

PTT raportteja
PTT reports
PTT rapporter

279

Magnus Simons, Mika Naumanen, Inka Lappalainen, Markku Mikkola,
Henna Busk, Raija Heimonen, Kirsi Noro, Erkko Autio, Sari Forsman-
Hugg

Keskisuurten yritysten kasvu, kansainvälistyminen ja resilienssi globaaleissa liiketoiminta- ekosysteemeissä



Helsinki 2022

PTT raportteja 279

PTT reports 279

Keskisuurten yritysten kasvu, kansainvälistyminen ja resilienssi globaaleissa liiketoimintaekosysteemeissä

Magnus Simons, Mika Naumanen, Inka Lappalainen, Markku
Mikkola, Henna Busk, Raija Heimonen, Kirsi Noro, Erkkö Autio, Sari
Forsman-Hugg

Helsinki 2022

Pellervon taloustutkimus PTT

Eerikinkatu 28 A

00180 Helsinki

Puh. 09-348 8844

Faksi 09-3488 8500

Sähköposti ptt@ptt.fi

ISBN 978-952-224-245-7(pdf)

ISSN 2489-9607 (pdf)

Magnus Simons, Mika Naumanen, Inka Lappalainen, Markku Mikkola, Henna Busk, Raija Heimonen, Kirsi Noro, Erkkö Autio, Sari Forsman-Hugg 2022: Keskisuurten yritysten kasvu, kansainvälistyminen ja resilienssi globaaleissa liiketoimintaekosysteemeissä. PTT raportteja 279

Tiivistelmä

Tässä raportissa on tarkasteltu suomalaisten keskisuurten yritysten kasvua ja kasvun dynamiikkaa tunnistuen sekä kasvun esteitä että ajureita. Keskisuurten yritysten kasvua on tarkasteltu erityisesti kansainvälistymisen ja globaalien ekosysteemien näkökulmasta. Lisäksi tarkasteluun on sisällytetty keskisuurten yritysten sopeutumiskykyä erityisesti koronapandemian tilanteessa. Keskisuurilla yrityksillä on merkittävä rooli työllistävyyden ja talouskasvun vauhdittajana. Omistajien halu kasvaa tunnistettiin tärkeimmäksi kasvun ajuriksi, kun taas kasvun suurimpana haasteena nähtiin keskisuurissa yrityksissä osaavan henkilöstön saatavuus. Kasvuyritysten lukumäärän kasvattaminen tulisikin olla tulevaisuuden tavoite kansallisessa kasvu- ja innovaatiopolitiikassa, ja kasvua mahdollistavat tekijät tulisi huomioida paremmin julkisten tukien kohdistamisessa. Myös yritysten digitalisaation aste tulisi huomioida kasvuyrityksille kohdennetuissa julkisissa tuissa ja palveluissa. Vihreän siirtymän kehityksen ja digitalisaation nopeutuminen on kasvattanut ekosysteemien merkitystä keskisuurten yritysten liiketoiminnan uudistamisessa. Ekosysteemisten verkottumisen ja yhteistyömallien toimintatapoja tulisi kuitenkin kirkastaa kansainvälistymisen vauhdittamiseksi.

Asiasanat: Keskisuuri yritys, kasvuyritys, kansainvälistyminen, ekosysteemi, resilienssi

Esipuhe

Keskisuurten yritysten merkitys työllisyydelle ja Suomen talouskasvulle on kansantalouden kannalta merkittävä. Keskisuurilla yrityksillä on keskeinen rooli myös innovaatioiden lähteenä, ja digitalisaation ja vihreän siirtymän murros voivat vauhdittaa yrityksiä kasvu-uralle ja kansainvälistymään. Keskisuurten yritysten kasvun ja kansainvälistymisen vauhdittaminen edellyttää syvällistä ymmärrystä yritysten kasvun dynamiikasta, kasvun ajureista ja esteistä sekä siitä, miten erilaiset ekosysteemisiet alustat ja toimintamallit voivat vahvistaa yritysten kansainvälistymistä. Lisäksi erityisesti viime aikaiset muutokset yritysten toimintaympäristössä (mm. globaali pandemia, geopolittiset kriisit) haastavat keskisuuria yrityksiä sopeutumaan markkinashokkeihin ja -häiriöihin ja toisaalta luomaan uusia ratkaisuja liiketoiminnan kehittämiseksi ja kasvukyvyn ylläpitämiseksi turbulenssissa markkinaympäristössä.

“50+ Companies Sustainable Growth Paths and Resilience in Global Business Ecosystems” (SIBS 50+) -hankkeessa on pureuduttu erityisesti suomalaisten keskisuurten yritysten kasvuun ja kasvun dynamiikkaan. Keskisuurten yritysten kasvua tarkastellaan myös kansainvälistymisen ja globaalien ekosysteemien näkökulmasta. SIBS 50+ -tutkimushanke on toteutettu PTT:n ja VTT:n vuorovaikutteisena yhteistyönä. Hankkeen päärahoittaja on Business Finland.

PTT:n puolesta lämpimät kiitokset tutkimuskonsortiolle, johon ovat kuuluneet PTT:stä Henna Busk, Raija Heimonen ja Kirsi Noro sekä VTT:stä Inka Lappalainen, Markku Mikola, Mika Naumanen ja Magnus Simons. Hankkeen vastuullisena johtajana toimi PTT:stä hankkeen käynnistyessä Olli-Pekka Ruuskanen ja kesästä 2021 eteenpäin Sari Forsman-Hugg. Kansainvälistä näkökulmaa ekosysteemitutkimukselle antoi College London Business Schoolin professori Erkko Autio. Yhteistyössä hänen kanssaan kehitettiin laadullisen case-tutkimuksen avulla käsitteellinen viitekehys, jonka tavoitteena on selkeyttää digitalisaation ja datatalouden merkitystä kasvun ja uuden liiketoiminnan mahdollistajana.

Hankkeen ohjausryhmään osallistuivat Vesa Erkkilä, Turku Business Region; Seppo Haataja, Business Tampere; Jari Huovinen, Elinkeinoelämän keskusliitto; Reetta Luomanpää, Teknologiaelämä; Olli Löytynoja, Business Oulu; Mikko Martikainen, Työ- ja elinkeinoministeriö ja Harri Paananen, Espoon kaupunki. Business Finlandista hanketta ovat sparranneet Jari Hyvärinen, Annu Kotiranta ja Elise Ramstedt. Keväällä 2022 järjestettiin kaksi Round Table -työpajaa, joihin osallistui sidosryhmien edustajia. Kiitos sekä ohjausryhmälle että sidosryhmien edustajille aktiivisesta osallistumisesta hankkeeseen.

Hankkeen keskeisenä lähtökohtana oli saada keskisuurten yritysten ääni kuuluviin. Osana hanketta toteutettiin tapaustutkimus, jossa keskeisessä roolissa olivat 16 keskisuuren kasvuyrityksen haastattelut. Lämmin kiitos kaikille haastatteluihin osallistuneille yrityksen edustajille. Laajempaa näkökulmaa keskisuurten yritysten kasvuun, kansainvälistymiseen ja resilienssiin selvitettiin yrityksiin suunnatulla kyselyllä. Kiitos myös kaikille yritysedustajille arvokkaasta panoksesta osallistumalla kyselyyn, samoin kuin hankkeen eri vaiheissa haastatteluille asiantuntijoille.

Markus Lahtinen

Toimitusjohtaja

Sari Forsman-Hugg

Tutkimusjohtaja

Yhteenveto

Keskisuurilla yrityksillä (50+ -yritykset) viitataan SIBS 50+ -hankkeessa Suomen mittakaavassa yrityksiin, jotka työllistävät 50–249 henkilöä. Keskisuurten yritysten lukumäärä koko yrityskannasta on varsin pieni, mutta niiden liikevaihtosumma ja osuus työllistävydestä on merkittävä. Vuonna 2019 keskisuuret yritykset kattoivat noin 1,5 prosenttia yrityskannasta, mutta työllistivät noin viidenneksen kaikkien yritysten työvoimasta ja kattoivat myös noin viidenneksen kaikkien yritysten liikevaihtosummasta. Tässä raportissa huomion kohde on erityisesti *keskisuurissa kasvuyrityksissä*. Kasvuyrityksille on useita eri määritelmiä, jotka yleensä pohjautuvat henkilöstön, liikevaihdon tai niiden molempien kasvuun. Keskisuurella kasvuyrityksellä tarkoitetaan tässä yhteydessä pääsääntöisesti yritystä, jonka liikevaihto, henkilöstö tai molemmat ovat kasvaneet vähintään 20 prosenttia¹ kolme vuotta peräkkäin ja jonka liikevaihto, henkilömäärä ja tase on tarkasteluajanjakson aikana jossain vaiheessa ollut pk-määritelmän mukaisia. Tarkasteluajanjaksona on yhtäältä vuodet 2001–2019 ja toisaalta vuodet 2010–2020.

Keskisuurten kasvuyritysten lukumäärä Suomessa on ollut pieni, ja vaikka kasvuyritysten määrä on jonkin verran noussut 2000-luvulla, yritysten nopea kasvaminen on edelleen suhteellisen harvinaista. Vuositasolla keskisuurten kasvuyritysten lukumäärä Suomessa vaihteli vuosina 2001–2017 noin 37 yrityksen ja 135 yrityksen välillä. Kasvuyritysten lukumäärä muissa Pohjoismaissa, erityisesti Ruotsissa, on Suomea suurempi.

Muihin keskisuuriin yrityksiin verrattuna kasvuyritysten liiketoiminta on kuitenkin kehittynyt voimakkaasti 2010-luvulla. 50+ SIBS -hankkeessa tehdyt tilastotilastointiin pohjautuvat analyysit osoittavat, että keskisuuret kasvuyritykset olivat keskimäärin lähes nelinkertaistaneet liikevaihtonsa yhdentoista vuoden tarkasteluajanjakson aikana. Joukossa on myös ryhmä yrityksiä, joiden liikevaihto oli kymmenkertaistunut ja jotka olivat tarkasteluajanjakson lopussa siirtyneet midcap-yritysten luokkaan. Myös muut keskisuuret yritykset olivat kasvaneet jonkin verran, mutta suhteutettuna kasvuyrityksiin kasvu oli maltillista. Kasvuyritysten liikevaihdon kasvu heijastui myös henkilöstön kasvuun, joka oli keskimäärin kolminkertaistunut samassa ajassa.

¹ Keskisuuren kasvuyrityksen määritelmä on jonkin verran vaihdellut hankkeen eri aineistoissa. Esimerkiksi haastattelututkimuksessa liikevaihdon kasvuprosenttina oli 20 prosentin sijasta 10 prosenttia.

Kaksi kolmasosaa keskisuurista kasvuyrityksistä oli kasvanut voimakkaasti ulkopuolelta tuodun pääoman varassa. Näissä yrityksissä liiketoiminnan kasvu oli tuonut omistajille arvoa jopa kannattavuuden kustannuksella. Kolmasosa kasvuyrityksistä oli kasvanut kohtuullisen reippaasti mutta kannattavasti. Nämä yritykset pystyivät omalla tulovirrallaan rahoittamaan liiketoimintansa kasvun ja samalla palkitsemaan omistajiaan merkittävillä osingoilla. Noin kolmasosa muista keskisuurista yrityksistä toimi kannattavasti, mutta niiden liiketoiminta kasvoi maltillisesti. Muissa keskisuurissa yrityksissä kasvua rajoittivat muut tekijät kuin rahoituksen saatavuus. Näiden tekijöiden tunnistaminen ja yritysten tukeminen kasvu-uralle voisi tuottaa lisää kasvuyrityksiä Suomeen.

