



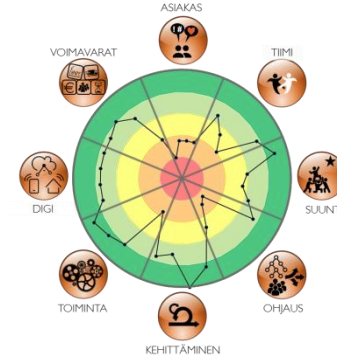
**KASVUVOIMA-KARTOITUS**  
**Teknologiateollisuus ry:n jäsenyrityksille**  
**Pohjois-Karjala, Etelä-Savo, Keski-Suomi, Länsi-Suomi**

LYHENNETTY YHTEENVETORAPORTTI  
3.5.2018

Juha Usva, Straquest Oy

# KASVUVOIMA-kartoitus

- Nettikysely Teknologiateollisuus ry:n jäsenille tammi-maaliskuussa 2018 (kohderyhmä ylin johto / omistajat)
- Kartoituksella selvitetään yritysten
  - kasvuun liittyviä näkemyksiä, tavoitteita ja tuloksia
  - kasvukykyyn vaikuttavia toimintatapoja ja valmiuksia
  - ajatuksia kasvun mahdollistavista kehitystarpeista
- Kartoituksen tulosten perusteella kehitetään Kasvuverkostot-/ Kasvusavotta -toiminnan sisältöä



Teknologiateollisuus ry  
Kasvuverkostot

KASVUVOIMA-KARTOITUS

KASVUTAVOITTEET JA -KYYT

Mihin yrityksenne kasvuhaasteet eniten liittyvät?

Kasvun lähtöiden etsiminen      Kasvun kiihdytys      Nopean kasvun hallinta

Kuinka pitkälle yrityksenne on digitaalisten mahdollisuuksien hyödyntämisessä liiketoiminnassa?

Edellä kilpailijoita  
 Yhän pitkäällä kuin kilpailijat  
 Jäljessä kilpailijoita

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

Nykyisten kilpailijoiden joukosta  
 Toimialan ulkopuolelta

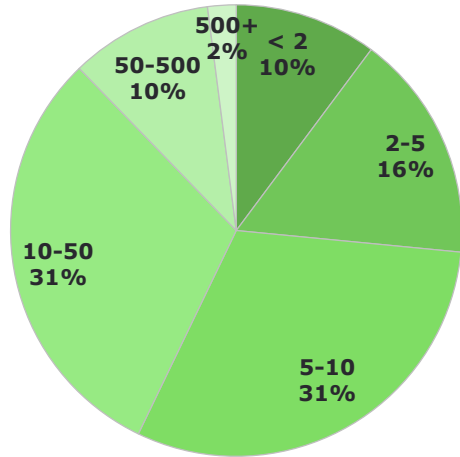
Kuinka tärkeitä seuraavat kasvumahdollisuudet ovat yrityksellenne seuraavan 24kk aikana?

	Ei lainkaan	Hieman	Jonkun verran	Paljon	Erittäin paljon
Nykyisen liiketoiminnan kasvattaminen (uudet asiakkaat, markkinat, tuotteet / palvelut...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nykyisen liiketoimintamallin muokkaaminen (digitaaliset palvelut, uudet laukausmallit...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokonaan uuden liiketoiminnan ja liiketoimintamallien luominen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

# OSALLISTUJAYRITYKSET

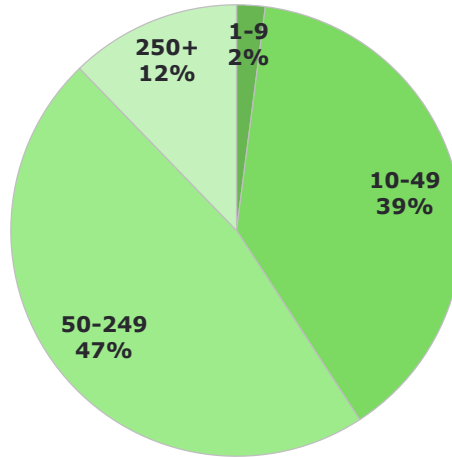


- Hyvä läpileikkaus Teknologiateollisuus ry:n jäsenyrityksistä
- 62% yrityksistä liikevaihto 5-50 MEUR, 86% 10-250 työntekijää, 84% valmistavan teollisuuden yrityksiä
- Neljästä yrityksestä enemmän kuin yksi vastaaja



