

Yrittäjyyden edistämisessä kannattavan kasvun malli on jäänyt vähälle huomiolle

Asiakkaita ja myyntiä tärkeämpinä rahoituskanavina pidetään rahoituskierroksia ja julkista tukea. Huomiota on kiinnitetty liian vähän yritystoiminnan varhaisvaiheisiin ja kasvun pullonkaulojen tunnistamiseen, kirjoittavat Yrjö Myllylä ja Jari Kaivo-oja.

Puheenvuoro

Suomena yrittäjyys on edistämässä yrittäjyyttä, mikä on hyvä asia. Yrittäjyys on kuitenkin moniulotteinen käsite, ja sen edistämiseksi tarvitaan monipuolista lähestymistapaa. Yrittäjyyden edistäminen on keskeistä kasvun pullonkaulojen tunnistamisessa ja niiden poistamisessa.



Vallitsevissa maallisissa useamman vuoden tuotekehitysvaihe ja toiminnan tappiolisuus hyväksytään luonnollisena yrittäjyyteen kuuluvana asiantuntijana.

RAHOITUSKIERROKSET kannattavan kasvun malli on jäänyt vähälle huomiolle. Rahoituskierrokset ovat tärkeitä, mutta niiden rooli on usein liian suuri.

KANNATTAVAN KASVUN malli on jäänyt vähälle huomiolle. Kannattavan kasvun malli on keskeinen osa yrityksen strategiaa.

KASVUN PULLONKAULOJEN tunnistaminen on keskeistä kasvun mallin edistämiseksi. Pullonkaulojen tunnistaminen on keskeistä kasvun mallin edistämiseksi.

YRITYSTOIMINNAN varhaisvaiheisiin ja kasvun pullonkaulojen tunnistamiseen on kiinnitetty liian vähän huomiota.

JULKISTA TUKEA pidetään tärkeämpinä rahoituskanavina asiakkaita ja myyntiä.

YRITYSTOIMINNAN varhaisvaiheisiin ja kasvun pullonkaulojen tunnistamiseen on kiinnitetty liian vähän huomiota.

Kannattavan kasvun

JOHTAMINEN

Keskeneräisyyden taidetta

KASVUN PORTAAT * TUTKITTUA TIETOA
LIIKETOIMINNAN LUONNIN VAIHEET
PK-YRITYSTEN NÄKÖKULMASTA
TUTKIMUSRAPORTTI 2022 / VOL.2.