Keskisuuret kasvuyritykset kasvavat joko oman arvoketjunsä sisällä tai hyödyntämällä laajempaa ekosysteemiä. 50+ SIBS -hankkeessa tarkastelluista kasvuyrityksistä suuri osa ilmoitti kehittävänsä uutta liiketoimintaa pääasiassa omien asiakkaiden ja toimittajien kanssa. Globaalit trendit kuten digitalisaatio ja ilmastokestävä vihreä siirtymä vauhdittavat kuitenkin ekosysteemistä ajattelua, joka ilmenee erityisesti yritysten innovaatiotoiminnassa. Hankkeessa tunnistettiin kolme pääkasvupolkua: 1) Digi-intensiivisten yritysten kasvupolut, 2) Digitaalista siirtymää läpikäyvien laite- ja teknologiakehitysyriyten kasvupolut ja 3) Tuotantointensiivisten yritysten kasvupolut. Näissä kasvupoluissa digitalisaatio ja datatalous ovat entistä merkittävimpiä ajureita ja mahdollistajia arvomuodostuksen logiikan ja rakenteiden murroksessa arvoketjuista ekosysteemeihin.

Keskisuurten yritysten kasvuyritysten keskeisin kasvun ajuri on omistajien halu kasvaa. Monissa kasvuyrityksissä tavoitteena on kuitenkin maltillinen kasvu ja kannattavuus edellä. Tietynlainen varovaisuus ja turhien riskien välttäminen ohjaa kehitystä monessa – mutta ei kaikissa – kasvuyrityksissä. Tämän julkisten toimijoiden tulisi ottaa tämä huomioon tukiensa suunnittelussa ja päätöksenteossään. Työvoimapula oli 2010-luvulla keskisuurten yritysten suurin haaste. Tilanteen parantamiseksi yritykset toivoivat parannusta työvoiman liikkuvuuteen sekä koulutukseen. Yhtäältä työvoiman saatavuutta tulisi parantaa joustavalla työvoiman liikkumiselle Suomessa, toisaalta myös ulkomaisen työvoiman saatavuutta tulisi parantaa. Työvoiman koulutuksen parantamiseksi tulisi lisätä oppilaitosten ja yritysten välistä yhteistyötä.

Tutkimushankkeessa tarkasteltiin myös, missä liiketoimintaekosysteemeissä keskisuuret yritykset kehittyvät Suomessa ja muutamassa verrokkimaassa. Suomen vahvat liiketoimintaekosysteemit keskisuurten yritysten osalta suhteessa verrokkimaihin vaikuttaisivat olevan terveydenhoidon, materiaalien kiertotalouden ja uusiutuvien materiaalien sekä teollisuustuotannon ekosysteemit. Norjassa korostuvat energiantuotannon, majoituksen ja vapaa-ajan toiminnan

sekä liikenteen ekosysteemit, Ruotsissa puolestaan "uuden työn" ja materiaalien kiertotalouden ja uusiutuvien materiaalien ekosysteemit. Alankomaissa ja Tanskassa vaikuttaisivat ruuan tuotannon ja maatalouden sekä rakennetun ympäristön liiketoimintaekosysteemit olevan vahvimmat ekosysteemit keski-suurten yritysten osalta suhteessa muihin verrokkimaihin.

Innovaatioekosysteemit ovat keino vauhdittaa rajoja rikkovaa innovaatiotoimintaa yritysten verkottumisen kautta. Nykyisissä julkisesti tuetuissa innovaatio-ekosysteemeissä keskisuuret yritykset ovat kuitenkin suhteellisen pienessä roolissa. Tulevaisuudessa ekosysteemitoimintaa tulisi kehittää niin, että tässä pystytään entistä tehokkaammin hyödyntämään ja tukemaan myös nopeasti kasvavien keskisuurten yritysten kasvumahdollisuuksia.

Sisältö

Esipuhe.....	4
Yhteenveto	6
Sisältö.....	9
1 Johdanto.....	12
2 Tilastoanalyysi keskisuurista yrityksistä ja yritystukien vaikuttavuudesta	16
2.1 Keskisuuret yritykset ja kasvuyritykset 2000-luvulla.....	16
2.1.1. Keskisuuret yritykset.....	17
2.1.2. Kasvuyritykset Suomessa ja Pohjoismaissa.....	18
2.1.3. Keskisuuret kasvuyritykset	20
2.1.4. Kasvun lähteet.....	20
2.2 Julkisten yritystukien vaikuttavuus keskisuurille yrityksille	21
2.2.1 Yritystuet Suomessa	22
2.2.2 Kirjallisuutta lyhyesti.....	23
2.2.3 Vaikuttavuusanalyysi.....	24
2.2.4 Tulokset.....	25
2.3 Johtopäätökset tilastoanalyyseista	26
3 Keskisuuren yrityksen omistaja kasvun rahoittajana - tarkastelutapana kvantitatiivinen kasvuanalyysi.....	28
3.1 Johdanto	28
3.2 Aineisto ja menetelmät.....	29
3.3 Liiketoiminnan kasvu ja kehitys.....	31
3.3.1 Liikevaihdon kehitys.....	31
3.3.2 Henkilöstön kasvu ja kehitys.....	36
3.4 Kasvun rahoitus.....	39
3.4.1 Pääomatarve.....	39
3.4.2 Kasvun rahoitus.....	44
3.5 Kasvumallit.....	44
3.6 Johtopäätökset.....	47

4	Keskisuurten yritysten kasvuareenat ja -polut - laadullinen tapaustutkimus.....	50
4.1	Tausta ja tavoitteet	50
4.2	Tutkimuksen toteutus	52
4.3	Kasvuareenat	54
4.4	Kasvupolut	57
4.4.1	Kasvupolku A: Nokia-klusterin aihioista ekosysteemien ketteräksi erikoisosaajaksi	59
4.4.2	Kasvupolku B: Julkisen sektorin digitalisaatioprojekteista digitaalisen infran muokkaajaksi.....	60
4.4.3	Kasvupolku C: Born global high-tech laiteosaajasta laajentaminen elinkaaripalveluihin ja uusille sovellusalueille.....	62
4.4.4	Kasvupolku D: Sopimusvalmistajasta tuoteteknologioiden kehityspalveluiden tarjoajaksi.....	64
4.4.5	Kasvupolku E: Jalostusasteen nostolla vahvempi asema perinteisessä teollisuuden arvoketjussa.....	66
4.4.6	Kasvupolku F: Born Global erikoistuneesta engineering- osaamisen tarjoajasta asiakkaan luottokumppaniksi	68
4.4.7	Kasvupolku G: Pienyrittäjästä monialakonserniksi luomalla suotuisa ja synerginen kasvualusta niche-yrityksille.....	70
4.5	Johtopäätökset.....	73
5	Keskisuurten kasvuyritysten kasvun haasteet, ajurit ja keinot yrityskyselyn pohjalta.....	80
5.1	Menetelmät ja aineisto	81
5.2	Kasvun haasteet ja ajurit	82
5.3	Panostukset ja kasvun keinot	86
5.4	Ekosysteemien merkitys.....	90
5.5	Julkisen tuen merkitys.....	94
5.6	Resilienssi ja koronavirüs	96
5.7	Kehitysehdotuksia yritysten kasvu- ja työvoimapalveluihin.....	100
5.8	Johtopäätökset.....	101
6	Ekosysteemien kansainvälinen vertailu.....	104
6.1	Kansainvälinen tilastoanalyysi: keskisuurten yritysten rooli liiketoimintaekosysteemeissä	104
6.1.1	Yhdeksän liiketoimintaekosysteemiä	108
6.1.2	Keskisuurten yritysten kasvu ja kannattavuus	113
6.2	Julkisesti tuetut innovaatioekosysteemit Suomessa.....	116
6.3	Johtopäätökset.....	120

7	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	123
	Lähteet.....	131
	Liite 1, Liiketoimintaekosysteemien määritelmät.....	135

1 Johdanto

Sari Forsman-Hugg ja Magnus Simons

Pienillä ja keskisuurilla yrityksillä (pk-yritykset) on tunnistettu yhä merkittävämpi rooli yhteiskunnassa kasvun, työllisyyden ja innovaatioiden lähteinä. Aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet (ks. esim. Bronzini ja Piselli 2016; Ylhäinen ym. 2016), että julkisen sektorin toimijoilla on keskeinen rooli pk-yritysten kasvun tukemisessa. Toisaalta yritysten kasvua voivat jarruttaa monenlaiset esteet, kuten osaavan työvoiman saatavuus (esim. SKOL 2019) tai rahoitukseen liittyvät haasteet (Härmälä ym. 2021). Kasvua rajoittavien esteiden tunnistaminen ja yritysten tukeminen kasvu-uralle voisi tuottaa lisää kasvuyrityksiä Suomeen.

Tässä raportissa pureudutaan erityisesti suomalaisiin keskisuuriin yrityksiin ja niiden kasvuun ja kasvun dynamiikkaan tunnistuen sekä kasvun esteitä että ajureita. Keskisuurten yritysten kasvua tarkastellaan erityisesti kansainvälistymisen ja globaalien ekosysteemien näkökulmasta. Lisäksi tarkasteluun on sisällytetty myös keskisuurten yritysten muutoskyvykkyyttä, resilienssiä toimintaympäristön muutostilanteissa.

Raportti perustuu Business Finlandin rahoittamaan ja PTT:n sekä VTT:n yhdessä toteuttamaan tutkimushankkeeseen *“50+ Companies Sustainable Growth Paths and Resilience in Global Business Ecosystems”* (SIBS 50+). Tavoitteena on tunnistaa keskisuurten yritysten kestävä kasvun polkuja globaaleissa liiketoimintaekosysteemeissä ja selvittää merkittävimpiä tekijöitä, jotka vaikuttavat keskisuurten yritysten liikevaihdon ja henkilöstön kasvuun sekä kannattavuuteen. Keskeisessä roolissa on myös tunnistaa julkisten toimijoiden rooli ja palvelut yritysten kasvun ja kansainvälistymisen tukemiseksi globaaleissa verkostoissa ja liiketoimintaekosysteemeissä. Hankkeen tarkoituksena on tuottaa kehittämisohdotuksia ja politiikkasuosituksia, joiden avulla keskisuurten yritysten kasvua ja innovatiivisia liiketoimintaekosysteemejä yritysten kestävä kasvun vauhdittajina voitaisiin tukea.

Keskisuurten yritysten merkitys Suomen työllisyydelle ja talouskasvulle on merkittävä. Tilasto- ja tutkimustietoa keskisuurten yritysten kasvusta, kasvumalleista, liiketoimintaekosysteemeistä ja resilienssistä eli muutoskyvykkydestä talouden suhdanteissa ja shokkitilanteissa on kuitenkin vähän saatavilla. Erityisesti viime aikaiset muutokset yritysten toimintaympäristössä (mm. glo-

baali pandemia, geopoliittiset kriisit ja jännitteet) asettavat haasteita keskisuurtenkin yritysten liiketoiminnan kasvulle ja kansainvälistymiselle, kun toimintaympäristö on altis markkinahäiriöille. Jotta Suomen talouskasvua, työllisyyttä ja innovaatiokykyä voitaisiin globaalissa toimintaympäristössä ja kriisitilanteissa vahvistaa, tarvitaan uutta tietoa erityisesti siitä, miten keskisuurten yritysten vientimahdollisuuksia ja liittymistä globaaleihin ekosysteemeihin voidaan parantaa.

Keskisuurilla yrityksillä (50+ -yritykset) viitataan SIBS 50+ -hankkeessa Suomen mittakaavassa yrityksiin, jotka työllistävät 50–249 henkilöä. Keskisuurten yritysten lukumäärä koko yrityskannasta on varsin pieni, mutta niiden liikevaihtosumma ja osuus työllistävydestä on merkittävä. Tässä raportissa huomion kohde on erityisesti *keskisuurissa kasvuyrityksissä*. Kasvuyrityksille on useita eri määritelmiä, jotka yleensä pohjautuvat henkilöstön, liikevaihdon tai niiden molempien kasvuun. Keskisuurella kasvuyrityksellä tarkoitetaan tässä yhteydessä pääsääntöisesti yritystä, jonka liikevaihto, henkilöstö tai molemmat ovat kasvaneet vähintään 20 prosenttia² kolme vuotta peräkkäin ja jonka liikevaihto, henkilömäärä ja tase on tarkasteluajanjakson aikana jossain vaiheessa ollut pk-määritelmän mukaisia. Tarkasteluajanjaksona on ollut yhtäältä vuodet 2001–2019 ja toisaalta vuodet 2010–2020.

