>	Toiminnan- tai tuotannonohjausjärjestelmät	3,1	2,5	3,3	3,1	2,9	3,4	3,2	2,8	3,2	2,3	2,9	3,1	3,2	3,3
	Asiakashallinnan järjestelmät	2,9	2,7	3,3	2,5	3,4	2,9	2,9	2,6	3,0	2,3	2,7	2,8	3,2	3,2
	Verkkopohjaiset tuote- ja palveluratkaisut (Product as a Service)	2,4	2,7	2,6	1,8	3,0	2,5	2,5	2,2	2,6	1,7	2,0	2,4	2,3	2,8
	Automaatio, robotiikka	3,0	2,0	3,3	2,9	3,3	2,1	3,3	2,0	3,7	1,0	2,8	2,9	3,5	2,9
	Analytiikka, big data ja data science -ratkaisut	2,4	2,2	2,6	1,8	3,4	2,4	2,6	2,0	2,6	1,0	1,9	2,4	2,5	2,8
	Tuotannon investoinnit	3,2	3,0	3,3	3,5	3,0	2,9	3,5	2,4	3,3	3,0	3,3	3,1	3,4	3,2
	Teollinen internet (IOT, Internet of Things)	2,5	2,3	2,8	1,8	3,3	2,5	2,6	2,2	2,6	1,7	2,1	2,5	2,7	2,5
	Tekoäly, koneoppiminen	2,2	2,0	2,6	1,8	2,8	2,2	2,4	1,8	2,7	1,7	1,8	2,1	2,5	2,5
Lohkoketjuteknologia	1,4	1,5	1,6	1,2	2,0	1,7	1,4	1,0	1,5	1,0	1,1	1,3	1,7	1,4	
<b>Kasvuodotuksemme seuraavat 24kk</b>	Nykyisen liiketoiminnan kasvattaminen (uudet asiakkaat, markkinat, tuotteet, palvelut)	3,6	1,0	5,0	3,2	4,2	3,3	3,9	2,4	4,4	1,0	2,6	3,3	4,2	4,2
	Uudet liiketoimintamallit, esimerkiksi palveluliiketoiminnassa, IOT:ssä tai kiertotaloudessa	2,3	1,7	2,8	1,0	5,0	2,7	2,4	1,8	3,1	1,0	1,8	2,0	2,5	3,2
<b>Olemme digitalisaation hyödyntämisessä</b>	Edellä kilpailijoitamme	25 %	8 %	25 %	7 %	44 %	25 %	33 %	10 %	46 %	0 %	13 %	28 %	28 %	31 %
	Yhtä pitkällä kuin kilpailijamme	59 %	33 %	71 %	67 %	56 %	45 %	57 %	50 %	51 %	67 %	61 %	60 %	59 %	63 %
	Jäljessä kilpailijoitamme	16 %	58 %	7 %	25 %	6 %	30 %	10 %	40 %	6 %	33 %	26 %	14 %	15 %	9 %

# DIGITALISAATIO JA TEKNOLOGIA vs yrityksen koko

Arviot digitalisaation hyödyntämiseen liittyen eivät juurikaan eroa pienten ja suurempien yritysten välillä. Jälkimmäiset kuitenkin uskovat ymmärtävänsä paremmin uusien teknisten ratkaisujen mahdollisuudet liiketoiminnan uudistajina, ja ne myös suunnittelevat teknologiapanostuksia selvästi pieniä yrityksiä enemmän. Vaikka tekoäly ja koneoppiminen ovat julkisuudessa paljon esillä, niihin suunnitellut panostukset ovat vielä suhteellisen vähäisiä.