Valmennamme johtamaan liiketoimintaa



Kannattavan kasvun
JOHTAMINEN
Keskeneräisyyden taidetta



TUTKITTUA TIETOA

LIIKETOIMINNAN LUONNIN VAIHEET
PK-YRITYSTEN NÄKÖKULMASTA
TUTKIMUSRAPORTTI 2016

TULEVAISUUDEN KASVUPOLUT OY

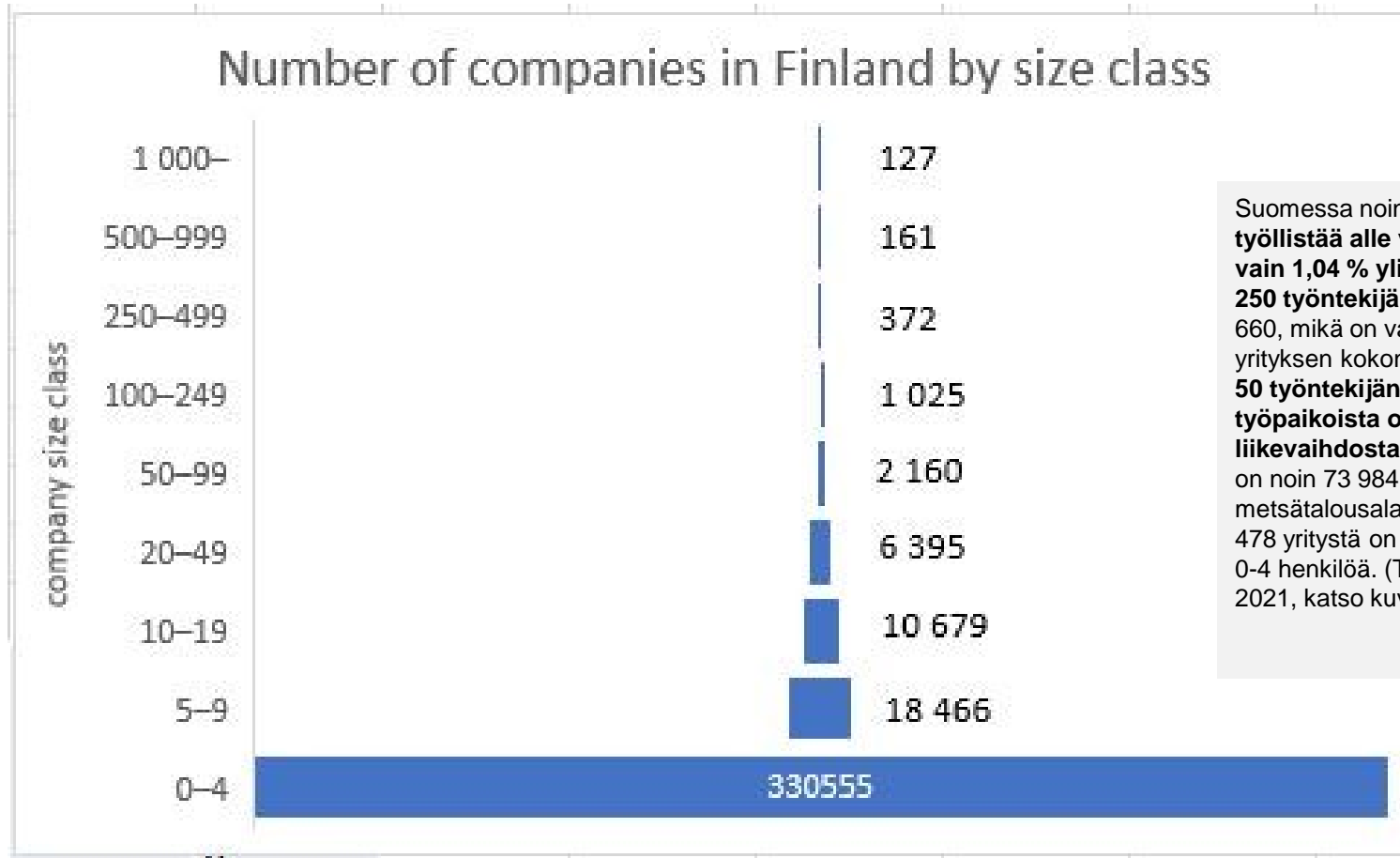
Yrjö Myllylä, YTT

Yrityksen kehittämisen ja kasvun vaiheet

Yrjö Myllylä
YTT, tutkimusjohtaja, Kasvupolut Oy
Jari Kaivo-oja
YTT, tutkimusjohtaja, Kasvupolut Oy

Suomen yritys rakenne 2019

Lähde: Tilastokeskus 2021 / Myllylä & Kaivo-oja 2023



Suomessa noin **90 % yrityksistä työllistää alle viisi henkilöä** ja **vain 1,04 % yli 50 henkilöä**. **Yli 250 työntekijän** suuryrityksiä on 660, mikä on vain **0,18 %** 369 940 yrityksen kokonaismäärästä. **Alle 50 työntekijän yritysten osuus työpaikoista on 54,5 % ja liikevaihdosta 44,5 %**. Tilastossa on noin 73 984 maa- ja metsätalouden yritystä, joista 72 478 yritystä on yrityskokoluokissa 0-4 henkilöä. (Tilastokeskus, 2021, katso kuva)

Tutkimuksen erityispiirteitä

"Yritysten henkilöstön on nöyrästi havainnoitava oma muutos- ja kehittämistarve. Yhtiö ei kehity, vaan ihmiset kehittyvät."

- Asko -

"Liiketoiminta-, teknologia- ja tiedelähtöisen kasvuyrittäjyyden tukeminen on saatava tasavertaisiksi"

Yritystoimintaa on tutkittava myös

- **1. Alusta alkaen** – "Kasvun varhaisimpiin vaiheisiin huomiota kiinnittämällä."
- **2. Sisältöpäin:** "Yritysjohdajien ja henkilöstön merkitystä ja näkemyksiä analysoiden."
- **3. Maantieteestä lähtien** – "Tekemällä omaa maantieteeseen sidottua tutkimusta – tuontiteoriat eivät aina sovellu pk-kenttäämme."
- **4. Ennakoiden** – "Tulevaisuuskenttien tutkimuksen menetelmin (mm. Delfoi-menetelmällä).

”Kaikessa suuressa on aina pieni alku”



2. Sisältöpäin: ”Yritysjohtajien ja henkilöstön merkitystä ja näkemyksiä analysoiden.”

Paneelin tarkastelua

vastaajan taustayrityksen tunnuslukujen valossa

Yhteensä		Yksi pois:
□ Vastaajia	34	33
□ Liikevaihto	2 236,7 milj. €	1 849,6
□ Liikevoitto	100,6 milj. €	93,8
□ Työllistävyys	15 595 henkilöä	7 181
□ Liikevaihto / panelisti	65,78 milj. €	56,05
□ Voitto / panelisti	2,96 milj. €	2,84
□ Panelisti ed. keskim.	459 henkilöä	217,6
□ Liikevaihto / henkilö	143 000 €	258 000 e
□ Voitto / henkilö:	6 000 €	13 000 e.

Lähde: pääasiassa Finder-tietoja. Joissakin tapauksissa IS. Tiedot vuodelta 2020, kolmen yrityksen osalta 2019, yhden 2018.

*”Kaikessa SUURESSA on
aina PIENI alku”*

Jeff Bezos
Omistaja / Verkkokauppa Amazon

Kasvun portaat

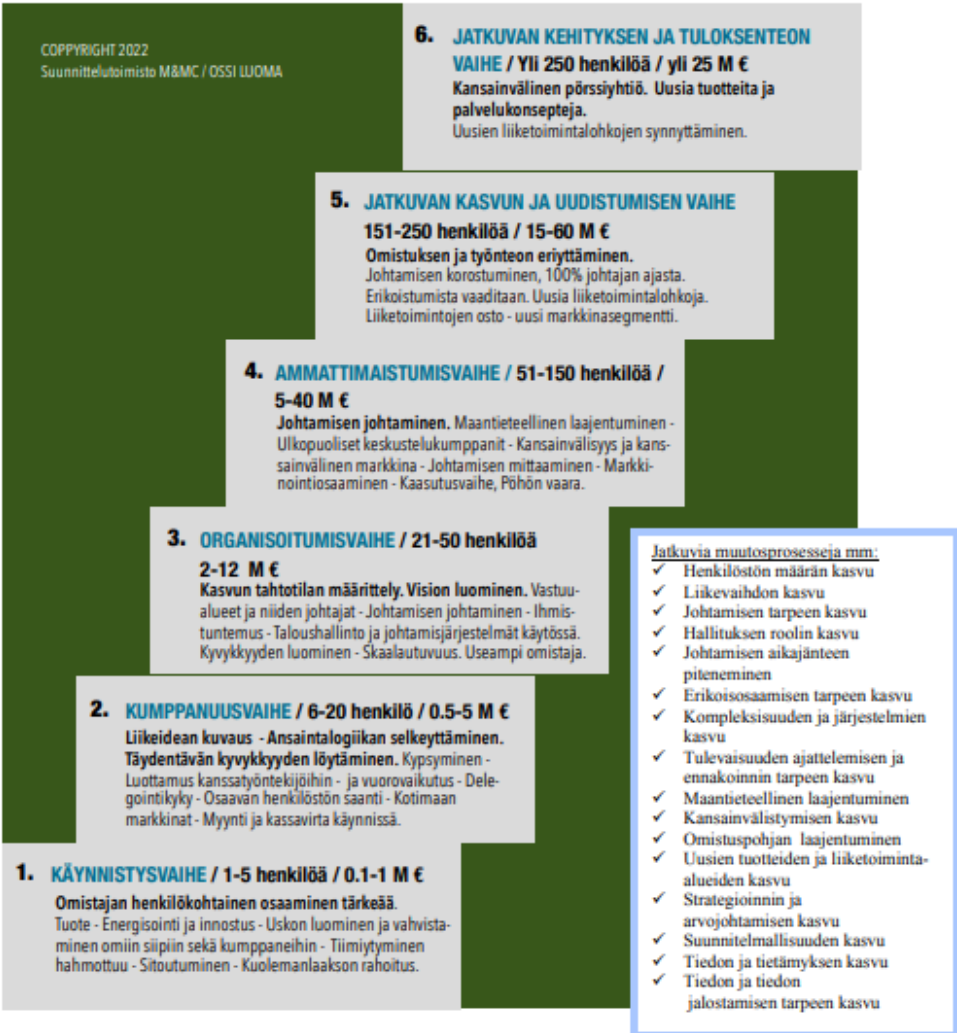
”Portaisiin kuluva aika riippuu muun muassa johtamisesta ja sen myötä organisaation kyvykkyydestä oppia ja siirtyä seuraavaan vaiheeseen.”