Ekosysteemit voidaan nähdä innovaatiopolitiikan ohjauskeinona ja yritysten innovaatio- ja liiketoiminnan kasvualustoina. Globaalit ekosysteemit voivat toimia kansainvälisen kasvun ajureina ja vauhdittajina. Yrityksiä ja muita innovaatio-toimijoita on myös jo pidemmän aikaa tuettu erilaisilla ekosysteemisillä palveluilla ja rahoitusinstrumenteilla. Globaalin ja kansallisen toimintaympäristön muutokset ja murrokset murtavat perinteisiä toimialarajoja ja mahdollistavat uudenlaisten arvoketjujen muodostumisen. Digitalisaation edistyminen ja datatalous mahdollistavat ekosysteemien ja ekosysteemimäisten toimintamallien muodostumisen. Keskisuurten yritysten ja erityisesti kasvuyritysten kontekstissa ekosysteemien merkitystä kansainvälisen kasvun vauhdittajina on tutkittu vielä verraten vähän. Keskeisiä tutkimuskysymyksiä ovat muun muassa, kuinka liiketoimintaekosysteemit tukevat 50+ -yritysten uudistumista, kasvua ja sijoittautumista vientimarkkinoille sekä kuinka voidaan kehittää julkisia ja yksityisiä työkaluja ja menetelmiä, joilla tuetaan paremmin 50+ yrityksille tarkoitettuja liiketoimintaekosysteemejä.

² Keskisuuren kasvuyrityksen määritelmä on jonkin verran vaihdellut hankkeen eri aineistoissa. Esimerkiksi haastattelututkimuksessa liikevaihdon kasvuprosenttina oli 20 prosentin sijasta 10 prosenttia.

Muutokset maailmantaloudessa ja globaalissa toimintaympäristössä sekä erilaiset markkinahäiriöt aiheuttavat suuria haasteita kaikille yrityksille, myös keskisuurille kasvuyrityksille. Keväällä 2020 alkanut globaali pandemia seurauksiinsa on nostanut yritysten resilienssin, sopeutumiskyvyn, keskeiseen asemaan: miten yhtäältä liiketoimintaa sopeutetaan kriisin aikana ja toisaalta, miten sopeudutaan uuteen normaaliin (esim. Meyer ym. 2020). Resilienssissä on kyse myös proaktiivisesta lähestymistavasta, ja sekä yritysten että ekosysteemien resilienssin vahvistaminen onkin ensiarvoisen tärkeää yritystoiminnan jatkuvuuden kannalta. Globaalit riskit eivät vain ole uhka liiketoiminnalle, vaan ne voivat toimia myös merkittävänä katalysaattorina uusille liiketoimintamahdollisuuksille.

Raportissa tutkimusaihetta lähestytään useiden eri linssien kautta. Tutkimuksessa on kerätty monipuolisesti eri aineistoja ja hyödynnetty useita eri tutkimus- ja analyysimenetelmiä kuten kotimaisten ja kansainvälisten tilastoaineistojen monipuolisia analyysejä, tapaustutkimukseen pohjautuvien haastatteluaineistojen laadullista analyysiä sekä keskisuurille yrityksille suunnattua kyselyä. Aineistot ja menetelmät on kuvattu tarkemmin raportin kussakin luvussa. Eri lähestymistavat auttavat ymmärtämään keskisuurten yritysten kasvun dynamiikkaa, kansainvälistymistä ja ekosysteemisiä alustoja hieman eri tulokulmista. Tutkimushanke on ollut monin tavoin iteratiivinen prosessi, jossa tutkimuskysymyksiä on lähestytty eri aineistoilla ja osin kerroksittain. Esimerkiksi tapaustutkimuksen haastatteluaineistoa hyödynnettiin yrityskyselyn suunnittelussa.

Luku 2 pohjautuu julkaisuun Busk ja Naumanen (2022a), joissa on tarkasteltu pienten ja keskisuurten yritysten kasvua ja kehitystä vuosina 2001–2019 Tilastokeskuksen yritysrekisterin tietojen avulla, erikseen myös tuotanto- ja osaaamisintensiivisillä toimialoilla. Lisäksi luvussa esitetään tiivistetysti julkisten yritystukien vaikuttavuusanalyysin tuloksia, jossa erityishuomion kohteena ovat olleet suomalaiset keskisuuret yritykset (Busk ja Naumanen 2022b). Vaikuttavuusanalyysin pohjalta on arvioitu Business Finlandin yritystukien vaikuttavuutta keskisuurille yrityksille 1–5 vuotta tuen saamisen jälkeen.

Luvussa 3 analysoidaan keskisuurten yritysten taloudellisten tunnuslukujen pohjalta yritysten kasvua ja kohdistetaan huomio erityisesti kasvun rahoitukseen analysoimalla tarkemmin, kuinka paljon pääomaa kasvu edellyttää, ja mitkä ovat omistajien mahdollisuudet rahoittaa kasvua. Tarkastelun kohteena oli Tilastokeskuksen yritystiedosta koottu 510 keskisuuren kasvuyrityksen ja 3 700 muun keskisuuren yrityksen taloudelliset tunnusluvut vuosilta 2010–2020. Aineistoin pohjalta tunnistettiin neljä kasvumallia, joiden eroja sekä kasvuvauhdissa että tuloksenteekokyvyssä analysoitiin.

Luvussa 4 on tarkasteltu keskisuurten yritysten kasvuareenoita ja -polkuja laadullisen tapaustutkimuksen ja haastatteluaineiston pohjalta. Tarkastelussa huomio kohdistui myös siihen, miten keskisuuret yritykset hyödyntävät ekosysteemejä kasvualustanaan ja millaisina kasvumahdollisuuksina ja -uhkina käynnissä olevat murrokset, etenkin digitalisaatio näyttäytyvät kasvuhakuisille keskisuurille yrityksille. Tarkastelussa yhdistettiin useampia kasvuyritystutkimuksen näkökulmia, joita tyypillisesti on tarkasteltu erikseen. Tapaustutkimuksen lopputuloksena syntyi keskisuurten yritysten kasvumahdollisuuksia jäsentävä nelikenttämalli, joka muodostuu neljästä kasvuareenasta sekä näitä hyödyntävästä seitsemästä dynaamisesta kasvupolusta. Tapaustutkimuksen analyysien pohjalta kiteytettiin keskeiset johtopäätökset ja ehdotukset julkisten palvelujen käytöstä ja kehitystarpeista kolmeen pääkasvumalliin.

Luvussa 5 esitetään keskisuurille kasvuyrityksille kohdennetun kyselyn tuloksia. Kyselyssä tarkasteltiin seuraavia teemoja: kasvun haasteet ja ajurit, panostukset ja kasvun keinot, ekosysteemien merkitys, julkisen tuen merkitys sekä resilienssi koronakriisissä.

Luvussa 6 selvitetään tilastollisen analyysin avulla merkittävimmät keskisuurten yritysten liiketoimintaekosysteemit Suomessa verraten niitä Alankomaiden, Norjan, Ruotsin ja Tanskan ekosysteemeihin. Tilastollista analyysia täydennettiin haastatteluilla, jolla syvennettiin ymmärrystä Suomessa toimivista julkisen tuen saaneista ekosysteemeistä, niiden toimintaperiaatteista sekä merkityksestä keskisuurille yrityksille ja yhteiskunnalle.

Luku 7 kokoaa yhteen tutkimushankkeen keskeiset tulokset sekä kehittämisehdotukset ja suositukset käytännön toimista yritysten kasvun, kansainvälistymisen ja ekosysteemien hyödyntämisen kehittämiseen.

2 Tilastoanalyysi keskisuurista yrityksistä ja yritystukien vaikuttavuudesta

Henna Busk ja Mika Naumanen

2.1 Keskisuuret yritykset ja kasvuyritykset 2000-luvulla

Luku pohjautuu julkaisuun Busk ja Naumanen (2022), jossa on tarkasteltu pienten ja keskisuurten yritysten kasvua ja kehitystä vuosina 2001–2019 Tilastokeskuksen yritysrekisterin tietojen avulla, erikseen myös tuotanto- ja osaamisintensiivisillä toimialoilla.³ Tämä luku tiivistää kyseisen raportin havainnot erityisesti keskisuurten yritysten näkökulmasta. Raportissa erityishuomion kohteena ovat olleet pienet ja keskisuuret kasvuyritykset ja niiden kehitys yli ajan. Osana kasvuyritysten tarkastelua on toteutettu myös erillinen analyysi yritysten henkilöstön kasvun lähteistä, jossa on hyödynnetty yritysrekisterin tietojen lisäksi FOLK-työssäkäyntimoduulin tietoja.

Keskisuurten yritysten määritelmä ei ole yksiselitteinen, ja usein määritelmät eri lähteissä vaihtelevat. Tässä luvussa keskisuuret yritykset on määritelty henkilöstön koon perusteella. Keskisuuria ovat 50–249 henkilöä työllistävät, pieniä yrityksiä 10–49 henkilöä työllistävät ja suuria vähintään 250 henkilöä työllistävät yritykset.

Samalla tapaa myös kasvuyrityksille on useita eri määritelmiä, jotka voivat pohjautua henkilöstön, liikevaihdon tai niiden molempien kasvuun. Tässä luvussa kasvuyrityksen määritelmänä on, että yrityksen lähtötyöllisyys on vähintään 10 henkilöä, ja työllisyyden keskimääräinen kasvu on vähintään 20 prosenttia vuodessa vähintään kolmena peräkkäisenä vuotena.

³ Tuotantointensiivisiin aloihin eli käytännössä teollisuuteen lukeutuvat TOL2008-luokituksen mukaiset toimialat 10–33. Osaamisintensiivisiin aloihin puolestaan kuuluvat ns. KIBS-alat (Knowledge Intensive Business Services), eli TOL2008-luokituksen toimialat: 62–63, 69–74 ja 78.

2.1.1. Keskisuuret yritykset

Keskisuurista kasvuyrityksistä on tilasto- ja tutkimustietoa vähän tarjolla (Simons ym. 2007; Ali-Yrkkö ja Rouvinen 2015). Usein pienet ja keskisuuret yritykset luokitellaan saman kategorian alle (pk-yritykset), ja viime aikoina tutkimuksen fokuksena ovat olleet pitkälti start-up -yritykset ja niiden kasvu sekä merkitys taloudessa (ks. esim. Maliranta ym. 2018).

Suomessa valtaosa yrityksistä on alle 10 henkilöä työllistäviä mikroyrityksiä. Keskisuuriin yrityksiin lukeutuu verrattain pieni joukko yrityksiä (3 200 vuonna 2019), mutta niiden muodostama liikevaihtosumma ja työllistävyys on merkittävä. Esimerkiksi vuonna 2019 keskisuuret yritykset kattoivat noin 1,5 prosenttia yrityskannasta mutta työllistivät noin viidenneksen kaikkien yritysten työvoimasta ja kattoivat myös noin viidenneksen kaikkien yritysten liikevaihtosummosta (Taulukko 2.1).

Keskisuurilla yrityksillä on mennyt 2000-luvulla suhteellisen hyvin. Keskisuurten yritysten lukumäärä, liikevaihtosumma ja työllistävyys on kasvanut erityisen ripeästi 2010-luvun loppupuolella (Busk ja Naumanen 2022a). Osaltaan tähän on vaikuttanut talouden noususuhdanne, minkä seurauksena aiemmin pienet yritykset ovat onnistuneet kasvamaan keskisuuriksi. Kehitystä on myös mahdollisesti tukenut riskirahoituksen parantanut saatavuus kasvuhakuisiin yrityshankkeisiin.