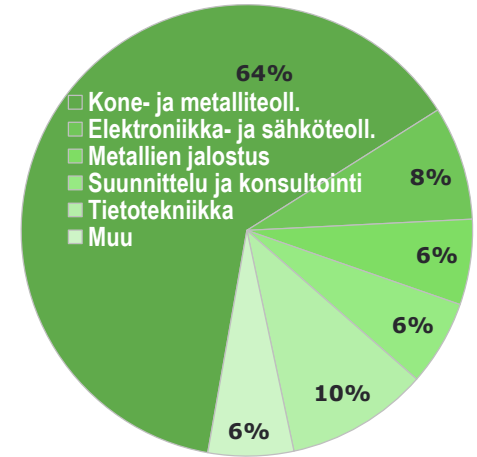
**LIIVEVAIHTO MEUR**  
(n=49)

**Liikevaihto ulkomailta  
ka = 32,3%**



**HENKILÖSTÖN MÄÄRÄ**  
(n=49)

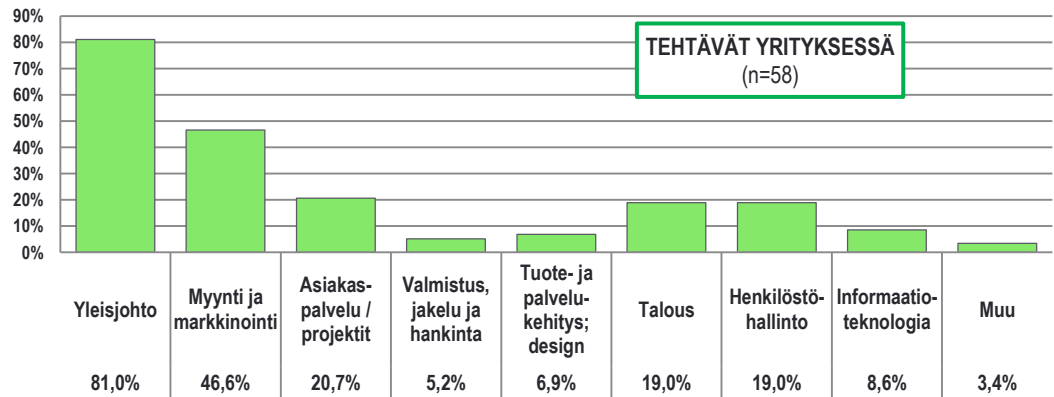
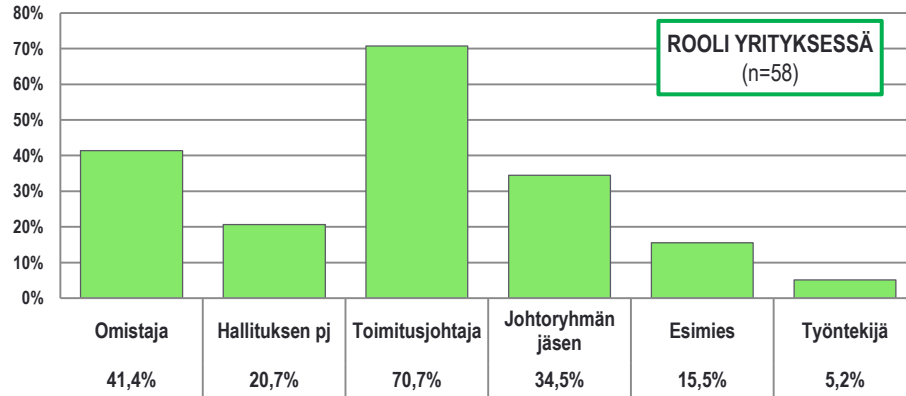
**Henkilöstöä ulkomailta  
ka = 10,2% (n=43)**



**TOIMIALA**  
(n=49)

# VASTAAJAT

- Valtaosa vastaajista omistajia, hallituksen puheenjohtajia tai toimitusjohtajia (usean roolin valinta mahdollista)
- Neljästä yrityksestä enemmän kuin yksi vastaaja