DIGITALISAATIO JA TEKNOLOGIA		Kaikki	Alle 2 MEUR	2 - 5 MEUR	5 - 10 MEUR	10 - 50 MEUR	50 - 500 MEUR	Yli 500 MEUR	1-9 henkilöä	10-49 henkilöä	50-249 henkilöä	250 tai enemmän
		(n=157)	(n=14)	(n=37)	(n=32)	(n=54)	(n=17)	(n=3)	(n=11)	(n=65)	(n=62)	(n=19)
<b>As4</b>	Markkinointimme on aktiivista, ajanmukaista ja luovasti digitaalisia mahdollisuuksia hyödyntävää	3,1	2,8	2,9	3,0	3,3	3,4	3,7	3,3	2,9	3,3	3,3
<b>Tek1</b>	IT-järjestelmämme ovat helppokäyttöisiä ja tukevat hyvin sekä yrityksemme tavoitteiden saavuttamista että henkilöstömme päivittäistä työtä	3,3	3,1	3,4	3,3	3,3	3,4	2,3	3,2	3,4	3,3	3,1
<b>Tek2</b>	Tehostamme systemaattisesti sisäisiä toimintatapojamme tietotekniikan ja digitalisoinnin avulla	3,4	2,9	3,6	3,3	3,5	3,8	3,0	3,0	3,5	3,4	3,7
<b>Tek3</b>	Kehitämme tuotteitamme, palvelujamme ja liiketoimintamalliamme muokkaamalla niitä digitalisaation keinoin	3,2	3,0	3,2	3,1	3,2	3,6	3,3	3,1	3,2	3,2	3,4
<b>Tek4</b>	Etsimme jatkuvasti uusia digitalisaatiota hyödyntäviä liiketoimintamahdollisuuksia toimimalla aktiivisesti kumppaneidemme ja ulkoisten verkostojen kanssa	3,1	2,9	2,8	3,0	3,2	3,7	3,3	3,0	2,9	3,2	3,6
<b>Tek5</b>	Ymmärrämme hyvin uusien teknologioiden (IOT:n, tekoälyn, lohkoketjujen jne.) mahdollisuudet liiketoimintamme uudistajina	3,0	2,3	3,0	3,0	3,0	3,3	3,3	2,5	2,9	3,1	3,2
<b>Panostuksemme teknologiaan lähitulevaisuudessa</b>	Toiminnan- tai tuotannonohjausjärjestelmät	3,1	2,2	3,2	3,0	3,2	3,7	4,3	2,1	3,1	3,2	3,7
	Asiakashallinnan järjestelmät	2,9	2,5	2,9	2,8	3,0	3,4	2,3	2,6	2,9	3,1	2,9
	Verkkopohjaiset tuote- ja palveluratkaisut (Product as a Service)	2,4	2,6	2,2	2,3	2,3	3,1	3,0	2,6	2,4	2,2	2,8
	Automaatio, robotiikka	3,0	1,9	2,5	3,3	3,3	3,2	3,7	1,9	2,7	3,5	3,2
	Analytiikka, big data ja data science -ratkaisut	2,4	1,8	2,1	2,2	2,4	3,4	4,3	2,1	2,2	2,3	3,4
	Tuotannon investoinnit	3,2	3,3	3,0	3,3	3,5	2,9	2,3	3,2	3,1	3,5	2,8
	Teollinen internet (IOT, Internet of Things)	2,5	2,1	2,1	2,4	2,5	3,2	5,0	2,1	2,5	2,3	3,4
	Tekoäly, koneoppiminen	2,2	1,6	2,1	2,2	2,2	2,8	3,7	1,9	2,1	2,2	2,8
Lohkoketjuteknologia	1,4	1,3	1,3	1,4	1,4	1,5	1,0	1,4	1,4	1,4	1,4	
<b>Kasvuodotuksemme seuraavat 24kk</b>	Nykyisen liiketoiminnan kasvattaminen (uudet asiakkaat, markkinat, tuotteet, palvelut)	3,6	3,1	3,3	3,6	3,9	3,6	3,0	3,2	3,3	4,0	3,4
	Uudet liiketoimintamallit, esimerkiksi palveluliiketoiminnassa, IOT:ssä tai kiertotaloudessa	2,3	2,0	2,2	2,2	2,3	2,9	3,0	1,9	2,3	2,2	3,0
<b>Olemme digitalisaation hyödyntämisessä</b>	Edellä kilpailijoitamme	25 %	25 %	24 %	19 %	27 %	37 %	0 %	36 %	18 %	29 %	31 %
	Yhtä pitkällä kuin kilpailijamme	59 %	46 %	68 %	62 %	51 %	63 %	100 %	45 %	66 %	54 %	64 %
	Jäljessä kilpailijoitamme	16 %	29 %	8 %	19 %	22 %	0 %	0 %	18 %	16 %	18 %	6 %