Vaikka suuret yritykset (250+) ovat myös suuri työllistäjä Suomessa, on kehitys niillä yli ajan ollut erisuuntainen kuin keskisuurilla yrityksillä. Suurten yritysten työllistävyys eli henkilöstön osuus kaikkien yritysten työvoimasta on laskenut 2000-luvulla (Taulukko 2.1). Sen sijaan keskisuurten yritysten työllistävyys vastaavalla tavalla mitattuna on kasvanut. Sama pätee suurten ja keskisuurten yritysten liikevaihtosumman osuuden kehitykseen.

Lisäksi mikäli tarkastellaan henkilöstömäärän suhteellista muutosta yli ajan (ei esitetty taulukossa), on keskisuurissa yrityksissä henkilöstömäärä kasvanut vuosien 2001–2019 välillä huomattavasti enemmän (35 %) kuin suurissa yrityksissä (4 %). Keskisuurten yritysten liikevaihtosumma on myös kasvanut vastaavalla ajankohdalla enemmän (59 %) kuin suurten yritysten (11 %).

Taulukko 2.1 Pienten (10-49), keskisuurten (50-249) ja suurten (250+) yritysten lukumäärä, liikevaihtosumma ja henkilöstö suhteessa koko yrityskantaan (%) vuosina 2001–2019

	2001	2005	2010	2015	2019
Yritysten lkm, %					
10–49	8,7 %	8,5 %	8,1 %	7,5 %	7,4 %
50–249	1,6 %	1,6 %	1,4 %	1,3 %	1,5 %
250+	0,4 %	0,4 %	0,4 %	0,3 %	0,3 %
Liikevaihtosumma, %					
10–49	16,0 %	15,6 %	17,0 %	19,7 %	18,3 %
50–249	18,0 %	18,1 %	16,3 %	20,8 %	21,4 %
250+	50,2 %	49,3 %	50,1 %	41,4 %	41,5 %
Henkilöstö, %					
10–49	20,2 %	20,4 %	21,4 %	22,8 %	22,6 %
50–249	18,5 %	18,9 %	18,1 %	20,0 %	21,8 %
250+	42,5 %	41,4 %	40,3 %	36,7 %	38,3 %

2.1.2. Kasvuyritykset Suomessa ja Pohjoismaissa

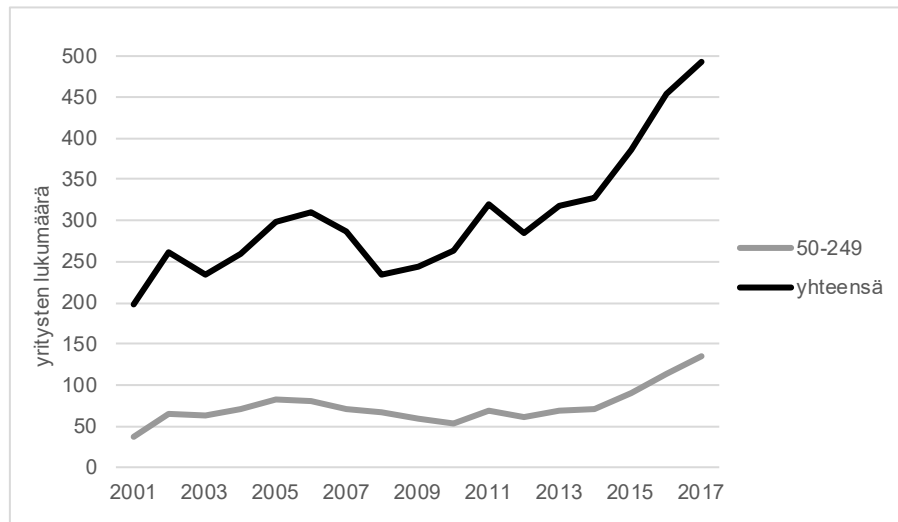
Suomessa on ollut noin 200–500 kasvuyritystä vuosina 2001-2017 (Kuva 2.1). Kasvuyritysten lukumäärän kehitys noudattelee talouden suhdanteita. Kasvuyritysten määrä on noussut 2000-luvulla, mutta osuus yrityskannasta on pysynyt samana: 0,2 prosentissa. Voidaan siis sanoa, että yritysten nopea kasvamisen on edelleen suhteellisen harvinaista.

Kasvuyritysten lukumäärä muissa Pohjoismaissa, erityisesti Ruotsissa, on Suomea suurempi (Kuva 2.2). Tosin lukumäärään vaikuttaa kunkin maan talouden koko. Myös kasvuyritysten suhteellinen määrän lisäys yli ajan on ollut Suomessa vähäisempi kuin muissa Pohjoismaissa.

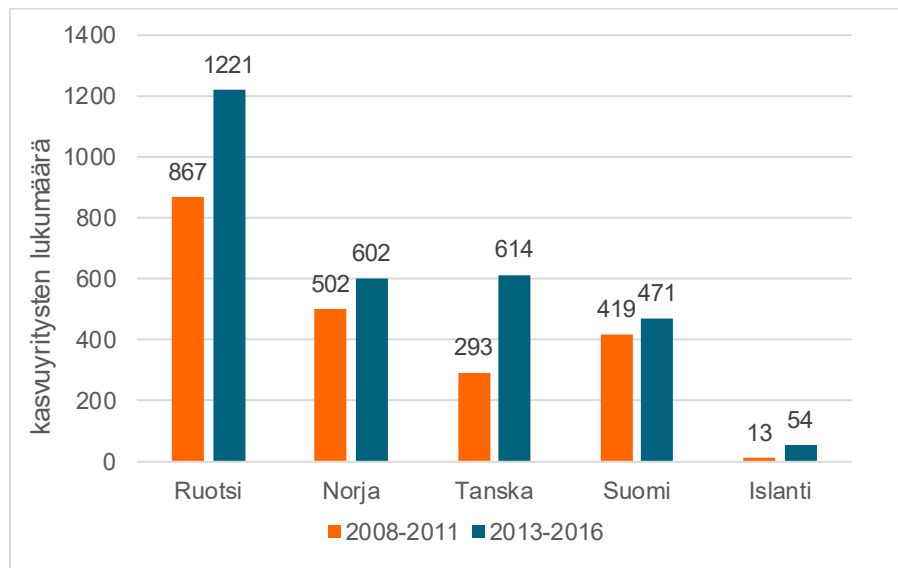
Kasvuyritysten kokojakauma on melko samankaltainen kaikissa Pohjoismaissa (Nordic Innovation 2019a; 2019b). Suomessa kasvuyritysten joukossa

näyttäisi kuitenkin olevan hieman enemmän keskisuuria eli 50–99 henkilöä työllistäviä yrityksiä kuin keskimäärin muissa Pohjoismaissa.

Kuva 2.1. Keskisuuret kasvuyritykset (50-249) sekä kasvuyritykset yhteensä vuosina 2001-2017.



Kuva 2.2 Kasvuyritykset Pohjoismaissa kasvuperiodeilla 2008–2011 ja 2013–2016.



Lähde: Nordic Innovation (2019a). Yrityksen lähtötyöllisyys on vähintään 10 henkilöä, henkilöstön keskimääräinen kasvu on ollut vähintään 20 prosenttia vuodessa vähintään kolmena peräkkäisenä vuotena, ja liikevaihto on ollut vähintään 2 miljoonaa euroa ensimmäisenä havaintovuonna.

2.1.3. Keskisuuret kasvuyritykset

Keskisuurten kasvuyritysten lukumäärä, liikevaihtosumma ja henkilöstömäärä ovat nousseet tarkasteluperiodilla, erityisesti 2010-luvun loppupuolella (Taulukko 2.2). Kehitykseen on vaikuttanut talouden noususuhdanne, joka osui tuolle ajanjaksolle. Keskisuurten kasvuyritysten lukumäärä on vaihdellut 40–135 yrityksen välillä (keskimäärin 3 % keskisuurista yrityksistä) vuosina 2001–2017.

Tilastoanalyysistä nousee esille osaamisintensiivisten alojen nousu. Keskisuurten kasvuyritysten lukumäärä, liikevaihtosumma ja henkilöstö näillä aloilla on selvästi kasvanut 2010-luvulla. Sen sijaan vastaavasti tuotantointensiivisillä aloilla toimivilla kasvuyrityksillä on mennyt vuoden 2008 finanssikriisin jälkeen koko ajan heikommin. Osaamisintensiivisten alojen kasvu on havaittavissa myös muissa Pohjoismaissa (Nordic Innovation 2019b).

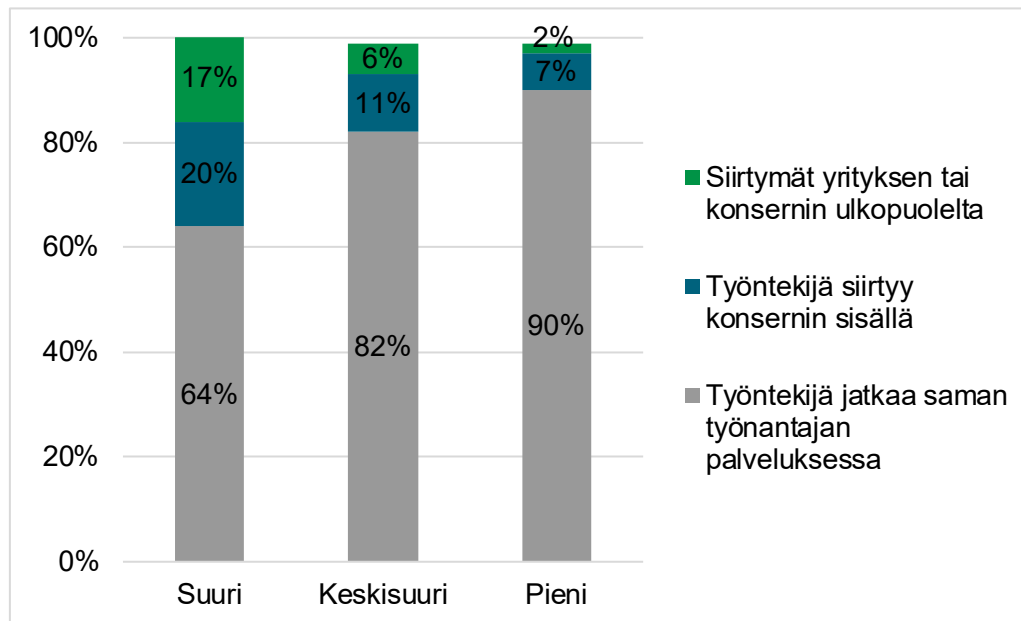
Taulukko 2.2 Keskisuurten kasvuyritysten lukumäärä, liikevaihtosumma (mrd. euroa) ja henkilöstö vuosina 2001–2017

Keskisuuret kasvuyritykset	2001	2005	2010	2015	2017	Muutos 2001–2017	
						lkm	%
Yritysten lkm	37	83	53	90	135	98	265
						mrd. euroa	%
Liikevaihtosumma	0,4	1,0	0,7	1,2	3,5	3,1	888
						lkm	%
Henkilöstö	3 613	8 945	5 952	8 793	13 664	10 051	278

2.1.4. Kasvun lähteet

Keskisuurilla kasvuyrityksillä on keskeinen rooli uusien työpaikkojen synnyttämisessä. Suurin osa kasvuyrityksistä kasvaa aidosti eli orgaanisesti, ja vain pieni osa henkilöstön kasvusta syntyy yritysjärjestelyjen ja myyntien kautta tai konsernien sisäisistä siirtymisistä (Kuva 2.3). Tämä pätee myös kaikkiin kasvuyrityksiin, ja yleisesti kasvuyrityksiin Pohjoismaissa (Nordic Innovation 2019b).

Kuva 2.3. Pienten, keskisuurten ja suurten kasvuyritysten työntekijöiden siirtymät kasvuperiodin aikana vuosina 2001–2018, osuus työvoimasta.