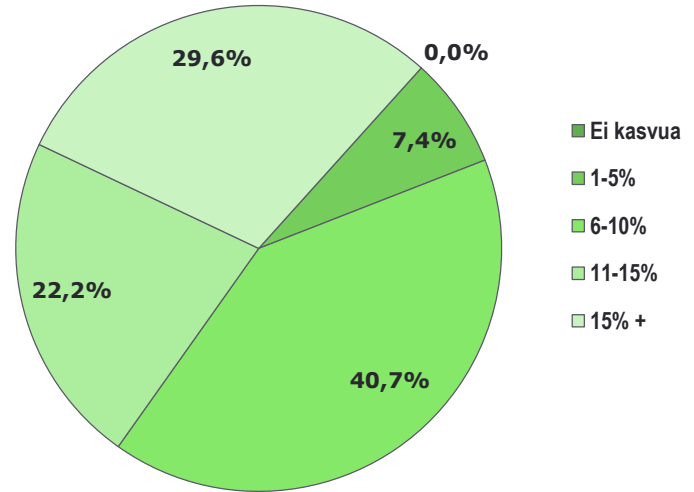


# KASVUTAVOITTEET



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

- Kaikki vastanneet yritykset tavoittelevat kasvua
- 52% vastanneista yrityksistä tavoittelee yli 10 % vuotuista kasvua
- 30 % pyrkii vähintään kaksinkertaistamaan liikevaihdon viidessä vuodessa (laskennallisesti)
- (\*kysymys lisättiin kartoitukseen, kun osa vastaajista oli jo vastannut)



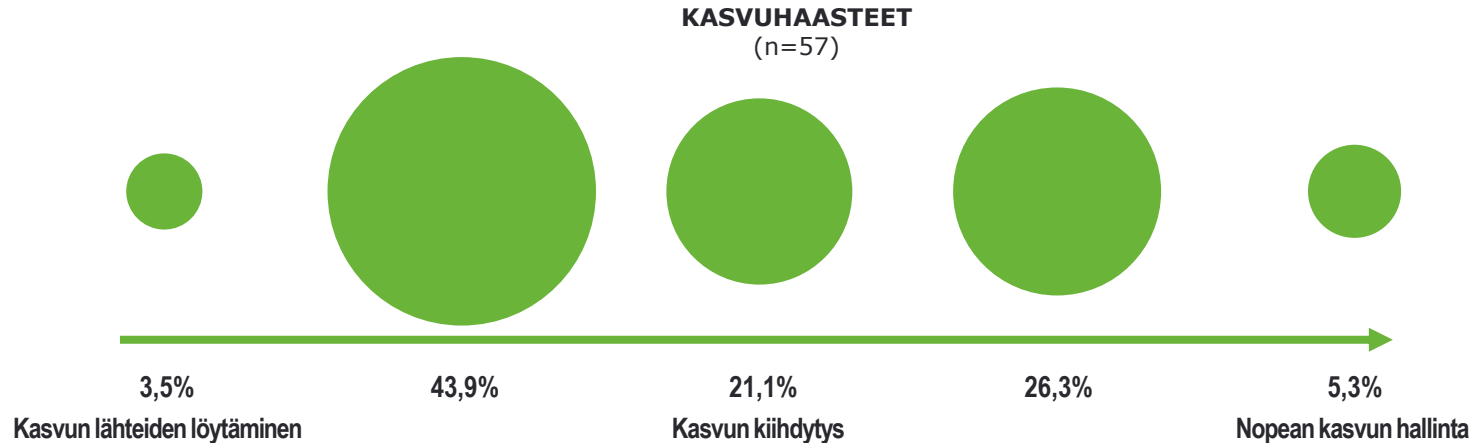
**KASVUTAVOITE p.a.**  
(\*n=27 )

# KASVUHAASTEET



## *Mihin yrityksenne kasvuhaasteet eniten liittyvät?*

- Kysymykseen vastattiin valitsemalla oman yrityksen tilannetta parhaiten kuvaava paikka janalla
- Noin 30% vastaajista asetti yrityksensä selkeästi yhden päävaihtoehdon kohdalle
- 43,9 % vastaajista uskoo kasvun haasteiden liittyvän sekä kasvun lähteiden löytämiseen että sen kiihdyttämiseen
- 26,3 % vastaajista uskoo merkittävimpien haasteiden liittyvän sekä kasvun kiihdyttämiseen, että nopean kasvun hallintaan