Kasvun portaat, Delfoi-paneelin 1. kierroksen haastattelun mukaan.

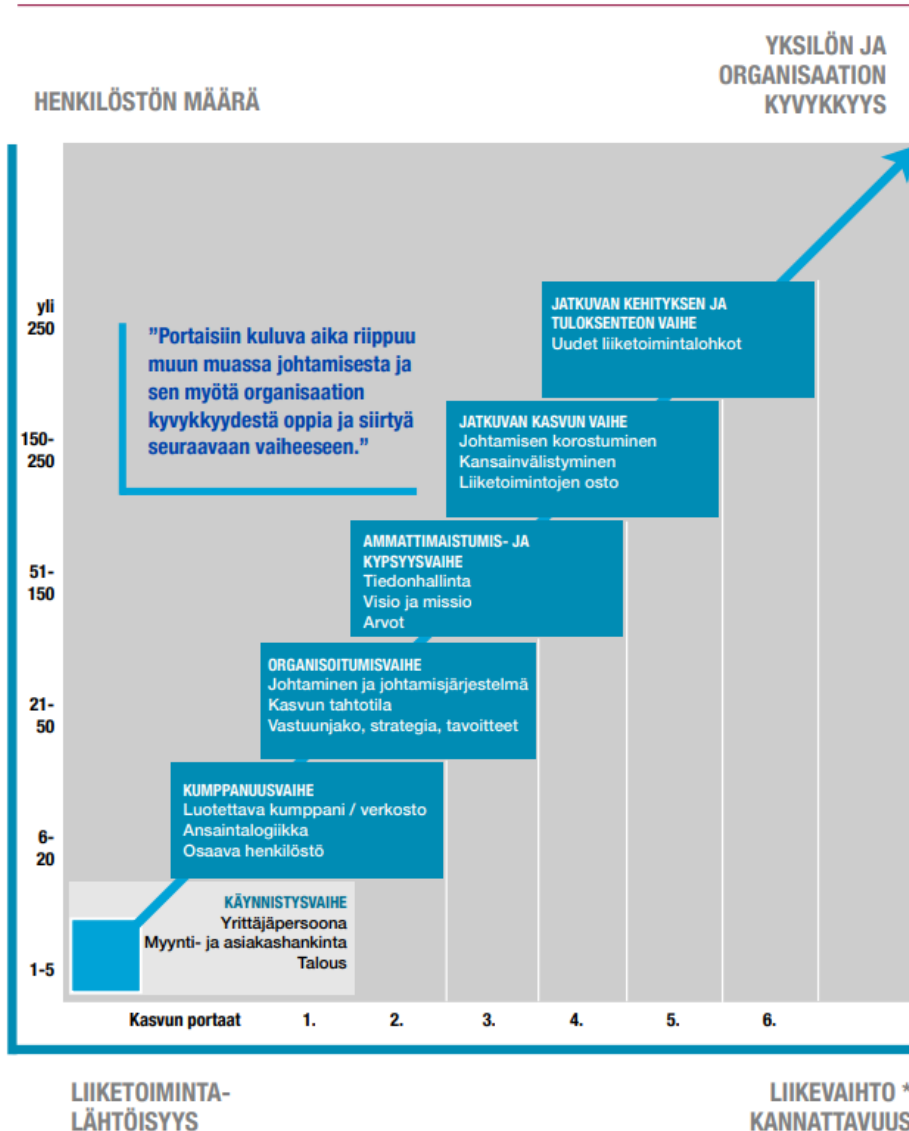
Kasvun portaat

”Portaisiin kuluva aika riippuu muun muassa johtamisesta ja sen myötä organisaation kyvykkyydestä oppia ja siirtyä seuraavaan vaiheeseen.”

COPYRIGHT 2022
Suunnittelutoimisto M&M / OSSI LUOMA



Liiketoiminnan luonnin vaiheet & Kasvun kriittiset tekijät



Kasvun porrasmalli

□ Tutkimuksen päätulos.