Kasvuyrityksillä tapahtuu kasvuperiodien aikana enemmän liiketoiminnan ostoja ja ulkoistamisia kuin muutoin. Erityisen korostunutta tämä on osaamisintensiivisillä aloilla. Kasvuperiodeille on myös tyypillistä henkilöstön siirtyminen konsernin sisällä yrityksestä toiseen. Tuotantointensiivisillä aloilla puolestaan työntekijät jatkavat usein saman työnantajan palveluksessa, mutta hieman siirtymiä tapahtuu myös konsernin sisällä.

Muiden kuin tuotanto- ja osaamisintensiivisten alojen kasvuperiodeille on tyypillistä työntekijöiden siirtyminen julkiselta sektorilta yksityisiin yrityksiin. Tätä selittää kuntien ja kuntayhtymien työntekijöiden siirtyminen yksityisten sosiaali- ja terveysalan yritysten palvelukseen.

2.2 Julkisten yritystukien vaikuttavuus keskisuurille yrityksille

Tässä luvussa esitetään tiivistetysti julkisten yritystukien vaikuttavuusanalyysin tuloksia, joissa erityishuomion kohteena ovat olleet suomalaiset keskisuuret yritykset. Luku pohjautuu julkaisuun Busk ja Naumanen (2022b). Tässä luvussa keskisuuret yritykset on määritelty siten, että yritys on työllistänyt 50–

249 henkilöä ja sen vuotuinen liikevaihto on ollut alle 50 miljoonaa euroa tai tase on ollut alle 43 miljoonaa euroa.

Business Finlandin yritystukien vaikuttavuutta keskisuurille yrityksille arvioitiin 1–5 vuotta tuen saamisen jälkeen. Vaikuttavuutta tarkasteltiin monipuolisesti erilaisten vastemuuttujien perusteella, kuten liikevaihto, työllistävyys, tuottavuus, tavara- ja palveluviennin määrä ja osuus liikevaihdosta. Ennen vaikuttavuusanalyysin tuloksia kerrotaan lyhyesti aikaisempien tutkimuksien havaintoja julkisten yritystukien vaikutuksista sekä tilastotietoa myönnettyistä yritystuista Suomessa.

2.2.1 Yritystuet Suomessa

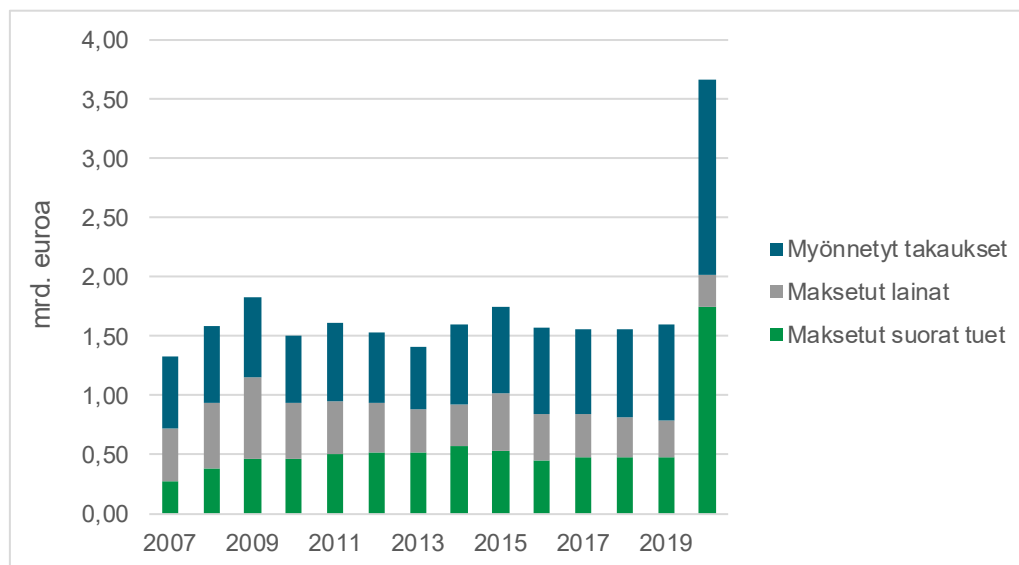
Julkisia yritystukia on myönnetty vuonna 2019 noin 1,6 miljardin euron edestä (Kuva 2.4).⁴ Tähän summaan on laskettu mukaan suorat tuet, lainat ja myönnetyt takaukset. Tukisumma on ollut melko tasainen viime vuosina, lukuun ottamatta vuotta 2020, jolloin koronapandemian seurauksena julkisia yritystukia myönnettiin selvästi aiempaa enemmän (noin 3,7 miljardia euroa). Vuonna 2020 yritystukien saajien määrä enemmän kuin kaksinkertaistui, ja noin suurin osa yritystukea saaneista sai tukea suhdanneheikentymien vuoksi (Yritystukitalasto 2020). Viime vuosina painopiste julkisessa tuessa on siirtynyt yhä enemmän takauksiin suorien tukien ja lainojen sijaan. Esimerkiksi vuonna 2019 takauksien osuus oli noin puolet kaikesta tuesta, ja suorien tukien osuus 30 prosenttia ja lainojen 20 prosenttia.

Pienet yritykset ovat lukumäärällisesti saaneet useammin yritystukea, mutta yrityskantaan suhteutettuna suurin osa suurista yrityksistä on saanut yritystukea (Taulukko 2.3). Keskisuurista yrityksistä noin reilu kolmannes on saanut yritystukea, vaikka osuus kaikista tuen saajista on vain noin 4 prosenttia.

Toimialoittain katsottuna tukea saaneita on yleisesti ottaen ollut selvästi eniten palvelualalla, eli vuonna 2019 noin 35 prosenttia kaikista tukea saaneista yrityksistä (ei esitetty kuvaa). Seuraavaksi eniten tukea ovat saaneet kaupan (13 %), teollisuuden (13 %) ja rakentamisen (8 %) alan yritykset.

⁴ Kuvailut perustuvat Tilastokeskuksen yritystukiaineistoon, joka muodostuu Finnveran myöntämistä lainoista ja takauksista, Business Finlandin maksamista tuista ja lainoista sekä työ- ja elinkeinoministeriön (TEM) ja maa- ja metsätalousministeriön (MMM) maksamista suorista tuista.

Kuva 2.4. Yritystuet tyypin mukaan vuosina 2007–2020, miljardia euroa



Taulukko 2.3 Yritystukea saaneiden osuus kaikista tuen saajista ja yrityskannasta vuonna 2019 yrityskoon mukaan

Yrityskoko	Osuus tuen saajista	Osuus kokoluokan yrityskannasta
Mikroyritys (alle 5 tai tuntematon)	67,4 %	6,2 %
Pieni yritys (5–49)	27,1 %	22,0 %
Keskisuuri yritys (50–249)	4,2 %	36,1 %
Suuri yritys (vähintään 250)	1,3 %	53,7 %
Yhteensä	100,0 %	8,2 %

Lähde: Yritystukitilasto 2019, Yritysten rakenne- ja tilinpäätöstilasto

2.2.2 Kirjallisuutta lyhyesti

Taloustieteellinen kirjallisuus on keskittynyt pitkälti tarkastelemaan T&K-tukien vaikutuksia. Julkisia T&K-tukia perustellaan usein sillä, että ne hyödyttävät yhteiskuntaa laajemmin eikä vain tukea saavaa yritystä. Yleisesti voidaan sanoa, että tutkimustulokset yritystukien vaikuttavuudesta ovat hyvin vaihtelevia (ks.

esim. Ylhäinen ym. 2016; Fornaro ym. 2020). Julkisilla yritystuilla on havaittu enimmäkseen positiivisia vaikutuksia yritysten selviytymiseen, työllistävyyteen ja viimeaikaisimmissa tutkimuksissa myös yksityisiin investointeihin ja innovaatiotoimintaan. Epäselvien tulosten osuus kirjallisuudessa on kuitenkin myös merkittävä. Sen sijaan julkisilla yritystuilla ei ole havaittu selkeää positiivista ja tilastollisesti merkitsevää vaikutusta tuottavuuteen, ja usein varsinkin lyhyellä aikavälillä vaikutukset tuottavuuteen ovat olleet negatiiviset.

Kosken ja Pajarisen (2015) tulokset viittaavat siihen, että julkiset yritystuet estävät luovan tuhon toteutumista yrityssektorilla, ja etenkin työllisyys- ja innovaatiotukia saavat keskimääräistä heikomman tuottavuuden yritykset. Tuet siis vähentävät tehottomien yritysten poistumista markkinoilta ja siten hidastavat yritysten rakennemuutosta. Luovaa tuhoa hidastava mekanismi ei näyttäisi kuitenkaan liittyvän niinkään T&K-tukiin. Samansuuntaisia tuloksia ovat saaneet myös Fornaro ym. (2020). He osoittavat T&K-tukien vaikutusten selviytymiseen olevan samansuuntaisia sekä nuoremmille (alle 6 vuotiaille) että vanhemmille yrityksille. Tulosten perusteella ei voida sanoa, estävätkö T&K-tuet luovaa tuhoa vai auttavatko ne nuoria yrityksiä selviytymään vähän tuottavuutta lisäävän kehitysvaiheen eli ns. kuolemanlaakson yli.

Suomessa yritystukien vaikuttavuuteen liittyviä tutkimuksia on tehty useita (esim. Van der Have ja Deschryvere 2021; Fornaro ym. 2020, Koski ja Pajarinen 2015, Karhunen ja Huovari 2015), mutta vaikutuksia ei ole tietääksemme tarkasteltu erikseen eri kokoisille yrityksille. Kansainvälisen kirjallisuuden mukaan kuitenkin julkisten tukien vaikutukset vaihtelevat yritysten ominaisuuksien mukaan. Esimerkiksi julkiset tuet ovat usein vaikuttavimpia pienissä yrityksissä verrattuna suuriin yrityksiin (González ja Pazó 2008; Bronzini and Iachini 2014; Bronzini ja Piselli 2016), ja niiden merkitys todennäköisesti on myös suurempi yrityksissä, jotka ovat riippuvaisia ulkoisesta rahoituksesta (Hyytinen ja Toivanen 2005; Meuleman ja De Maeseneire 2012).

2.2.3 Vaikuttavuusanalyysi

Tutkimuksessa on hyödynnetty kaltaistamismenetelmiä, jossa keskisuurille Business Finlandin rahoitusta saaneille yrityksille etsittiin rekisteriaineistosta mahdollisimman samankaltaiset keskisuuret verrokkiyritykset, jotka eivät olleet saaneet rahoitusta viimeisten viiden vuoden aikana. Analyysissä hyödynnettiin laajasti Tilastokeskuksen rekisteriaineistoja vuosilta 2000–2020. Business Finlandilta rahoitusta saaneiden, niiden verrokkiyritysten muodostamisen sekä kyseisten yritysten kehittymisen seurannan keskeisin aineisto oli Yritysrekisterin

yrittäjätason tilinpäätöspaneeli. Myös kausiveroaineiston arvonlisäverosuoritus-tietoja sekä FOLK-henkilöaineistoja on hyödynnetty vastaaviin tarkoituksiin. Tiedot Business Finlandin (aiemmin Tekesin), Finnveran, työ- ja elinkeinomi-nisteriön sekä maa- ja metsätalousministeriön hallinnonalan maksamista yri-tystuista haettiin Tilastokeskuksen yrittäjätietokannasta.

Vaikuttavuutta arvioitiin erikseen tuen tyypin mukaan: suora tuki sekä laina (laina tai pääomalaina). On kuitenkin syytä huomioda, että kaltaistamisessa ei ole otettu huomioon yritystuen tyyppiä, joten erot tuloksissa voivat osittain joh-tua yritysten valikoitumisesta eri tukimuodoille.