# KASVUMAHDOLLISUUDET TULEVAISUUDESSA

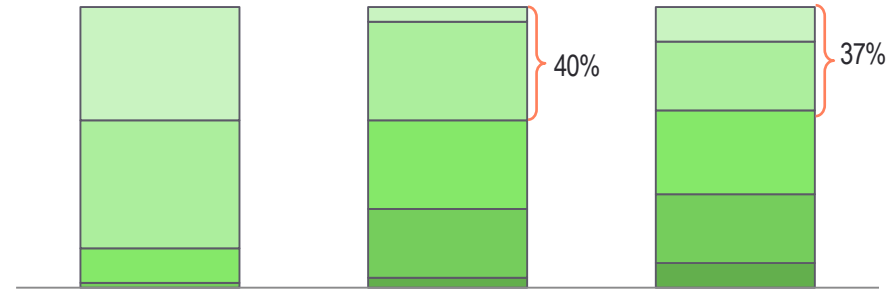


*Kuinka tärkeitä seuraavat kasvumahdollisuudet ovat yrityksellenne seuraavan 24 kk aikana?*

- 1. Nykyisen liiketoiminnan kasvattaminen (uudet asiakkaat, markkinat, tuotteet/palvelut...)*
- 2. "Nykyisen liiketoimintamallin muokkaaminen (digitaaliset palvelut, uudet laskutusmallit...)"*
- 3. "Kokonaan uuden liiketoiminnan ja liiketoimintamallien luominen"*

- 40 % vastaajista pitää nykyisen liiketoimintamallin muokkaamista tärkeänä tai erittäin tärkeänä kasvun kannalta
- 37 % vastaajista pitää kokonaan uusien liiketoimintojen ja liiketoimintamallien luomista tärkeänä tai erittäin tärkeänä kasvun kannalta

**KASVUMAHDOLLISUUDET**  
(n=57)



Nykyisen liiketoiminnan kasvattaminen (uudet asiakkaat, markkinat, tuotteet/palvelut...)

Nykyisen liiketoimintamallin muokkaaminen (digitaaliset palvelut, uudet laskutusmallit...)

Kokonaan uuden liiketoiminnan ja liiketoimintamallien luominen

	Erittäin paljon	Paljon	Jonkun verran	Hieman	Ei lainkaan
Nykyisen liiketoiminnan kasvattaminen (uudet asiakkaat, markkinat, tuotteet/palvelut...)	40%	46%	12%	2%	0%
Nykyisen liiketoimintamallin muokkaaminen (digitaaliset palvelut, uudet laskutusmallit...)	5%	35%	32%	25%	4%
Kokonaan uuden liiketoiminnan ja liiketoimintamallien luominen	12%	25%	30%	25%	9%