Verifiointikierros 2021:

Kysymys 2. Arvioi yksityiskohtaisemmin kutakin kannattavan kasvun mallin vaihetta. Kuinka hyvin portaan kuvaus vastaa todellisuutta tällä hetkellä (vuonna 2021) korona-pandemia (Covid19) ja muut muutostekijät huomioiden?
Anna painoarvo 1-5, jossa 1=kuvaa heikosti, 2=kuvaa vähän, 3=kuvaa melko hyvin, 4=kuvaa hyvin, 5=kuvaa erittäin hyvin

	Keskiarvo, KA		Vast lkm	Keskihajonta, S		Kommentteja
	2021	2027		2021	2027	
Porras 1: Käynnistysvaihe	4,4	4,0	27	0,6	0,8	19
Porras 2: Kumppanuusvaihe	4,2	4,2	27	0,5	0,6	21
Porras 3: Organisoitumisvaihe	4,3	4,3	26	0,5	0,5	19
Porras 4: Ammattimaistumisvaihe	4,2	4,2	25	0,6	0,7	19
Porras 5: Jatkuvan kasvun ja uudistumisen vaihe	4,3	4,5	21	0,6	0,5	17
Porras 6: Jatkuvan kehityksen ja tuloksentoon vaihe	4,4	4,4	22	0,5	0,5	15

Yrityksen kehittämisen ja kasvun vaiheet,
Lapinlahti 9.2.2023 - YTT Yrjö Myllylä

Yritys voi asemoida kirjan ja valmentajan avulla itsensä kasvun portaille

Porras # 4. Ammattimaistuminen

Ammattimaistuminen ja kysyisyvaiheessa Tiedonhallinta nostattaa eniten merkitystään vuoteen 2027 Myös Johtaminen ja Arvo, visio, missio tulevat entistä tärkeimmiksi. Tässä vaiheessa organisaation

IV PORRASKOHTAINEN YHTEENVETO

Porras # 1. Käynnistyminen

Käynnistysvaiheen kriittisistä tekijöistä eniten merkitystään nykyisyydestä vuoteen 2027 kasvattaa Asiakashankinta ja Henkilökohtainen kehittyminen. Digitalisaation tuomat mahdollisuudet on otettava entistä enemmän huomioon ja yritystä perustettaessa. Digitalisaatio on toimialasta riippumatta tärkeä asiakashankinta. Tiedon hankinta, sen liittäminen ja tiedolla johtaminen tulee tärkeäksi toimintaympäristön muutoksen nopeutessa. Alustatousyrittäjyys kasvattaa merkitystään omalla yrittäjien muotona. Innostus, sitoutuminen ja energisointi ovat edelleen hyvin tärkeitä yrittäjien toiminnan käynnistämisen lähtökohia.

Lisäksyymsykset käynnistysvaiheeseen

- Onko digitalisaatio otettu alusta asti huomioon ratkaisussa ja mm. asiakashankintakeinoissa?
- Mitä tiedolla johtaminen merkitsee yrittäjälle?

Porras / Vaihe 1: KÄYNNISTYSVAIHE (1-5 henkilöä, liikevaihto esimerkiksi 0,1 - 1,0 M €)

1. Portaalilla: Maakuntatasehallinnon kehittyminen ja sote-uudistus Suomessa Kansainvälistymisen ja globalisoitumisen jatkaminen. Yrityksilyhdytään valitsemalla eteneminen muun muassa digitalisaation vuoksi. Työsuhteet joustavimmiksi, Vastuu vanhempien, Päämäärätietoisien persoonien merkitys tulee korostumaan. Koulutus ja oppimiskäytännöt muuttuvat. Digitalisaation eteneminen, Ympäristöarvojen koostuminen, Nuorten arvostuksen muutos työtä kohtaan - perinteinen palkkayö ei enää kaikkia kaikkia, myös yrittäjien arvostus kasvaa.

Ominaispiirteet

- ✓ Perustajan henkilökohtainen osaaminen tärkeää. täysin sidoksissa yrittäjän persoonaan
- ✓ Energisointi ja innostus voimavarana
- ✓ Uuden luominen ja vahvistaminen omiin sijoituihin sekä kumppaneihin
- ✓ Tiimityminen hahmollaan
- ✓ Sitoutuminen
- ✓ Koelemlaankon kohtaan
- ✓ Rahoitusyrittäjyys
- ✓ Tuotekokous

Perustajan henkilökohtainen osaaminen, innostus ja sitoutuminen tärkeää

Kriittisimmät kasvutekijät koko paneelin mukaan: Asiakashankinta, Myynti, Rahoitus, Henkilökohtainen kehittyminen, ja Tiedonhallinta. Kasvun kokeiden yrittäjien mukaan kriittisimmät tekijät ovat: Myynti, Asiakashankinta, Tuotanto, asennus, huolto, Rahoitus, ja Henkilökohtainen kehittyminen.

10 kysymystä ja keskustelun aihetta. Edellä mainituista tekijöistä voidaan johtaa alustavasti seuraavat kysymykset, joihin vastauksesta riippuu, onko yrityksen mahdollista siirtyä seuraavalle portaille.

1. Löykökö yrittäjä itse liikealaa, onko sitoutunut? Onko ambitoitossu-rittivä?
2. Kytkevätkö yrittäjä valitsemiaan kumppani ja perustajat asiakkaat?
3. Riittäkö henkilökohtainen osaaminen ja kysyisy? Onko yrittäjällä oppimis- ja muutosherkkyttä henkilökohtaiseen kehitymiseen? Tukevatko yrittäjän henkilökohtaiset ominaisuudet liikealaa edistämistä?
4. Onko organisaatiokykyä kooda nimet ja asat ml. rahoitus yhteen liikealaa toteuttamiseksi?
5. Onko asiakashankintakeino selvi?
6. Onko aito asiakas löytyy? Onko myynti käynnistynyt?
7. Onko tuote markkinahinnalla? vai menenkö omastannushinnalla?
8. Onko kassavirta kysymys ja talous kunnossa?
9. Onko tuotantoprosessi kunnossa?
10. Onko sinä hahmolla? Onko yrittäjällä yhteistyövalmiudet koota tiimi? Löytyykö yrittäjä täydentävä persoona?