2.2.4 Tulokset

Suora tuki

Tulokset *Business Finlandin suoran tuen* osalta ovat melko vaihtelevia. Useim-pien lopputulemamuuttujien tapauksessa vaikutuksia ilmenee useamman vuo-den viiveellä (yleensä 3–5 vuotta) suoran tuen saamisesta. Selkeimmät vaiku-tukset suoran tuen saamisella ovat keskisuurten yritysten taseeseen, tavara-vientiin sekä tavara- ja palveluviennin osuuteen liikevaihdosta. Näiden muuttu-jien kohdalla myönteisiä ja tilastollisesti merkitseviä vaikutuksia keskisuurille yrityksille havaitaan jo alkaen yksi vuotta tuen saamisen jälkeen. Tavara- ja palveluvienti sekä niiden osuudet kasvavat ensimmäiset kolme tai neljä vuotta tuen saamisen jälkeen, mutta sitten kasvu laantuu tai kääntyy negatiiviseksi. Sama pätee keskisuurten yritysten taseeseen.

Toimialoista selkeimmin nousee esille ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toi-minta, jolla toimiville keskisuurille yrityksille suorilla tuilla on myönteinen ja ti-lastollisesti merkitsevä vaikutus erityisesti liikevaihtoon, kotimaan liikevaihtoon, tavaravientiin sekä tavaraviennin osuuteen liikevaihdosta. Tiettyjen lopputule-mien osalta myönteisiä vaikutuksia havaittiin myös muille toimialoille, mutta usein vasta 3–5 vuotta tuen saamisen jälkeen.

Vaikuttaisi siltä, että Business Finlandin suorien tukien avulla on edistetty kes-kisuurten yritysten kansainvälistymistä, ja erityisesti ammatillisen, tieteellisen ja teknisen toiminnan alalla.

Laina

Business Finlandin myöntämien lainojen osalta tilastollisesti merkitseviä vaiku-tuksia havaitaan selkeimmin keskisuurten yritysten liikevaihtoon, tuottavuuteen ja henkilöstöön. Toisin sanoen lainat vaikuttavat selkeimmin eri lopputulemiin kuin suorat tuet.

Keskisuurten yritysten liikevaihto kasvaa noin ensimmäiset neljä vuotta lainan saamisen jälkeen, mutta sen jälkeen kasvu laantuu eikä ero ole enää tilastollisesti merkitsevä verokkiryhmään nähden. Keskisuurten yritysten henkilöstömäärä kasvaa verrokkiyrityksiin nähden vain vuosi tuen saamisen jälkeen, mutta ei enää tämän jälkeen. Tuottavuuden osalta puolestaan kasvua tapahtuu ensimmäisten kahden vuoden aikana lainan saamisen jälkeen, jonka jälkeen tuottavuuden kasvu kääntyy negatiiviseksi.

Sekä teollisuuden, informaatio- ja viestinnän että ammatillisen, tieteellisen ja teknisen toiminnan alan keskusuurille yrityksille Business Finlandin lainoilla vaikuttaisi olevan myönteinen ja tilastollisesti merkitsevä vaikutus tuottavuuteen 3–4 vuotta lainan saamisen jälkeen.

Kaikilla tarkastelluista toimialoista Business Finlandin lainan tai pääomalainan saamisella on ollut negatiivinen ja tilastollisesti merkitsevä vaikutus tavara- ja palveluvientiin sekä niiden osuuteen liikevaihdosta 2–3 vuotta lainan saamisesta. Tämän jälkeen useimmilla tarkastelluista toimialoista vaikutus on kääntynyt myönteiseksi, mutta tulokset eivät enää eroa tilastollisesti merkitsevästi verrokkiyrityksistä. Eli lainoilla on pystytty tai pyritty edistämään yrityksen tuottavuutta kansainvälistymisen sijaan.

2.3 Johtopäätökset tilastoanalyysistä

Keskisuuriin yrityksiin lukeutuu verrattain pieni joukko yrityksiä, mutta niiden muodostama liikevaihtosumma ja työllistävyys on merkittävää. Esimerkiksi vuonna 2019 keskisuuret yritykset kattoivat noin 1,5 prosenttia yrityskannasta mutta työllistivät noin viidenneksen kaikkien yritysten työvoimasta ja kattoivat myös noin viidenneksen kaikkien yritysten liikevaihtosummasta. Keskisuurten yritysten merkitys työllistäjänä ja liikevaihdon tuottajana Suomessa on kasvanut 2000-luvulla.

Kasvuyritysten lukumäärä muissa Pohjoismaissa, erityisesti Ruotsissa, on Suomea selvästi suurempi. Tosin lukumäärään vaikuttaa kunkin maan talouden koko. Kasvuyritysten kokojakauma on melko samankaltainen kaikissa Pohjoismaissa, mutta Suomessa kasvuyritysten joukossa näyttäisi olevan hieman enemmän keskisuuria eli 50–99 henkilöä työllistäviä yrityksiä kuin keskimäärin muissa Pohjoismaissa. Kasvuyritysten lukumäärä Suomessa on noussut 2000-luvulla, mutta osuus yrityskannasta on pysynyt samana: 0,2 prosentissa. Voidaan siis sanoa, että yritysten nopea kasvaminen on edelleen Suomessa suhteellisen harvinaista. Sama pätee keskisuuriin kasvuyrityksiin, joita on ollut keskimäärin 3 prosenttia keskisuurista yrityksistä vuosina 2001–2017.

Osaamisintensiivisten alojen kasvu 2010-luvulla on ollut havaittavissa sekä Suomessa että muissa Pohjoismaissa.

Yritystukien osalta havaitaan, että pienet yritykset ovat lukumäärällisesti saaneet useammin julkista yritystukea, mutta yrityskantaan suhteutettuna suurin osa suurista yrityksistä on saanut yritystukea. Keskisuurista yrityksistä noin reilu kolmannes on saanut julkista yritystukea vuonna 2019, vaikka osuus tuen saajista on vain noin 4 prosenttia. Yleisesti ottaen ennen koronapandemiaa yritystukia on Suomessa maksettu aiempaa vähemmän (1,6 mrd. euroa) ja suorien tukien ja lainojen osuus yritystukisummasta on laskenut, kun taas takauksien osuus on selvästi noussut.

Eurostatin tilastojen mukaan vuonna 2019 suoraa julkista tutkimus- ja tuotekehitystukea on Suomessa myönnetty noin 1,9 miljardia euroa, mikä on noin 0,8 prosenttia BKT:seen suhteutettuna. Myös Tanskassa ja Ruotsissa osuus on ollut samansuuruinen kuin Suomessa, kun taas Norjassa suoran T&K -tuen osuus on ollut suurempi eli noin yksi prosentti BKT:seen suhteutettuna.

Tutkimuksen tulokset Business Finlandin yritystukien vaikuttavuudesta keski-suurille yrityksille ovat vaihtelevia. Ne antavat kuitenkin viitteitä siitä, että suorien tukien avulla on edistetty keskisuurten yritysten kansainvälistymistä, ja erityisesti ammatillisen, tieteellisen ja teknisen toiminnan alalla. Selkeimmät vaikutukset suoralla tuella havaittiin olevan keskisuurten yritysten tavaravientiin sekä tavara- ja palveluviennin osuuteen liikevaihdosta. Lainat ja pääomainat sen sijaan vaikuttavat eri lopputulemiin kuin suorat tuet, ja selkeimmin keskisuurten yritysten tuottavuuteen. Tuottavuuden osalta myönteiset vaikutukset koskettivat ammatillisen, tieteellisen ja teknisen toiminnan lisäksi myös teollisuutta ja informaatio ja viestinnän alaa, vaikkakin vasta useamman vuoden viiveellä.

3 Keskisuuren yrityksen omistaja kasvun rahoittajana - tarkastelutapana kvantitatiivinen kasvuanalyysi

Magnus Simons

3.1 Johdanto

Omistajien kasvuhaluus on keskisuuren yrityksen keskeinen kasvun ajuri. Usein kuitenkin kuulee väitteen, että keskisuuret yritykset eivät kasva tai kansainvälisty, koska yrittäjä- tai perhetaustainen omistaja ei ole valmis panostamaan siihen. Tämä väite kuultiin myös 50+SIBS -hankkeen ekosysteemihaastatteluissa. Tässä artikkelissa halutaan ymmärtää ilmiötä paremmin. Ensin tarkastellaan keskisuurten yritysten kasvua, ja sen jälkeen lähestytään teemaa kasvun rahoituksen kautta. Tarkemmin selvitetään, kuinka paljon pääomaa kasvu edellyttää, ja mitkä ovat omistajien mahdollisuudet rahoittaa kasvua. Näillä kysymyksillä on merkitystä myös julkisten toimijoiden päätöksenteossa.

Tarkastelu pohjautuu tilastollisen aineiston analysointiin. Lähtöaineistona on Tilastokeskuksen yritystiedoista koottu 510 keskisuuren kasvuyrityksen ja 3 701 muun keskisuuren yrityksen taloudelliset tunnusluvut vuodesta 2010 vuoteen 2020. Kasvuyritysten muodostaman kohderyhmän liikevaihto on tarkasteluajanjakson aikana kasvanut keskimäärin 387 prosenttia – eli noin 17,2 prosenttia vuodessa. Muiden keskisuurten yritysten muodostaman verrokkiryhmän keskimääräinen liikevaihto kasvoi samassa ajassa 38 prosenttia, mikä vuositasolla tarkoittaa noin 3,3 prosenttia. Tarkasteluajanjakson aikana kasvuyritysten henkilöstö kasvoi noin 311 prosenttia eli 15,2 prosenttia vuodessa ja verrokkiryhmän 15 prosenttia, mikä vastaa vuositasolla 1,4 prosenttia vuodessa. Ero on siis huomattava. Pieni määrä kasvuyrityksiä tuottaa suurin piirtein yhtä paljon uusia työpaikkoja kuin kaikki muut keskisuuret yritykset yhteensä.

Kasvuyritysten kohderyhmä ei ole homogeeninen. Joukosta löytyy yrityksiä monelta toimialalta ja yritykset ovat tarkasteluajanjakson lopussa hyvin erikoisia. Korkeimmat liiketoiminnan kasvuluvut löytyvät informaatio ja viestinnän toimialalta, missä liiketoiminta kasvoi noin 24 prosenttia vuosittain yhdentoista vuoden kestoisen tarkasteluajanjakson aikana (yhteensä 762 %). Henkilöstön kasvu oli voimakkainta ammatillisen, tieteellisen ja teknisen toiminnan alalla (18 %/v, 423 %). Tarkasteluajanjakson lopussa kasvuyrityksistä 49 on ylittänyt

50 miljoonan midcap-yrityksen liikevaihdon rajan, 193 yritystä on vielä keski-suuria yrityksiä ja 211 yrityksen liikevaihto on pienen yrityksen tasolla. 58 yrityksen liiketoiminta on päättynyt.

Kasvun edellyttämä pääomatarve on lyhyellä tähtäimellä suoraan verrannollinen liikevaihdon kasvuvauhtiin. Tämä tarkoittaa, että esimerkiksi 20 miljoonan euron suuruinen teollisuusyritys tarvitsee kasvattaakseen liikevaihtonsa 20 prosentilla noin 2,7 miljoonaa euroa uutta pääomaa. Kasvaakseen 2 prosentilla yrityksen pääomatarve on vastaavasti noin 270 000 euroa. Luvussa 3.3 tarkastellaan, miten tilastoaineiston pohjalta päädyttiin tähän approksimaatioon.