# DIGITALISAATIO JA TEKNOLOGIA vs toimiala

Tietotekniikka-yritykset ovat ehkä odotetusti muiden toimialojen yrityksiä edellä digitalisaation ja teknologian hyödyntämisessä. Metallien jalostus jää toimialana muiden toimialojen jälkeen; tosin sitä edustavien yritysten otos on pieni.

DIGITALISAATIO JA TEKNOLOGIA		Kaikki	Elektroniikka- ja sähköteollisuus	Kone- ja metallituoteollisuus	Metallien jalostus	Suunnittelu ja konsultointi	Tietotekniikka	Muu
		(n=157)	(n=21)	(n=88)	(n=5)	(n=15)	(n=15)	(n=13)
As4	Markkinointimme on aktiivista, ajanmukaista ja luovasti digitaalisia mahdollisuuksia hyödyntävää	3,1	3,2	2,9	2,6	3,3	3,8	3,3
Tek1	IT-järjestelmämme ovat helppokäyttöisiä ja tukevat hyvin sekä yrityksemme tavoitteiden saavuttamista että henkilöstömme päivittäistä työtä	3,3	3,3	3,2	3,0	3,7	3,7	3,3
Tek2	Tehostamme systemaattisesti sisäisiä toimintatapojamme tietotekniikan ja digitalisoinnin avulla	3,4	3,5	3,2	3,2	3,9	3,9	3,7
Tek3	Kehitämme tuotteitamme, palvelujamme ja liiketoimintamalliamme muokkaamalla niitä digitalisaation keinoin	3,2	3,1	3,0	2,8	3,8	4,0	3,2
Tek4	Etsimme jatkuvasti uusia digitalisaatiota hyödyntäviä liiketoimintamahdollisuuksia toimimalla aktiivisesti kumppaneidemme ja ulkoisten verkostojen kanssa	3,1	3,0	3,0	2,8	3,6	4,0	2,9
Tek5	Ymmärrämme hyvin uusien teknologioiden (IOT:n, tekoälyn, lohkokeitujen jne.) mahdollisuudet liiketoimintamme uudistajina	3,0	3,0	2,7	3,2	3,3	4,1	2,9
Panostuksemme teknologiaan lähitulevaisuudessa	Toiminnan- tai tuotannonohjausjärjestelmät	3,1	3,0	3,1	3,0	3,4	3,4	3,1
	Asiakashallinnan järjestelmät	2,9	2,9	2,9	2,6	2,9	3,1	3,2
	Verkkopohjaiset tuote- ja palveluratkaisut (Product as a Service)	2,4	2,3	2,3	1,4	2,7	3,3	2,0
	Automaatio, robotiikka	3,0	2,7	3,2	2,6	2,6	2,9	3,2
	Analytiikka, big data ja data science -ratkaisut	2,4	2,0	2,3	1,8	3,0	3,5	1,7
	Tuotannon investoinnit	3,2	3,5	3,5	3,4	2,5	2,2	3,2
	Teollinen internet (IOT, Internet of Things)	2,5	2,4	2,7	1,4	2,1	2,5	2,2
	Tekoäly, koneoppiminen	2,2	1,6	2,2	1,8	2,7	3,0	1,7
Lohkokeituteknologia	1,4	1,3	1,4	1,0	1,4	1,7	1,3	
Kasvuodotuksemme seuraavat 24kk	Nykyisen liiketoiminnan kasvattaminen (uudet asiakkaat, markkinat, tuotteet, palvelut)	3,6	4,1	3,4	3,4	3,5	4,1	3,7
	Uudet liiketoimintamallit, esimerkiksi palveluliiketoiminnassa, IOT:ssä tai kiertotaloudessa	2,3	2,4	2,2	2,2	2,2	3,3	2,2
Olemme digitalisaation hyödyntämisessä	Edellä kilpailijoitamme	25 %	8 %	23 %	0 %	60 %	27 %	32 %
	Yhtä pitkällä kuin kilpailijamme	59 %	81 %	56 %	80 %	33 %	73 %	54 %
	Jäljessä kilpailijoitamme	16 %	11 %	21 %	20 %	7 %	0 %	14 %