44

Porras # 5. Jatkuva kasvu, uudistuminen

uudistuminen vaiheessa Kansainvälistyminen kasvattaa eniten merkitystään nykyisyydestä

Porras # 2. Kumppanuus

Kumppanuusvaiheen kriittisistä tekijöistä monien tärkeys korostuu vuoteen 2027 mennessä. Eniten painoarvo nousee tärkeysjärjestyksessä Vuorovaikutuksessa ja luottamuksessa, ihmisten ja henkilöstön merkityksessä, Verkostoitumisessa, Asiakashankinnassa. Yrittäjän kyky kehittää tiimiä on tärkeä. Keskeistä on myös kommenttien perusteella verkostojen rakentaminen. On mietittävä, mitä asiakasarvoetun vaihetta kannattaa tehdä itse ja mitä ulkoistaa. Hyvinä aikoina on oltava palkitseva kumppaneille, jotta ketetään myös vaikeimmat ajat yhdessä.

Lisäksyymsykset kumppanuusvaiheeseen

- Onko yrittäjällä kyky kehittää tiimiä ja toimintaympäristöä?
- Mitä asiakasarvoetun vaihetta kannattaa tehdä itse ja mitä ulkoistaa?

Porras/Vaihe 2: "KUMPPANUUSVAIHE" (6-20 1-5 henkilöä, liikevaihto esimerkiksi 0,5 - 5,0 milj. €).

2. Portaalilla: Maakuntatasehallinnon kehittyminen ja sote-uudistus Suomessa. Kansainvälistymisen ja globalisoitumisen jatkaminen, Elinkeinoarvojen palveluvalaistuminen, Työsuhteet joustavimmiksi, Verkostoitumisen jatkaminen, Päämäärätietoisien persoonien merkitys tulee korostumaan, Koulutus ja oppimiskäytännöt muuttuvat, Nuorisosa on tulossa entistä liikkuvampaa. Yrittäjänsä muun muassa johtajien puole tulee korostumaan, Digitalisaation eteneminen, Teknologisen muokksen eteneminen, Ympäristöarvojen koostuminen, Nuorten arvostuksen muutos työtä kohtaan, Yrittäjien arvostuksen nousu, myös akateemisissa piireissä. Aineellista aineettomaan arvostuksen nousu.

Ominaispiirteet

- ✓ Liikealaa kuvaus ja ansaintalogiikan selkeyttäminen?
- ✓ Kysymysvaihe
- ✓ Luottamus ja vuorovaikutus kanssatyöntekijöihin, delegointikyky
- ✓ Kattavaan markkinoita usein painottunut
- ✓ Osaaan henkilökohtaisen saanti ja sitoutumisen kysymykseen
- ✓ Myynti ja kassavirta on saatu vahvasti liikkeelle, teknologialla mahdollista yrityksissä kaupallistaminen keskiössä.

Kriittisimmät kasvutekijät koko paneelin mukaan: Myynti, Talous, Asiakashankinta, Tuotanto, asennus, huolto ja Verkostoituminen. Kasvun kokeiden yrittäjien mukaan kriittisimmät tekijät ovat: Myynti, Henkilökohtainen kehittyminen, Asiakashankinta, Tuotanto, asennus, huolto sekä Talous ja Rahoitus.

10 kysymystä ja keskustelun aihetta. Edellä mainituista tekijöistä voidaan johtaa alustavasti seuraavat kysymykset, joihin vastauksesta riippuu, onko yrityksen mahdollista siirtyä seuraavalle portaille.

1. Onko ansaintalogiikka selvä?
2. Onko yrittäjän osuus selvi? verkostoitumisen tarpeet tunnistettu?
3. Onko kassavirta liiketoimintasuunnitelmasa tehty? Mitä, Miksi, Miten, Kannele?
4. Onko asiakashankinta ja myynti kunnossa?
5. Onko yrittäjä löytänyt firmasta luottohenkilön, oikean käden?
6. Miten yrittäjän henkilökohtainen kehittyminen on varmistettu?
7. Onko luottamus kanssatyöntekijöihin? Onko sisäinen vuorovaikutus kunnossa? Onko yrittäjällä delegointikykyä? Onko organisaation kehitysnäkö, onko johtoyhmyajattelu mukana?
8. Onko tuotantoprosessi kunnossa; Jos teknologiaa painottava yritys, onko kaupallistaminen ja myynti myös vahvasti läsnä? Onko rahoitus kunnossa?
9. Onko taloushallinta kunnossa?
10. Pöytätaako kertyyään informaation, "big data", dokumentointia ja hyödyntämistä yrityksen kehittämisessä?

48

Porras # 6. Kehitys ja tulokseteko

Porras # 3. Organisoituminen

Organisointuvaiheessa Johtamisen, Strategian ja tavoitteiden painoarvo nousee vuoteen 2027 mennessä. Strategia on konkreettinen suunnitelma, miten yritys saavuttaa tavoitteensa. Johtamisessa on kiinnitettävä huomiota strategian johtamiseen, erityisesti sen toimeenpanoon. Leadership-johtamisen merkitys nousee tärkeäksi. "Kasvu päälyhy, ellei johtaja pysty luovuttamaan valtaansa." Toimeenpanokäytännöt eivät eroavat ajatusta. "Digitalisaatio on myös kritinen tekijä. Tässä vaiheessa sen merkitys kasvaa, koska sen avulla voi johtaa paremmin ja yhteisöllisemmin." Vaikka automaattika valtaa alaa, niin edelleen johtaja tarvitsee karismaa, mukaansa tempaavutta, esimerkiksi, tulevaisuuden uskoa. Ihminen on silloin siinä keskiössä."

Lisäksyymsykset organisoituvaiheeseen

- Onko johtaja kytetty luovuttamaan ja delegoimaan valtaa ja keskittäkö hän strategian toimeenpanoon? Onko leadership-johtaminen oikealla painoarvolla mukana?
- Onko digitalisaatio paremman johtamisen tukena? Onko pandemian myötä lisääntyneen hybridijohtamisen haasteet ja ratkaisut tunnistettu?

Porras/Vaihe 3: "ORGANISOITUVAIHE" (21-50 henkilöä, liikevaihto esimerkiksi 2,0 - 12,0 milj. €).