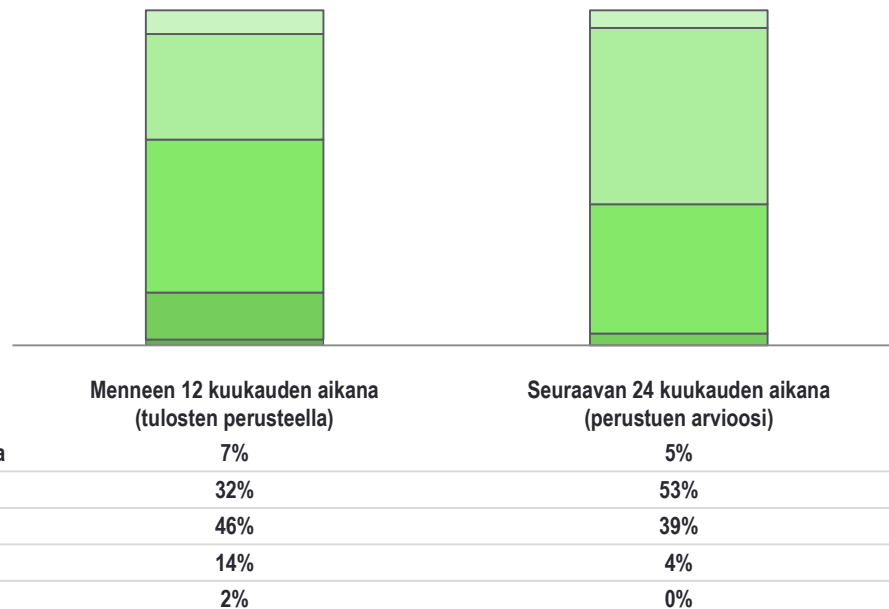
# KASVUKYKY



## Mikä on käsityksesi yrityksenne kyvystä saavuttaa kasvutavoitteet?

- 85 % vastaajista pitää yrityksensä kasvukykyä saavutettujen tulosten perusteella vähintään melko vahvana
- Vastaajien luottamus kasvukykyyn tulevaisuudessa on hyvä: seuraavan 24 kk:n kasvukyvyn arvioi hyvin/erittäin vahvaksi 58 % vastaajista

KÄSITYS KASVUKYVYSTÄ  
(n=57)



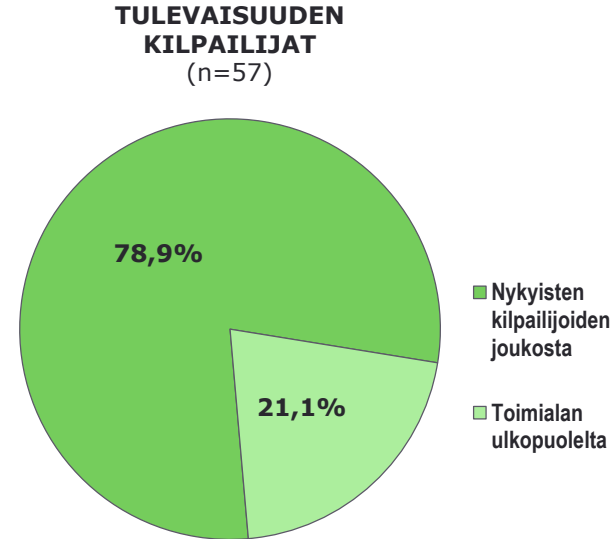


# DIGITALISAATIO JA UUDET KILPAILIJAT



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

- Yli viidesosa vastaajista uskoo, että tulevina vuosina merkittävimmät kilpailijat tulevat toimialan ulkopuolelta
- Suomalaisten yritysten teknologiajohtajille (CTO) 10/2017 kohdistetussa tutkimuksessa 73 % vastaajista uskoi, että tulevaisuuden merkittävin kilpailu tulee uusia disruptiivisia teknologioita ja toimintamalleja hyödyntäviltä uusilta toimijoilta

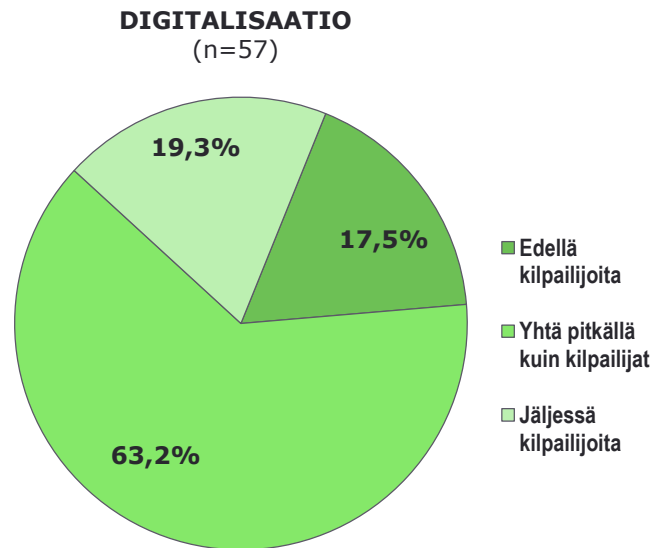


# DIGITALISAATIO – KUINKA PITKÄLLÄ?



*Kuinka pitkällä yrityksenne on digitaalisten mahdollisuuksien hyödyntämisessä liiketoiminnassa?*

- Valtaosa vastaajista arvioi, että oma yritys on suunnilleen samalla tasolla kuin kilpailijat digitaalisten mahdollisuuksien hyödyntämisessä



# 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?



## ASIAKAS

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



## SUUNTA

- Ylimmän johdon sitoutuminen kunnianhimoisiin kasvutavoitteisiin
- Strategian selkeys ja yhdenmukaisuus
- Tavoitteiden ja mittareiden yhdenmukaisuus
- Tiimipohjaiset kannustimet