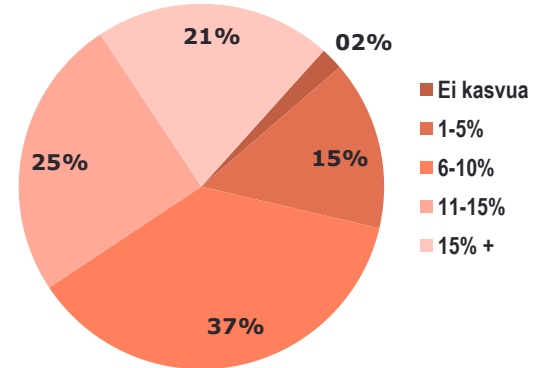


# KASVUTAVOITTEET



*Kuinka suurta vuosittaista liikevaihdon kasvua yrityksenne tavoittelee tulevina vuosina?*

- Kartoituksen mukaan Teknologiateollisuuden jäsenyritysten kasvutavoitteet 2019 ovat jonkin verran maltillisempia kuin vuonna 2018 (2018 n=27)
- 46% yrityksistä tavoittelee yli 10% kasvua (2018 52%)
- 17% yrityksistä tavoittelee alle 5% kasvua tai ei ollenkaan kasvua (2018 7%)



**2019 KASVUTAVOITE p.a.**  
(\*n=157)

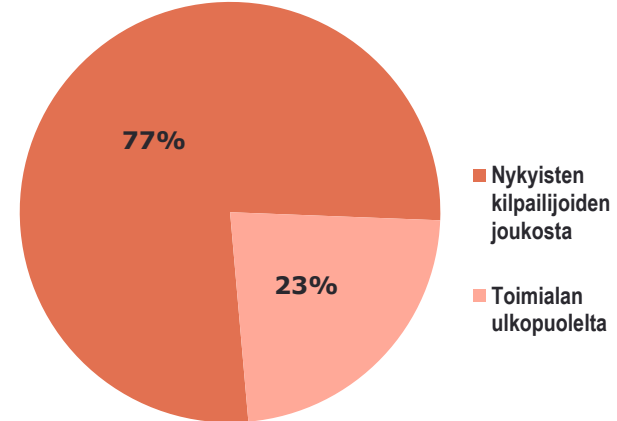
# DIGITALISAATIO JA UUDET KILPAILIJAT



*Digitalisaatio tuo useille toimialoille uusia liiketoimintamalleja ja kilpailijoita. Mistä uskot yrityksesi merkittävimpien kilpailijoiden tulevan tulevina vuosina?*

- 23% vastaajista uskoo, että tulevina vuosina merkittävimmät kilpailijat tulevat toimialan ulkopuolelta
- Luku on kasvanut hieman vuoteen 2018 verrattuna (21% > 23%)