3. Portaalilla: Kansainvälistymisen ja globalisoitumisen jatkaminen, Työsuhteet joustavimmiksi, Verkostoitumisen jatkaminen, Päämäärätietoisien persoonien merkitys tulee korostumaan. Yrittäjänsä johtajien puole tulee korostumaan. Koulutus ja oppimiskäytännöt muuttuvat, Digitalisaation eteneminen, Keinoalyn lisääntyä käyttö, Ympäristöarvojen koostuminen, Biotalouden läpimurto, Nuorten arvostuksen muutos työtä kohtaan, Jatkossa asuiritapa ei ole ylitä merkittävä, Teveliden arvostuksen ja hoidon valitsemalla eteneminen, Aineellista aineettomaan.

Ominaispiirteet

- ✓ Useampia pääomistajia voi olla tilanteesta riippuen, muttei välttämättä
- ✓ Kasvun tahtotilan määrittely keskeistä
- ✓ Visio luontia tärkeää
- ✓ Vastuulueet ja niiden johtajat määrittely ja toiminnassa
- ✓ Johtamisen johtaminen jo tärkeää
- ✓ Ihmistenäytös, muiden kulttuurien hyväksyminen voi tulla jo olennaiseksi
- ✓ Taloushallintajärjestelmät käytössä
- ✓ Johtamistarjoitelmien käyttöä ja kysykyden luominen tukana
- ✓ Kysykyys ja toimivaan hoimien timen rakentaminen
- ✓ Kimmalla skaalautumismahdollisuus,
- ✓ Siirytään "Excel-pohjaisista seurantajärjestelmistä" skaalautuviin.

Strategia & Tavoitteet Johtaminen

Kriittisimmät kasvutekijät koko paneelin mukaan: Johtaminen, Talous, Myynti, ihmiset / Henkilöstö, Strategia ja tavoitteet. Kasvun kokeiden yrittäjien mukaan kriittisimmät tekijät ovat: Talous, Johtaminen, Strategia ja tavoitteet, Vuorovaikutus ja luottamus, Myynti, Asiakashankinta ja Tiedonhallinta.

10 kysymystä ja keskustelun aihetta. Edellä mainituista tekijöistä voidaan johtaa alustavasti seuraavat kysymykset, joihin vastauksesta riippuu, onko yrityksen mahdollista siirtyä seuraavalle portaille.

1. Onko yrityksen johto sitoutunut kasvuun? Onko kasvu taholta selvä?
2. Ovatko vastuulueet selvät ja niillä tehtävistään toteutusjohtajat, jotka vastaavat oman vastuulueensa suunnittelusta ja tulokset?
3. Onko talouden osuillakäynnin seuranta ja seurantajärjestelmien skaalautuvuus kunnossa?
4. Onko asiakashankinta ja myynti sekä niiden johtaminen kunnossa?
5. Onko johtamisen järjestelmät kunnossa, muun muassa johtoyhmyajattelu?
6. Ovatko visio, strategia ja tavoitteet selvät ja jalkautetut?
7. Onko liiketoiminta- ja liiketoiminnan kehittäminen suunnitelmallista? Onko kysykykseen Miten vastattu? Seuranta, kassavirta toimeenpano?
8. Ovatko oikeat henkilöt oikeissa tehtävissä?
9. Ovatko vuorovaikutusta lukevat käytännöt kunnossa? Onko luottamusta riittävästi yrityksen sisällä johdon ja työntekijöiden ja työntekijöiden kesken?
10. Onko tiedonhallintajärjestelmät käytössä ja niiden kehittämiseen ja skaalautuvuuteen varauduttu?

52

Porras/Vaihe 1: "KÄYNNISTYSVAIHE"

(1-5 henkilöä, liikevaihto esimerkiksi 0,1-1 milj. €)

Verifiointikierros:

Onko digitalisaatio otettu alusta asti huomioon ratkaisussa ja mm. asiakashankintakeinoissa?

Mitä tiedolla johtaminen merkitsee yrittäjälle?

- 1. *Uskooko yrittäjä itse liikeideaan, onko sitoutunut?* Onko ambitiotaso riittävä?
- 2. Kykeneekö yrittäjä vakuuttamaan kumppanit ja potentiaaliset asiakkaat?
- 3. Riittääkö henkilökohtainen osaaminen ja kyvykkyys? *Onko yrittäjällä oppimis- ja muutosherkkyyttä henkilökohtaiseen kehittymiseen?* Tukevatko yrittäjän henkilökohtaiset ominaisuudet liikeidean edistämistä?
- 4. Onko organisointikykyä koota ihmiset ja asiat ml. **rahoitus** yhteen liikeidean toteuttamiseksi?
- 5. Onko **asiakashankintakeinot** selvät?
- 6. Onko aito asiakkuus löytynyt? Onko **myynti** käynnistynyt?
- 7. Onko tuote markkinahinnoiteltu vai mennäänkö omakustannushinnoittelulla?
- 8. Onko kassavirta käynnissä ja **talous** kunnossa?
- 9. Onko **tuotantoprosessi** kunnossa?
- 10. *Onko tiimi hahmollaan? Onko yrittäjällä yhteistyövalmiudet koota tiimi? Löytyykö yrittäjää täydentävä persoona?*

Porras/Vaihe 2: "KUMPPANUUSVAIHE"

(6-20 henkilöä, liikevaihto esimerkiksi 0,5-5 milj. €)

Onko yrittäjällä kyky kehittää tiimiä ja tiiminluontivä lineitä?

"Mitä asiakasarvo- ketjun vaiheita kannattaa tehdä itse ja mitä ulkoistaa."