## KEHITTÄMINEN

- Asiakasarvo intohimona
- Yhteistyö yli organisaation toimintojen
- Tilanteeseen sopivat kehitysmenetelmät
- Kokeilemalla kehittämisen kulttuuri



## DIGI

- Tarkoituksenmukaiset IT-järjestelmät
- Toiminnan tehostaminen digitalisoimalla
- Asiakasarvon kehittäminen digitalisaation avulla
- Uusien liiketoimintamallien etsiminen digitalisaation keinoin



## TIIMI

- Työntekijöiden hyvinvointi
- Positiivinen kasvun kulttuuri
- Valtuuttaminen ja luottamus
- Johtajat roolimalleina



## OHJAUS

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



## TOIMINTA

- Yksinkertaiset toimintaprosessit
- Läpinäkyvyys yli koko organisaation
- Selkeät toiminnan periaatteet
- Yksinkertaistaminen intohimona



## VOIMAVARAT

- Kasvua tukevat rahoitusmahdollisuudet
- Osaava ja motivoitunut henkilöstö
- Hyvät tuotteet ja optimoidut operatiiviset resurssit
- Riittävä ajankäyttö kasvun edistämiseen

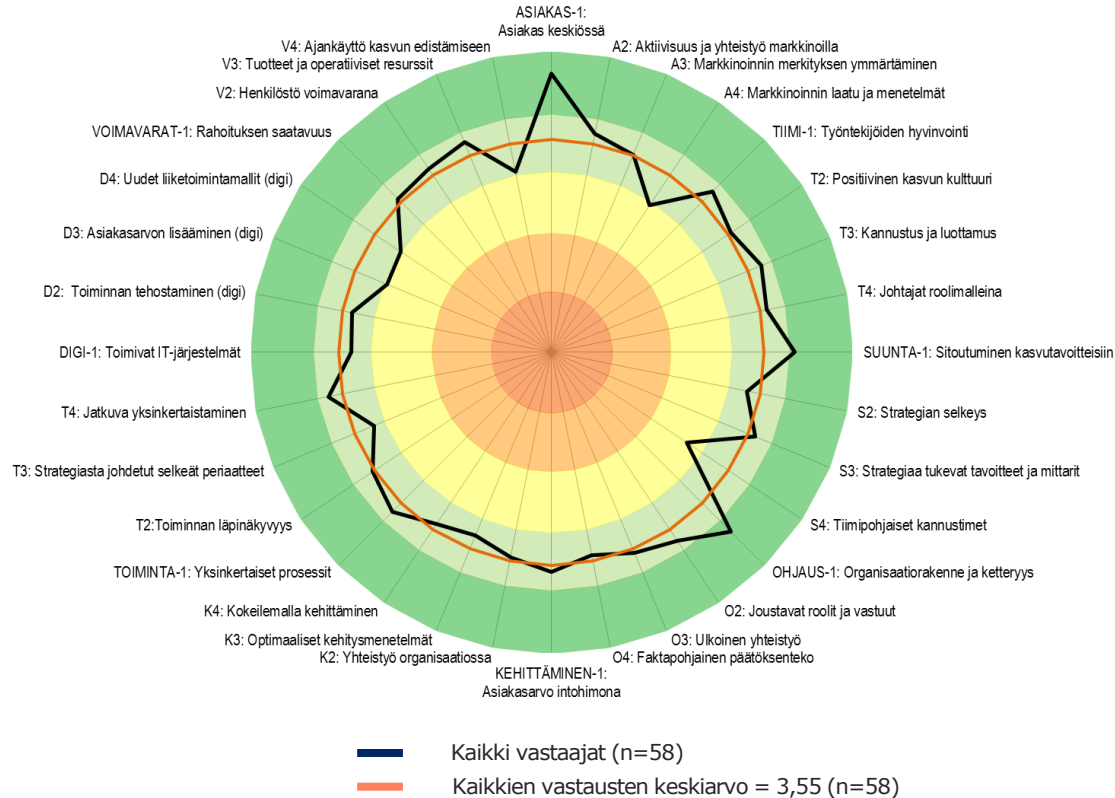
# KASVUVOIMA: KOKONAISKUVA



- Kuvassa on esitetty kaikkien vastaajien keskiarvo jokaiseen erilliseen kysymykseen (musta käyrä), sekä vertailulukuna kaikkien vastausten keskiarvo (3,55)
- Analyysi ei välttämättä anna täydellistä kuvaa yrityksen todellisesta tilanteesta, vaan heijastelee kartoitukseen vastanneiden henkilöiden omia näkemyksiä
- On hyödyllistä pyrkiä ymmärtämään, olisivatko vastaukset samat, jos vastaaja olisi kuka tahansa organisaatiosta