**TULEVAISUUDEN  
MERKITTÄVIMMÄT KILPAILIJAT**  
(n=157)

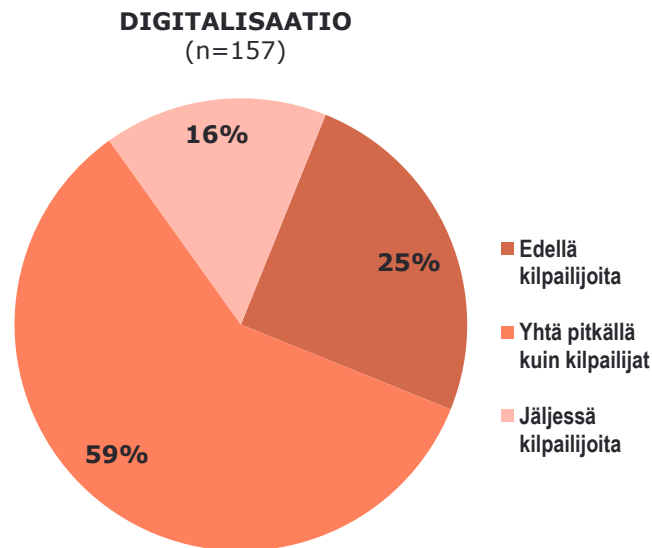


# DIGITALISAATIO – KUINKA PITKÄLLÄ?



*Kuinka pitkällä yrityksenne on digitaalisten mahdollisuuksien hyödyntämisessä liiketoiminnassa?*

- Vuoden takaiseen kartoitukseen verrattuna 7% enemmän vastaajista uskoo olevansa kilpailijoita edellä digitalisaation hyödyntämisessä
- Edellä kilpailijoita 25% (v2018 18%)
- Yhtä pitkällä kuin kilpailija 59% (v2018 63%)
- Jäljessä kilpailijoita 16% (v 2018 19%)



# ”Nimeä 1 - 3 asiaa, joiden täytyy tapahtua tai muuttua, jotta yrityksenne voi saavuttaa kasvutavoitteensa”

- 408 luokiteltua vapaamuotoista kommenttia 224 vastaajalta 157 yrityksestä
- Työvoiman saatavuus ja rekrytointi oli selvästi useimmin mainittu huoli
- Suuri osa vastaajista (49) nosti esiin ulkoisia tekijöitä, kuten suhdanteet, kaupan esteet ja asiakkaiden käyttäytyminen
- Tuskin kukaan vastaajista nosti esiin yrityksen oman kasvuhaluun ja kasvua tukevan kulttuurin; kuitenkin Kasvuvoima-analyysi osoittaa selvästi, että kasvua tukevilla toimintatavoilla ja kulttuurilla on selvä yhteys kasvu- ja uusiutumiskykyyn

Työvoiman saatavuus, rekrytointi	69
Aktiivinen myynti, asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen, uudet asiakkuudet, jakelutien kehitys	49
Ulkoiset tekijät (tullit, kansainvälisen kaupan esteet, regulaatio, suhdanteet)	49
Tuote- ja palvelukehitys (ja -portfolion hallinta)	32
Operatiivisen toimintamallin / -tapojen ja kulttuurin kehitys	28
Investoinnit, tuotanto- ja toimitilat	25
Rahoitus (kassavirta, tulos, ulkoinen rahoitus, avustukset)	20
Henkilöstön kehittäminen (osaaminen, kielitaito, motivointi)	19
Markkinointi, tuotteistaminen, hinnoittelu	17
Tehostaminen ja tuloksen parantaminen	17
Digitalisaatio, automatisointi, tietojärjestelmät ja teknologian kehitys	17
Hallitus- ja johtoryhmätyöskentely, hyvä johtaminen	9
Kansainvälistyminen	8
Laatu ja toimitusvarmuus	8
Strategian kirkastaminen, jalkauttaminen ja viestintä	7
Oma kapasiteetti, tuotannon suunnittelu	7
Uuden liiketoiminnan kehitys, partnerointi	7
Yritysjärjestelyt	5
Ympäristötietoisuuden muuttuminen liiketoiminnaksi, kiertotalous	5
Toimitusketjun kapasiteetti, raaka-aineiden / alihankintojen saatavuus ja hinta	4
Muu	6

*”Nimeä 1 - 3 asiaa, joiden täytyy tapahtua tai muuttua, jotta yrityksenne voi saavuttaa kasvutavoitteensa”*

- Kasvuvoima-malliin sijoitettuna 408 luokiteltua vapaamuotoisesta kommentista 31% liittyi yrityksen *Resursseihin*: etupäässä työvoiman saatavuuteen ja rekrytointiin sekä rahoitukseen
- Toiseksi eniten mainintoja (18%) sai *Kehitystyö*-kategoria kommenttia 224 vastaajalta 157 yrityksestä
- Vähiten huolta aiheuttivat digitalisaatioon ja teknologian hallintaan liittyvät kysymykset (3% kommentteista)
- N. 10% avoimen kysymyksen kommentteista mainitsi ulkoisia syitä, jotka eivät sisälly Kasvuvoima-malliin: suhdanteet, markkinan kehittymisen, poliittiset päätökset jne.