- 1. Onko ansaintalogiikka selvä?
- 2. Onko ydinosaaminen selvä ja **verkostoitumisen** tarpeet tunnistettu?
- 3. Onko *karkea liiketoimintasuunnitelma tehty: Mitä, Miksi, Miten, Kenelle?*
- 4. Onko **asiakashankinta** ja **myynti** kunnossa?
- 5. Onko yrittäjä löytänyt firmasta luottohenkilön, oikean käden?
- 6. Miten yrittäjän **henkilökohtainen kehittyminen** on varmistettu?
- 7. Onko luottamus kanssatyöntekijöihin? Onko sisäinen *vuorovaikutus* kunnossa? Onko yrittäjällä *delegointikykyä*? Onko organisaation kehitysnäky, onko johtoryhmäajattelu mukana?
- 8. Onko **tuotantoprosessi** kunnossa; Jos teknologiaa painottava yritys, onko kaupallistaminen ja myynti myös vahvasti läsnä? Onko **rahoitus** kunnossa?
- 9. Onko **taloushallinta** kunnossa?
- 10. Pohditaanko kertyvän informaation, "big datan", dokumentointia ja hyödyntämistä yrityksen kehittämisessä?

Porras/Vaihe 3: ”ORGANISOITUMISSVAIHE”

(21-50 henkilöä, liikevaihto esimerkiksi 2-12 milj. €)

Onko johtaja kyennyt luovuttamaan ja delegoimaan valtaa ja keskittykö hän strategian toimeenpanoon? Onko leadership-johtaminen oikealla painoarvolla mukana?

Onko digitalisaatio paremman johtamisen tukena? Onko pandemian myötä lisääntyneen hybridijohtamisen haasteet ja ratkaisut tunnistettu?

- 1. Onko yrityksen johto sitoutunut kasvuun? Onko kasvun tahtotila selvä?
- 2. Ovatko **vastualueet** selvät ja niillä tehtävästään tietoiset johtajat, jotka vastaavat oman vastualueensa suunnittelusta ja tuloksesta?
- 3. Onko **talouden** reaaliaikainen seuranta ja seurantajärjestelmien skaalautuvuus kunnossa?
- 4. Onko **asiakashankinta** ja **myynti** sekä niiden johtaminen kunnossa?
- 5. Onko **johtamisen järjestelmät** kunnossa, muun muassa johtoryhmätyöskentely?
- 6. Ovatko visio, strategia ja tavoitteet selvät ja jalkautetut?
- 7. Onko liiketoiminta- ja liiketoiminnan kehittäminen suunnitelmallista? Onko kysymykseen Miten vastattu? Seuranta, korjaavat toimenpiteet?
- 8. Ovatko oikeat henkilöt oikeissa tehtävissä?
- 9. Ovatko **vuorovaikutusta** tukevat käytännöt kunnossa? Onko **luottamusta** riittävästi yrityksen sisällä johdon ja työntekijöiden kesken?
- 10. Onko **tiedonhallintajärjestelmät** käytössä ja niiden kehittämiseen ja skaalautuvuuteen varauduttu?

Porras/Vaihe 4: "AMMATTIMAISTUMIS- JA KYPSSYSSVAIHE"

(51 - 150 henkilöä, liikevaihto esimerkiksi **5-40 milj. €**)

Kulkeeko tieto ylhäältä alas, alhaalta ylös ja horisontaalisesti? Toimiiko erilaisten ihmisten keskinäinen vuorovaikutus? Onko tietojärjestelmät tiedonkulun apuna, löytyykö tarpeellinen tilannetieto helposti?

Osataanko arvoilla johtaa ja hyödyntää siinä megatrendejä, kuten hiilineutraalisuusta voitetta?

- 1. Onko toimiva *hallitustyöskentely käynnistynyt*? Onko hallituksessa tai muutoin yrityksen käytettävissä säännöllisesti *ulkopuolista näkemystä*?
- 2. **Osataanko johtaa johtajia**? Ovatko johtamisen mittausjärjestelmät kunnossa? Paraneeko tuottavuus? *Hiotaanko prosesseja jatkuvasti*?
- 3. Onko liiketoiminta helposti skaalattavissa? Onko yrityksen kilpailuetu kirkas?
- 4. Onko **strategia** ja **tavoitteet** selvät? Onko kasvustrategia?
- 5. Ovatko **arvot, visio** ja **missio** selvät ja jalkautettu?
- 6. Onko **henkilöstöhankinta**, rekrytointi kunnossa? Miten sitoutumiseen ja työhyvinvointiin kiinnitetään huomiota?
- 7. Onko **myynti** kunnossa?
- 8. Onko **talous-** ja talousseurantajärjestelmät kunnossa?
- 9. Onko **kansainvälistyminen** ja vienti keskeinen strateginen kysymys?
- 10. *Hyödynnetäänkö yrityksen toiminnassa syntynyt tieto* ja muu big data? Millaiset ovat **tiedonhallintajärjestelmät**? Kuullaanko asiakkaan viesti?

Johtopäätöksiä ja jatkotoimenpiteitä

Erittäin tärkeät 2027

1. Johtaminen (4,9)

2. Asiakashankinta (4,9)

3. Myynti (4,8)

4. Ihmiset ja henkilöstö (4,8)

5. Strategia- ja tavoitteet (4,7)

6. Toimintatavat ja innovaatiot (4,7)

7. Arvat, visio ja missio (4,6)

8. Vuorovaikutus- ja luottamus (4,6)

- ”Kasvuyrittäjyyden tukemiseksi tarvitaan Suomessa korostuvan teknologia- ja tiedelähtöisyyden lisäksi **liiketoimintakeskeistä lähestymistapaa.**”
- ”Liiketoimintalähtöisyys tarkoittaa syvälliseen **asiakasymmärrykseen perustuvaa jatkuvaa liiketoiminnan luomista ja kehittämistä.** Se sisältää selkeän tahtotilan kokonaisvaltaisen liiketoiminnan eri osa-alueiden jatkuvaan parantamiseen, ihmisten ja koko organisaation kyvykkyyden vahvistamiseen ja kannattavan kasvun hallintaan.”