Kasvuun tarvittavan pääoman yritys voi tuottaa oman toimintansa kautta, omistajien tuomana omana pääomana tai vieraana pääomana. Luokittelemalla kasvu- ja muita keskisuuria yrityksiä tuloksenteon ja pääomatarpeen perusteella kahteen ryhmään, syntyi neljän kasvumallin matriisi. ”Kysymysmerkeiksi” nimettiin hitaasti kasvavat ja heikkoa tulosta tekevät yritykset; ”lypsylehmiksi” maltillisesti, mutta kannattavasti kasvavat yritykset; ”kannattavan kasvun” yritykset kasvavat ripeästi ja hyvin kannattavasti, ja ”tähdet” kasvavat erittäin nopealla vauhdilla, mutta alhaisella tulosprosentilla. Luvussa 3.4 tarkastellaan matriisin kasvumalleja tarkemmin. Johtopäätöksissä (luku 3.8) esitetään ajatuksia siitä, miten julkiset toimijat voivat hyödyntää kasvumalleja omien rahoituspäätöstensä tueksi.

3.2 Aineisto ja menetelmät

Tarkastelun kohteena oli yhteensä 4 211 keskisuurta suomalaista yritystä. Keskisuureksi yritykseksi määriteltiin yritys, joka tarkasteluajanjakson aikana vähintään yhden vuoden aikana täytti keskisuuren yrityksen kriteerit (liikevaihto: 10–50 miljoonaa euroa, henkilöstö: 50–249 henkilöä, tase: 10–43 miljoonaa euroa). Keskisuureksi kasvuyritykseksi luokiteltiin yritys, joka tarkasteluajanjakson aikana oli kasvanut vähintään 20 prosenttia kolme vuotta peräkkäin joko liikevaihtonsa, henkilöstönsä ja näiden molempien osalta. Näillä kriteereillä yritykset jaettiin kahteen pääkohderyhmään: 510 kasvuyritystä ja 3 701 muuta keskisuurta yritystä verrokkiryhmässä. Lähtöaineisto perustuu Tilastokeskuksen yritystilastoihin. Tarkasteluajanjaksona oli vuodet 2010–2020.

Yritysten luokittelu kasvuyrityksiksi ja muiksi keskisuuriksi yrityksiksi osoitti, että noin 12 prosenttia keskisuuriksi luokitelluista yrityksistä oli tarkasteluajanjakson aikana pystynyt kasvamaan yli 20 prosenttia kolme vuotta peräkkäin.

Kehikko 3.1. Tilastoaineiston kuvaus.

Tilastoaineisto ja pääluokittelu:

- Pääaineisto: Tilastokeskuksen yritysrekisteri 2010–2020
- 4 211 keskiuuren yrityksen tilastollinen analyysi
- 510 kasvuyritystä, 3 701 muuta keskiuurta yritystä
- Pankki- ja rahoitusala jätettiin tarkastelusta pois
- Tilinpäätöstietojen vertailu
 - Liikevaihto, henkilöstö, palkkasumma, jalostusarvo, tulos, omavaraisuusaste, investoinnit, taseen loppusumma, BF-tuki, omistuspohja (Orbis)

Aineiston analysoinnissa kahta kohderyhmää tarkasteltiin myös toimialan näkökulmasta. Taulukko 3.1 kertoo, miten kasvu- ja muut keskiuuret yritykset jakautuvat TOL2008-päätöskituksen mukaisiin toimialoihin.

*Taulukko 3.1. Keskiuuret yritykset toimialoit-
tain*

Toimiala	Kasvu (lkm)	Muut (lkm)
C Teollisuus	73	945
F Rakentaminen	80	411
G Tukku- ja vähittäiskauppa	42	455
H Kuljetus ja varastointi	27	246
I Majoitus- ja ravitsemistoiminta	22	131
J Informaatio ja viestintä	75	262
M Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta	56	274
N Hallinto	95	274

Taulukko 3.2. Kasvuyritysten kokoluokittelu vuoden 2020 liikevaihdon perusteella

Kohderyhmä	N (lkm)
Pieni (< 10 m€)	211
Keskisuuri (< 50 m€)	196
Midcap (< 100 m€)	27
Midcap+ (> 100 m€)	22
Liiketoiminta päättynyt	58

Kasvuyritysten kohderyhmän yritykset luokiteltiin myös tarkasteluajanjakson viimeisen vuoden (2020) liikevaihdon perusteella eri kokoisten yritysten muodostamiin alaryhmiin (Taulukko 3.2.).

3.3 Liiketoiminnan kasvu ja kehitys

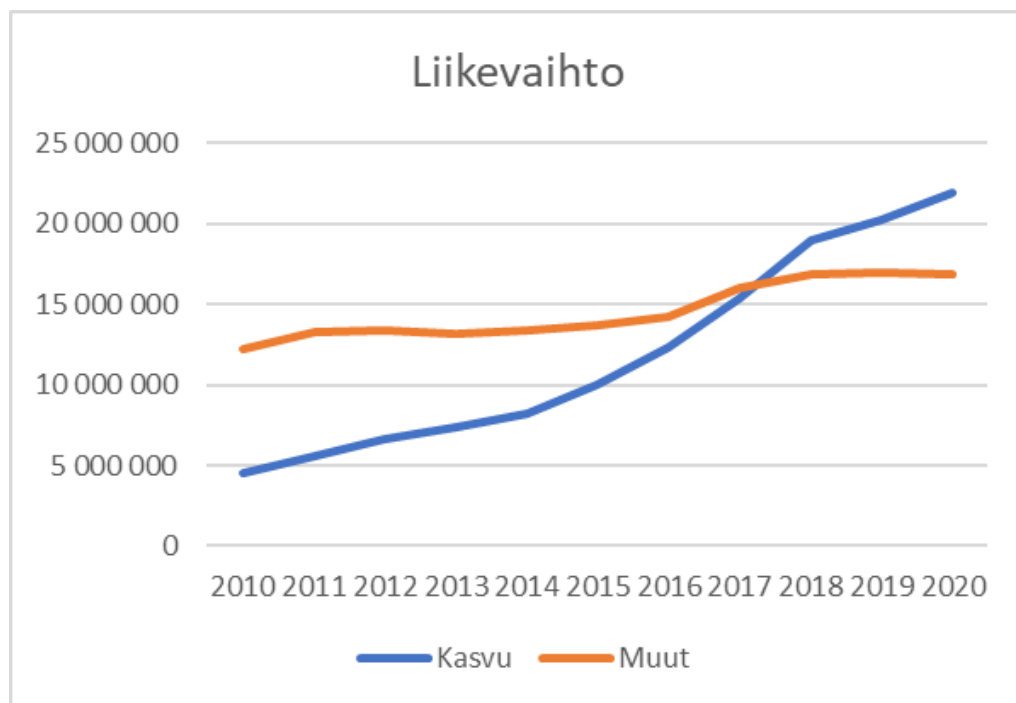
Tässä luvussa tarkastellaan, miten keskisuurten kasvuyritysten toiminnan kasvu eroaa muiden keskisuurten yritysten kehityksestä vuosina 2010–2020. Tavoitteena on osoittaa, että keskisuurten yritysten joukosta löytyy merkittävä määrä kasvuyrityksiä ja niiden kasvulla on merkitystä – ei pelkästään yritystasolla – vaan myös kansallisella tasolla. Tarkastelu osoittaa, että kahden kohderyhmän välillä on merkittäviä eroja muun muassa liikevaihdon ja työllistävyyden kannalta. Tässä luvussa tarkastellaan ensiksi, miten kasvuyritysten ja muiden keskisuurten yritysten liikevaihdon ja henkilöstön koon kehitys eroavat toisistaan tarkasteluajanjakson aikana.

3.3.1 Liikevaihdon kehitys

Vuosina 2010–2020 kasvuyritysten keskimääräinen liikevaihdon kasvuprosentti oli 387 prosenttia. Vuositasolla kasvu oli keskimäärin 17,2 prosenttia. Keskivertoyritys tässä kohderyhmässä on siis lähes nelinkertaistanut liikevaihtonsa yhdessätoista vuodessa. Vastaavasti muiden keskisuurten yritysten liikevaihto kasvoi kauden aikana 38 prosenttia, eli noin 3,3 prosentin vuosivauhdilla. Ero kasvuvauhdissa on siis huomattava. Kuvasta 3.1 näemme, että mui-

den keski suurten yritysten liikevaihto oli kauden alussa merkittävästi kasvuyritysten liikevaihtoa korkeampi. Kasvuyritysten liikevaihto ohitti muiden keski suurten vastaavan vasta vuonna 2017 (Kuva 3.1.).

Kuva 3.1. Kasvu- ja muiden keski suurten yritysten liikevaihdon kehitys vuosina 2010 -2020.



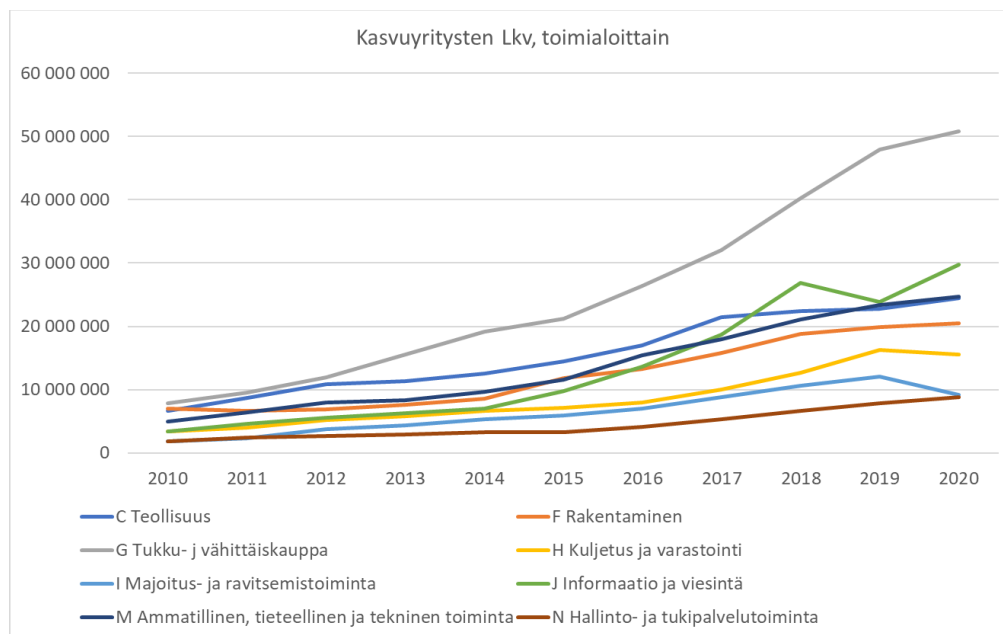
Kohderyhmä	Liikevaihto 2010	Liikevaihto 2020	Koko kauden kasvu%	Vuositason kasvu%
Kasvuyritykset	4 499 226 €	21 901 282 €	387 %	17,2 %
Muut keski-suuret yritykset	12 188 374 €	16 804 373 €	38 %	3,3 %

Kasvuyritysten joukko ei ole homogeeninen, vaan ryhmän sisällä oli isoja eroja liiketoiminnan kasvuvauhdissa. Asiaa tarkasteltiin yritysten toimialan perusteella ja ryhmittämällä yrityksiä vuoden 2020 liikevaihdon perusteella eri kokoi siin yrityksiin.

Yritysten kasvuvauhtiin vaikutti huomattavasti se, millä toimialalla yritys toimii. Voimakkain kasvu nähtiin informaation ja viestinnän toimialalla, jossa yritysten

liikevaihto kasvoi keskimäärin 24 prosenttia vuodessa (762 % tarkasteluajanjakson aikana). Toiseksi voimakkain kasvu oli tukku- ja vähittäiskaupan toimialalla. Kolmanneksi nopein oli ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toimiala, neljäntenä majoitus- ja ravitsemusala ja viidentenä teollisuus. Häntäpäässä on rakentamisen toimiala, jolla kasvuyritysten liikevaihto oli noin kaksinkertaistunut tarkasteluajanjakson aikana.