13 %		<b>Asiakas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakas kaiken keskiössä</li> <li>• Markkinan jatkuva tutkiminen ja yhteistyön etsiminen</li> <li>• Markkinoinnin strateginen rooli</li> <li>• Aktiivinen, systemaattinen ja luova markkinointi</li> <li>• Aktiivinen ja kasvuhakuinen myynti</li> </ul>
8 %		<b>Henkilöstö</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työntekijöiden hyvinvointi</li> <li>• Positiivinen kasvun kulttuuri</li> <li>• Valtuuttaminen ja luottamus</li> <li>• Johtajat roolimalleina</li> <li>• Työnantajamielikuva ja haluttavuus työnantajana</li> </ul>
4 %		<b>Suunta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ylimmän johdon sitoutuminen kunnianhimoisiin kasvutavoitteisiin</li> <li>• Strategian selkeys ja yhdenmukaisuus</li> <li>• Tavoitteiden ja mittareiden yhdenmukaisuus</li> <li>• Tiimipohjaiset kannustimet</li> <li>• Kestävää kehitystä tukevat kasvutavoitteet</li> </ul>
7 %		<b>Ohjauk rakenteet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matala organisaatio ja ketterä päätöksenteko</li> <li>• Joustavat roolit</li> <li>• Aktiivinen ulkoinen yhteistyö</li> <li>• Faktapohjainen päätöksenteko</li> <li>• Aktiivinen ja kasvua tukeva hallitus</li> </ul>
18 %		<b>Kehitystyö</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakasarvo intohimona</li> <li>• Yhteistyö yli organisaation toimintojen</li> <li>• Tilanteeseen sopivat kehitysmenetelmät</li> <li>• Kokeilemalla kehittämisen kulttuuri</li> <li>• Nopea ja asiakaslähtöinen tuote- ja palvelukehitys</li> </ul>
6 %		<b>Toimintatavat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yksinkertaiset toimintaprosessit</li> <li>• Läpinäkyvyys yli koko organisaation</li> <li>• Selkeät toiminnan periaatteet</li> <li>• Yksinkertaistaminen intohimona</li> <li>• Operatiivisen toimintamallin jatkuva kehittäminen</li> </ul>
3 %		<b>Teknologia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarkoituksenmukaiset IT-järjestelmät</li> <li>• Oman toiminnan tehostaminen digitalisoimalla</li> <li>• Asiakasarvon kehittäminen digitalisaation avulla</li> <li>• Uusien liiketoimintamallien etsiminen digitalisaation keinoin</li> <li>• Uusien teknologioiden ymmärrys</li> </ul>
31 %		<b>Resurssit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kasvua tukevat rahoitusmahdollisuudet</li> <li>• Osaava ja motivoitunut henkilöstö</li> <li>• Optimoidut operatiiviset resurssit</li> <li>• Riittävä ajankäyttö kasvun edistämiseen</li> <li>• Vahva tuote- ja palvelutarjoama</li> </ul>

# SEITSEMÄN NOSTOA



1 Kasvukykyiset ja -hakuiset yritykset tekevät asioita hyvin kautta linjan – kasvun asenne on nähtävissä kaikkialla!

1

2 Yritysten kasvutavoitteet ovat hieman maltillisempia kuin vuosi sitten. Työvoiman saatavuus ja rekrytointi, asiakkuuksien ja myynnin kehittäminen sekä yrityksestä riippumattomien ulkoisten tekijöiden muutokset ovat tärkeimpiä kasvun onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä.