KUINKA HYVIN SEURAAVAT TOTEAMAT  
KUVAAVAT YRITYSTÄNNE?

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



# KASVUVOIMA-ANALYYSI



#	KA	Q	KYSYMYKSET
1	4,66	A1	Asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen ja tyydyttäminen on kaiken toimintamme ydin
13	4,22	O1	Organisaatiomme on matala ja tarkoituksenmukainen, ja päätöksenteko on nopeaa ja ketterää
9	4,05	S1	Yrityksemme omistajat ja ylin johto ovat sitoutuneet kunnianhimoisiin kasvutavoitteisiin, jotka näkyvät strategian sisällössä ja tavoitteissa
5	3,79	T1	Suhtaudumme intohimoisesti henkilöstömme hyvinvointiin ja pyrimme aktiivisesti kehittämään työnantajana
7	3,79	T3	Työntekijöitämme kannustetaan ratkaisemaan ongelmia ja kehittämään toimintaa luovasti ja rohkeasti, yhteisiä arvoja kunnioittaen
24	3,79	T4	Pyrimme yksinkertaistamaan ja tehostamaan toistuvia tehtäviä ja raportointia
31	3,79	V3	Toimitusketjumme, tuotantomme ja toimitilamme ovat tarkoituksenmukaiset ja mahdollistavat kasvun
14	3,78	O2	Muokkaamme henkilöiden rooleja ja vastuita joustavasti tarpeen mukaan
21	3,76	T1	Avainprosessimme, toimintatapamme ja sopimuksemme ovat käytännöllisiä, yksinkertaisia ja strategiaamme tukevia
2	3,72	A2	Seuraamme aktiivisesti markkinoita ja etsimme uusia tapoja tuottaa asiakkaille arvoa yhteistyön ja kumppanuuksien avulla
30	3,69	V2	Työntekijämme ovat osaavia, motivoituneita ja sitoutuneita - olemme haluttu työnantaja
11	3,67	S3	Tavoitteemme, budjettimme ja liiketoimintamittaristomme kytkeytyvät strategiaan ja kasvuhankkeisiin
8	3,66	T4	Johtajamme edistävät kulttuuriamme ja strategiaamme päivittäin omalla esimerkillään ja toiminnallaan
17	3,66	K1	Kehitämme intohimoisesti tuotteita ja palveluita, ja etsimme jatkuvasti parempia tapoja tuottaa arvoa asiakkaillemme
15	3,62	O3	Miellämme organisaatiomme ulottuvan myös yrityksemme ulkopuolelle, ja teemme tiivistä yhteistyötä toimittajiemme, kumppaneidemme ja muiden sidosryhmien kanssa
29	3,62	V1	Liiketoimintamme kannattavuus ja taserakenne, sekä osakkeenomistajat, rahoittajat ja hallituksemme mahdollistavat tarvittavan rahoituksen kasvuun
6	3,60	T2	Yrityksessämme on positiivinen kasvupyrkimyksiä tukeva kulttuuri
22	3,59	T2	Toimintamme ja sen tulokset ovat läpinäkyviä kaikille, mahdollistaen kaikkien työntekijöiden osallistumisen menestyksen rakentamiseen
3	3,57	A3	Markkinoinnin ja myynnin strategien merkitys kasvun synnyttäjänä ymmärretään kaikkialla organisaatiossamme
18	3,48	K2	Tunnistamme uusia mahdollisuuksia asiakasarvon luomiseen tekemällä yhteistyötä saumattomasti läpi organisaation
16	3,45	O4	Teemme faktapohjaisia päätöksiä dataa ja analytiikkaa hyödyntäen
20	3,45	K4	Teemme nopeita päätöksiä kokeiluista ja ketteristä hankkeista ilman syytelyn pelkoa huonoista päätöksistä
26	3,40	D2	Tehostamme systemaattisesti sisäisiä toimintatapoja tietotekniikan ja digitalisoinnin avulla
25	3,34	D1	IT-järjestelmämme ovat helppokäyttöisiä ja tukevat hyvin sekä yrityksen tavoitteiden saavuttamista että henkilöstön päivittäistä työtä
10	3,33	S2	Yrityksemme tarkoitus, visio ja strategia, sekä näiden käytännön vaikutukset on selkeästi kuvattu ja ymmärretty koko organisaatiossa
19	3,31	K3	Valitsemme sopivimman toteutustavan kuhunkin kehitystarpeeseen (projektit, ketterä kehitys, linjavastuut, kokeilut jne.)
23	3,21	T3	Strategisista tavoitteista on johdettu selkeät toimintaperiaatteet, jotka ohjaavat päivittäistä tekemistä
32	3,07	V4	Käytämme riittävästi aikaa kasvuhankkeiden edistämiseen kaikilla organisaation tasoilla
28	3,02	D4	Etsimme jatkuvasti uusia digitalisaatiota hyödyntäviä liiketoimintamahdollisuuksia, toimien aktiivisesti ulkoisten verkostojen ja kumppaneiden kanssa
27	2,97	D3	Kehitämme tuotteita, palveluita ja liiketoimintamalliamme muokkaamalla niitä digitalisaation keinoin
4	2,95	A4	Markkinointimme on aktiivista, ajanmukaista ja luovasti digitaalisia mahdollisuuksia hyödyntävää
12	2,71	S4	Suosimme tiimpohjaisia kannustimia (tavoitteet, palkitseminen) tukeaksemme pitkän tähtäimen kasvutavoitteita