Johtopäätöksiä ja jatkotoimenpiteitä

Vuodesta 2021 vuoteen 2027 eniten merkitystään nostavat seuraavat tekijät (muutos vähintään 0,4 yksikköä):

Toimintatavat ja innovaatiot (0,7)

Kansainvälistyminen (0,7)

Tiedonhallinta (0,6)

Ihmiset / henkilöstö (0,5)

Markkinointiviestintä (0,5)

Verkostoituminen (0,4)

Vuorovaikutus ja luottamus (0,4)

-

Omistus (-0,4)

- **Johtaminen** on muuttunut kriisin jälkeen yhä enemmän mm. hybridijohtamiseksi verkko- ja liveympäristöissä. Kestävä kehitystä on johdettava ja se tulee johtamisen lähtökohdaksi.
- Muuttuneet ja **muuttuvat kriittiset kasvutekijät** otettava huomioon yritysten kehittämisessä ja kasvupalveluiden tarjoamisessa
- **Tulevaisuustyö** (esim. toimintaympäristön muutosten tunnistaminen ja vaikutusten arviointi) yrityksissä suuntaa strategian valmistelua ja operatiivista tekemistä
- Tutkimuksen **vertaisarviointiprosessin jatkaminen.**

Kiitoksia huomiostanne!

Lisätietoja tutkimuksesta tilaajalta ja ao. tahoilta

RD Aluekehitys:

www.rdaluekehitys.net

Yrjö Myllylä:

www.yrjomyllyla.wordpress.com

-affiliaatiojäsenenä

Tulevaisuuden tutkimuskeskuksessa

<https://www.utu.fi/fi/ihmiset/yrjo-myllyla>

Jari Kaivo-oja,

Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun

kauppakorkeakoulu:

<https://www.utu.fi/fi/ihmiset/jari-kaivo-oja>

Ossi Luoma,

Suunnittelutoimisto

M&MC, Loviisa:

ossilu@icloud.com, p. 050 65006.



**Valtakunnallinen vaikuttaja. Alueellinen kehittäjä.
Paikallinen toimija.**

aluekehitys RD

Valtakunnallinen vaikuttaja Alueellinen kehittäjä Paikallinen toimija

Yritykset toimialoittain 2019

Yritykset 2019							
Toimiala TOL 2008	Yritykset		Henkilöstö ¹⁾		Liikevaihto		Liikev./hlö
	lukumäärä	%	tuhatta	%	milj. €	%	€
Maatalous, metsätalous ja kalatalous	77 923	21,1	53	3,5	2 799	0,7	52 811
Kaivostoiminta ja louhinta	897	0,2	6	0,4	2 060	0,5	343 333
Teollisuus	19 976	5,4	305	19,9	138 058	32,1	452 649
Sähkö-, kaasu- ja lämpöhuolto, jäähdytysliiketoiminta	952	0,3	13	0,8	14 524	3,4	1 117 231
Vesihuolto, viemäri- ja jätevesihuolto, jätehuolto ja muu ympäristön puhtaanapito	1 506	0,4	9	0,6	2 968	0,7	329 778
Rakentaminen	41 403	11,2	171	11,2	39 731	9,2	232 345
Tukku- ja vähittäiskauppa; moottoriajoneuvojen ja moottoripyörien korjaus	39 932	10,8	241	15,8	117 864	27,4	489 062
Kuljetus ja varastointi	19 790	5,3	120	7,8	23 622	5,5	196 850
Majoitus- ja ravitsemistoiminta	12 258	3,3	64	4,2	7 338	1,7	114 656
Informaatio ja viestintä	11 241	3,0	92	6,0	22 750	5,3	247 283
Rahoitus- ja vakuutustoiminta	8 748	2,4	43	2,8	-	-	-
Kiinteistöalan toiminta	31 274	8,5	22	1,4	12 765	3,0	580 227
Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta	37 551	10,2	109	7,2	16 919	3,9	155 220
Hallinto- ja tukipalvelutoiminta	14 572	3,9	152	9,9	13 750	3,2	90 461
Koulutus	4 060	1,1	8	0,6	922	0,2	115 250
terveys- ja sosiaalipalvelut	18 208	4,9	88	5,8	8 489	2,0	96 466
Taiteet, viihde ja virkistys	8 374	2,3	16	1,1	3 894	0,9	243 375
Muu palvelutoiminta	19 841	5,4	19	1,2	1 792	0,4	94 316
Tuntematon	1 434	0,4	0	0,0	2	0,0	-
Yhteensä	369 940	100	1 531	100	430 246	100	281 023

Yritykset kokoluokittain 2019

Henkilöstön suuruusluokka	Yritykset		Henkilöstö ¹⁾		Liikevaihto		Liikev./hlö
	lukumäärä	%	tuhatta	%	milj. €	%	
0-4	330 555	89,4	232	15,2	50 965	11,8	219 677
5-9	18 466	5,0	120	7,8	22 154	5,1	184 617
10-19	10 679	2,9	143	9,4	30 604	7,1	214 014
20-49	6 395	1,7	191	12,5	48 464	11,3	253 738
50-99	2 160	0,6	148	9,6	39 595	9,2	267 534
100-249	1 025	0,3	153	10,0	44 067	10,2	288 020
250-499	372	0,1	128	8,4	37 819	8,8	295 461
500-999	161	0,0	113	7,4	33 418	7,8	295 735
1 000-	127	0,0	302	19,7	123 161	28,6	407 818
Yhteensä	369 940	100	1 531	100	430 246	100	281 023

¹⁾ Palkansaajat ja yrittäjät henkilötyövuosina.

[Lähde: Tilastokeskus, Yritysten rakenne- ja tilinpäätöstilasto
Suomi lukuina](#)

Taulukoiden Yritykset toimialoittain ja kokoluokittain lähde 16.11.2021:

https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_yritykset.html?fbclid=IwAR3Qv8ZVZ7ow7R7i18ruLkkDGXAoC6Tvc2FzlqdlFrOkY4HtPu8_G5xBvt8

YMy edit lv/hlö 16.11.2021