2

3 Pieniin yrityksiin verrattuna suuremmat yritykset arvioivat toimivansa enemmän kasvua tukevien käytänteiden mukaisesti.

Pienet yritykset pitävät kasvun haasteita merkittävämpinä kuin suuremmat yritykset.

3

4 Vaikka kyse on teknologiayrityksistä, digitalisaatioon ja teknologiaan liittyvät arvioinnit ovat kautta linjan heikompia kuin kartoituksen muilla alueilla. Kasvuhakuiset yritykset panostavat verrokkiyrityksiä enemmän digitalisaatioon, niin toimintojen kehittämisessä kuin investoinneissa.

4

5 Kulttuuriin, henkilöstöön ja organisaation toimivuuteen panostavien yritysten kasvutulokset ovat verrokkiyrityksiin verrattuna parempia, ja niiden tavoitteet ovat korkeammalla.

5

6 Asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen ja tyydyttäminen on useimpien vastaajien mielestä kaiken toiminnan ytimessä. Kuitenkin asiakaslähtöinen ja nopea tuote- ja palvelukehitys sekä organisaation sisäinen ja ulkoinen yhteistyö asiakasarvon kasvattamiseksi on arvioitu alle kartoituksen keskiarvon.

6

7 Kartoituksen tulos perustuu useimmissa yrityksissä yhden henkilön subjektiiviseen arvioon. Usean henkilön vastatessa merkittäviä eroja tulee usein esille. Avoin keskustelu ja kartoitus organisaation eri osissa ja tasoilla kannattaa!

7

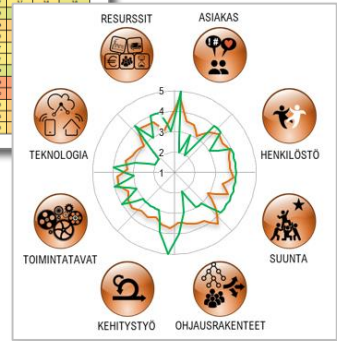


# TULOSTEN TULKINNASTA JA HYÖDYNTÄMISESTÄ



- Kasvuvoima-analyysin tuloksia on esitelty eri näkökulmista; on kuitenkin syytä muistaa että tulokset eivät kuvasta absoluuttista kyvykkyyttä, vaan vastaajien näkemyksiä.
- Kartoituksen tulokset ovat yhden henkilön näkemyksiä. Useamman henkilön vastatessa tulokset yksittäisten kysymysten kohdalla ovat usein hyvinkin erilaisia.
- Oleellista on pyrkiä ymmärtämään yrityksen todellinen tilanne eri näkökulmista, sekä arvioida millä alueilla kehitystä tarvitaan kasvukyvyyn turvaamiseksi.
- Parhaimmillaan malli toimii keskustelun avaajana ja työkaluna. Laaja keskustelu ja kartoitus organisaation eri osissa ja tasoilla voi lisätä ymmärrystä ja yhtenäistää organisaatiota merkittävällä tavalla!
- On myös hyvä muistaa, että vaikka esitetyt Kasvuvoimakyvykkyydet/väitteet parantavat yleensä yrityksen kasvu- ja uudistumiskykyä, kaikki niistä eivät välttämättä ole tietyllä ajan hetkellä kaikille yrityksille tavoiteltavia toimintatapoja.