- Lähes kaikki vastaajat (n=58) kokevat asiakasymmärryksen olevan kaiken toiminnan ytimessä
- Kaikki digitaalisuutta kuvaavat neljä väitettä on arvioitu alhaisimpaan kolmannekseen
- On hyödyllistä pyrkiä ymmärtämään, olisivatko vastaukset samat, jos vastaaja olisi kuka tahansa organisaatiosta

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

# KASVUN EDELLYTYKSET

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

- Yhteensä 126 luokiteltua kommenttia (n=57)
- Toiminnan yleinen kehitys ja tehostaminen on tärkein kasvun mahdollistava tekijä
- Työvoiman saatavuus ja kehittäminen on merkittävä haaste
- Vain 4,7% kommentteista sivusi digitalisaatiota, vaikka muualla tutkimuksessa:
  - 21 % vastaajista arvioi digitalisaation mahdollistavan uusien kilpailijoiden tulon toimialalle, ja yli 82% arvioi olevansa jäljessä tai korkeintaan samalla tasolla kilpailijoiden kanssa digitalisaatiossa
  - N. 40 % yrityksistä arvioi liiketoimintamallin uudistamisella ja kehityksellä olevan merkittävä vaikutus kasvuun
  - Kasvuvoima-osiossa kaikki 4 digitalisaatiota kuvaavaa väitettä arvioitiin alhaisimpaan kolmannekseen

Tehostaminen, kehitys, toimintatavat, kulttuuri	16
Työvoima / rekry	14
Asiakkuudet / asiakasarvo	11
Ulkoiset tekijät: talous, ELY-keskukset, markkina	10
Rahoitus, (+ terve kassavirta, tulos)	9
Vienti / kansainvälistyminen / kielitaito	8
Markkinointi, tuotteistaminen ja hinnoittelu	7
Oma kapasiteetti, tuotannon suunnittelu	6
Investoinnit, tuotanto- / toimitilat	6
IT / Digitalisaatio	6
Toimitusketjun kapasiteetti, raaka-aineiden saatavuus/hinta	4
Henkilöstön kehittäminen	4
Myynnin kehittäminen	3
Tuotekehitys	3
Yritysjärjestelyt	3
Nykystrategia OK	2
Laatu / toimitusvarmus	2
Omistajuuden selkiyttäminen	2
Uuden liiketoiminnan luominen	1
Partnerointi	1
Strategian kirkastaminen ja viestintä	1
Teknologian kehitys	1
Muu	6



# Kasvuverkostot

## Yhteyshenkilöt:

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

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