KATTEILUVAIETTE: Tulokset oma ja vertaileminen	Omalla yrityksellä	Omalla yrityksellä	Omalla yrityksellä	Omalla yrityksellä	Omalla yrityksellä	Omalla yrityksellä
1. Kasvuvoima-analyysi: Tulokset oma ja vertaileminen	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
2. Kasvuvoima-analyysi: Tulokset oma ja vertaileminen	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5
3. Kasvuvoima-analyysi: Tulokset oma ja vertaileminen	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
4. Kasvuvoima-analyysi: Tulokset oma ja vertaileminen	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5
5. Kasvuvoima-analyysi: Tulokset oma ja vertaileminen	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
6. Kasvuvoima-analyysi: Tulokset oma ja vertaileminen	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
7. Kasvuvoima-analyysi: Tulokset oma ja vertaileminen	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
8. Kasvuvoima-analyysi: Tulokset oma ja vertaileminen	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
9. Kasvuvoima-analyysi: Tulokset oma ja vertaileminen	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
10. Kasvuvoima-analyysi: Tulokset oma ja vertaileminen	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
11. Kasvuvoima-analyysi: Tulokset oma ja vertaileminen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
12. Kasvuvoima-analyysi: Tulokset oma ja vertaileminen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
13. Kasvuvoima-analyysi: Tulokset oma ja vertaileminen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
14. Kasvuvoima-analyysi: Tulokset oma ja vertaileminen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
15. Kasvuvoima-analyysi: Tulokset oma ja vertaileminen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
16. Kasvuvoima-analyysi: Tulokset oma ja vertaileminen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
17. Kasvuvoima-analyysi: Tulokset oma ja vertaileminen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
18. Kasvuvoima-analyysi: Tulokset oma ja vertaileminen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
19. Kasvuvoima-analyysi: Tulokset oma ja vertaileminen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
20. Kasvuvoima-analyysi: Tulokset oma ja vertaileminen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
21. Kasvuvoima-analyysi: Tulokset oma ja vertaileminen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
22. Kasvuvoima-analyysi: Tulokset oma ja vertaileminen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
23. Kasvuvoima-analyysi: Tulokset oma ja vertaileminen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
24. Kasvuvoima-analyysi: Tulokset oma ja vertaileminen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
25. Kasvuvoima-analyysi: Tulokset oma ja vertaileminen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
26. Kasvuvoima-analyysi: Tulokset oma ja vertaileminen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
27. Kasvuvoima-analyysi: Tulokset oma ja vertaileminen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
28. Kasvuvoima-analyysi: Tulokset oma ja vertaileminen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
29. Kasvuvoima-analyysi: Tulokset oma ja vertaileminen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
30. Kasvuvoima-analyysi: Tulokset oma ja vertaileminen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
31. Kasvuvoima-analyysi: Tulokset oma ja vertaileminen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
32. Kasvuvoima-analyysi: Tulokset oma ja vertaileminen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
33. Kasvuvoima-analyysi: Tulokset oma ja vertaileminen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
34. Kasvuvoima-analyysi: Tulokset oma ja vertaileminen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
35. Kasvuvoima-analyysi: Tulokset oma ja vertaileminen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
36. Kasvuvoima-analyysi: Tulokset oma ja vertaileminen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
37. Kasvuvoima-analyysi: Tulokset oma ja vertaileminen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
38. Kasvuvoima-analyysi: Tulokset oma ja vertaileminen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
39. Kasvuvoima-analyysi: Tulokset oma ja vertaileminen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
40. Kasvuvoima-analyysi: Tulokset oma ja vertaileminen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
41. Kasvuvoima-analyysi: Tulokset oma ja vertaileminen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
42. Kasvuvoima-analyysi: Tulokset oma ja vertaileminen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
43. Kasvuvoima-analyysi: Tulokset oma ja vertaileminen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
44. Kasvuvoima-analyysi: Tulokset oma ja vertaileminen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
45. Kasvuvoima-analyysi: Tulokset oma ja vertaileminen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
46. Kasvuvoima-analyysi: Tulokset oma ja vertaileminen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
47. Kasvuvoima-analyysi: Tulokset oma ja vertaileminen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
48. Kasvuvoima-analyysi: Tulokset oma ja vertaileminen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
49. Kasvuvoima-analyysi: Tulokset oma ja vertaileminen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
50. Kasvuvoima-analyysi: Tulokset oma ja vertaileminen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0





# Kasvuverkostot

## Yhteyshenkilöt:

Piia Simpanen, valtakunnallinen  
Kasvuverkostot-toiminta  
piia.simpanen  
@teknologiateollisuus.fi,  
0400-199399

Juha Usva, Kasvusavotta,  
Kasvuvoima-tutkimus  
juha.usva  
@strarequest.com,  
040-5795207