Kuva 3.2. Kasvuyritysten liikevaihdon kasvu vuosina 2010–2020 toimialoittain

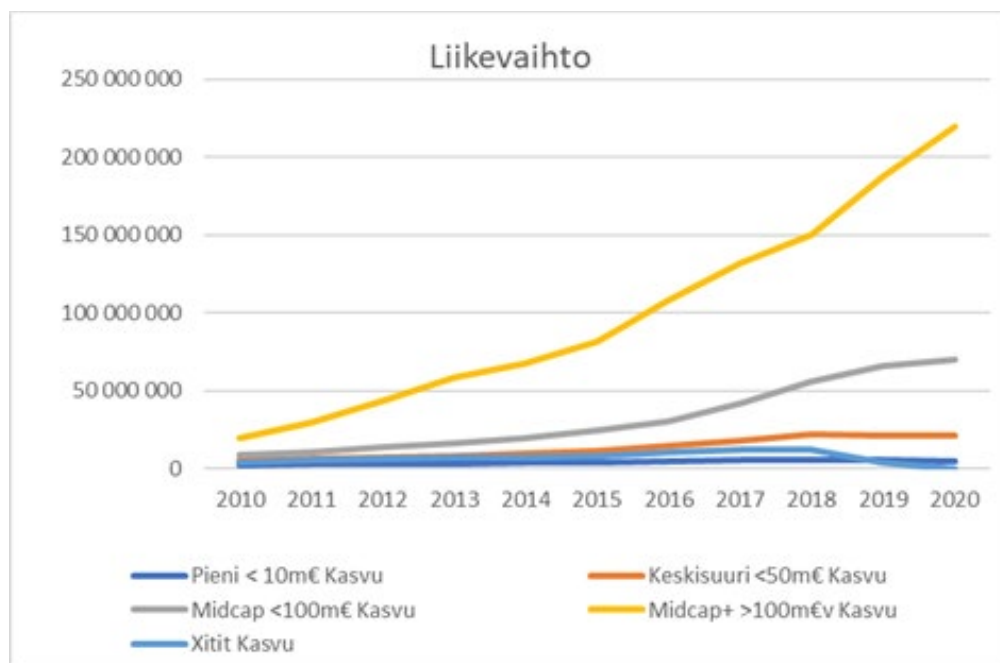


Kohderyhmä	Lkv 2020	Kauden kasvu%	Vuosi-kasvu%
C Teollisuus	24 464 370 €	271 %	14,0 %
F Rakentaminen	20 475 546 €	194 %	11,4 %
G Tukku- ja vähittäiskauppa	50 844 377 €	550 %	20,6 %
H Kuljetus ja varastointi	15 511 672 €	352 %	16,3 %
I Majoitus- ja ravitsemistoiminta	9 125 275 €	385 %	17,1 %
J Informaatio ja viestintä	29 733 708 €	762 %	24,0 %
M Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta	24 718 713 €	403 %	17,6 %
N Hallinto- ja tukipalvelutoiminta	8 774 884 €	383 %	17,1 %

Myös muiden keskisuurten yritysten muodostamissa toimialakohtaisissa kohderyhmissä esiintyi huomattavia eroja kasvuvauhdissa toimialojen välillä. Nopein kasvuvauhti muissa keskisuurissa yrityksissä oli rakennusosalalla, jossa liikevaihto kasvoi keskimäärin 8,6 prosenttia vuodessa (127 %) tarkasteluajanjakson aikana – eli melkein saman verran kuin toimialan kasvuyritykset. Informaatio- ja viestintäalalla muiden keskisuurten yritysten vuotuinen kasvuprosentti oli 5,1 prosenttia (64 %). Myös ammatillisten, tieteellisten ja teknisen toiminnan sekä hallinnon toimialalla muiden keskisuurten yritysten kasvuprosentti oli yli 4,2 prosenttia vuodessa (50 %) tarkastelujakson aikana. Majoitus ja ravitsemusosalalla vuosi 2020 toi selkeän notkahduksen liikevaihdon kehitykseen, mikä johti negatiiviseen -1,5 prosentin (-16 %) vuosikasvuun. Teollisuudessa vastaava luku oli noin 2,4 vuodessa (26 %).

Toimialaluokituksen lisäksi keskisuurten yritysten liikevaihdon kehityksessä oli merkittäviä eroja, kun yritykset ryhmiteltiin vuoden 2020 liikevaihdon perusteella pieniin (lkv < 10 M€), keskisuuriin (10–50 M€), midcap- (50–100 M€) ja midcap+ (yli 100 M€) -yrityksiksi.

Kuva 3.3. Liikevaihdon kasvu erikokoisissa keskisuurissa kasvuyrityksissä.



Kohderyhmä	N	Lkv 2020	Kauden kasvu%	Vuosikasvu%
Pieni (< 10 m€)	211	4 989 499 €	126 %	8,5 %
Keskisuuri (<50 m€)	196	21 184 353 €	296 %	14.8 %
Midcap (<100 m€)	27	70 117 094 €	648 %	22,3 %
Midcap+ (>100 m€)	22	219 833 706 €	1001 %	27.1 %
Liiketoiminta päätynyt	58	-	13 %	1,2 %

Merkittävä osa kohderyhmästä oli ajanjakson loppuun mennessä kasvanut liikevaihdoltaan midcap-kokoiseksi yritykseksi. Pieni ryhmä yrityksiä oli jopa ylittänyt 100 miljoonan liikevaihdon rajan. On huomattava, että näiden kohderyhmien liikevaihto tarkasteluajanjakson alussa oli isommissakin yrityksissä alle 20 miljoonaa euroa. Myös muiden keskisuurten yritysten joukossa oli yrityksiä, jotka olivat vuonna 2020 liikevaihdoltaan ylittäneet midcap-rajan. Tästä kohderyhmästä 154 yritystä oli kasvanut midcap-kokoluokkaan ja 14 midcap+ -luokkaan. Niiden liikevaihto oli tarkasteluajanjakson alussa jo yli 33 miljoonaa euroa, joten niiden kasvuprosentti jäi maltilliseksi verrattuna kasvuyritysten lukuihin.

Kasvuyrityksistä merkittävä osa voidaan vuoden 2020 liikevaihtonsa perusteella luokitella pieniksi yrityksiksi. Tässä ryhmässä on yrityksiä, joita on alun perin luokiteltu kasvuyritykseksi henkilöstön kasvun perusteella, tai yrityksiä, joiden liikevaihto kolme vuotta kestäneen kasvupyrähdysen jälkeen oli laskenut pienyrityksen tasolle. Tässä on huomattava, että tarkasteluajanjakson viimeinen vuosi oli Covid-19 pandemian ensimmäinen vuosi, mikä vaikutti merkittävästi tiettyjen – mutta ei kaikkien - kohderyhmien liikevaihdon kehitykseen.

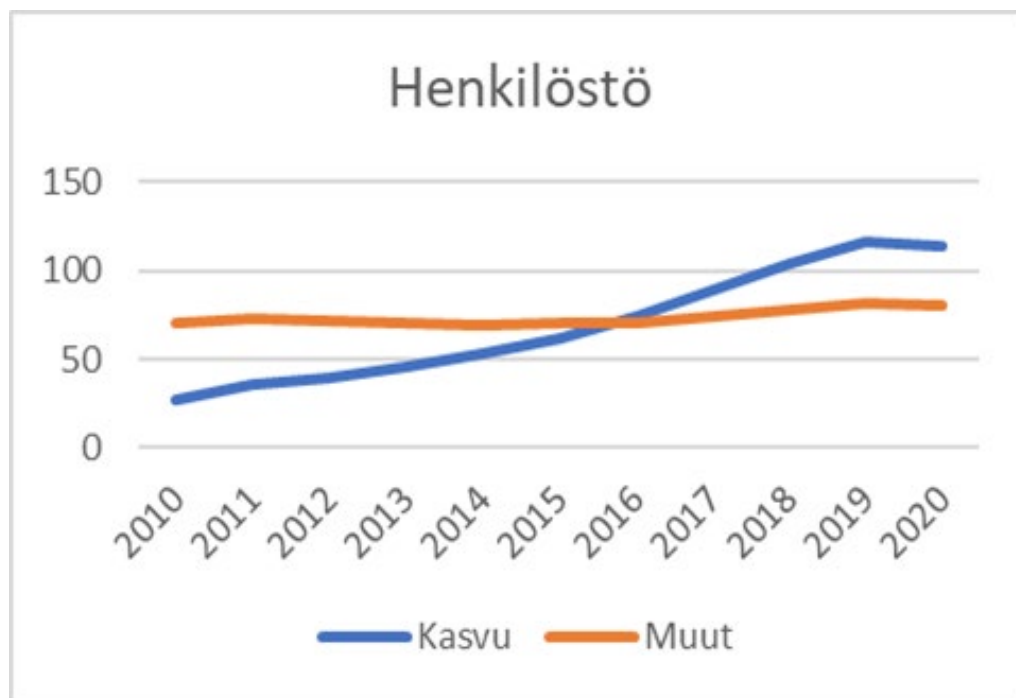
Kasvuyrityksistä 58 yrityksellä ei ollut liiketoimintaa vuonna 2020. Nämä olivat joko yrityksiä, joiden liiketoiminta oli loppunut esimerkiksi konkurssin kautta, tai yrityksiä, joiden liiketoiminta oli jatkunut osana toista yritystä.

Tarkasteluajanjakson aikana liiketoiminta kasvoi myös muiden keskisuurten yritysten kohderyhmässä. Kauden lopussa pieniä yrityksiä oli tässä ryhmässä 1 467, keskikokoisia 1 252, midcap-yrityksiä 154 ja midcap+ -yrityksiä 14 kappaletta. Tämän ryhmän liiketoiminnan volyymi oli keskimäärin noussut 38 prosenttia. Vuositasolla tämä tarkoittaa, että vertailuryhmän yritysten liikevaihto oli kasvanut keskimäärin noin 3,3 prosenttia vuodessa.

3.3.2 Henkilöstön kasvu ja kehitys

Henkilöstön kasvu on tärkeä indikaattori siitä, millä tavalla kasvuyritysten liiketoiminnan kehitys tuottaa uusia työpaikkoja ja tukee sitä kautta työllisyyden kehitystä Suomessa. Sekä kasvuyritysten henkilöstön lukumäärä että muiden keskisuurten vastaava on tarkasteluajanjakson aikana seurannut liiketoiminnan kehitystä lähes kauden loppuun asti (Kuva 3.4.). Vuoteen 2019 mennessä henkilöstön määrä oli kasvanut 320 prosenttia vuodesta 2010, mikä on hieman alempi kuin liikevaihdon kasvu samassa ajassa. Vuonna 2020 – ensimmäisenä Covid-19-vuonna – sekä kasvuyritysten että muiden keskisuurten yritysten työllistämien henkilöiden lukumäärä notkahti lievästi.

Kuva 3.4. Henkilöstön kasvu kasvu- ja muissa keskisuurissa yrityksissä.



Kohderyhmä	Henkilöt. 2010	Henkilöt. 2020	Kauden kasvu%	Vuosikasvu%
Kasvuyritykset	28	114	311 %	15,2 %
Muut keskisuuret	69	80	15 %	1,4 %

Kuten liikevaihdon kasvuun myös henkilöstön kasvuun vaikuttaa yrityksen toimiala. Nopeimmin henkilöstö on kasvanut ammatillisen, tieteellisen ja teknisen

toiminnan alueella – 18 prosenttia vuosittain (423 %). Tällä alalla henkilöstön kasvuvauhti on ollut jopa liiketoiminnan kasvua nopeampaa. Alan kasvuyrityksissä on myös isommat organisaatiot. Myös majoitus ja ravitsemistoiminnassa kasvuyritysten henkilöstön kasvu on ollut nopeaa – 17,3 prosenttia vuodessa (392 %) ja liiketoiminnan kasvua nopeampaa. Muilla aloilla kasvuyritysten liikevaihdon kasvu oli henkilöstön kasvua nopeampaa. Tämä näkyy erityisesti informaatio- ja viestintäalalla, missä kasvuyritysten henkilöstön kasvuprosentti on ollut noin puolet liikevaihdon vastaavasta.

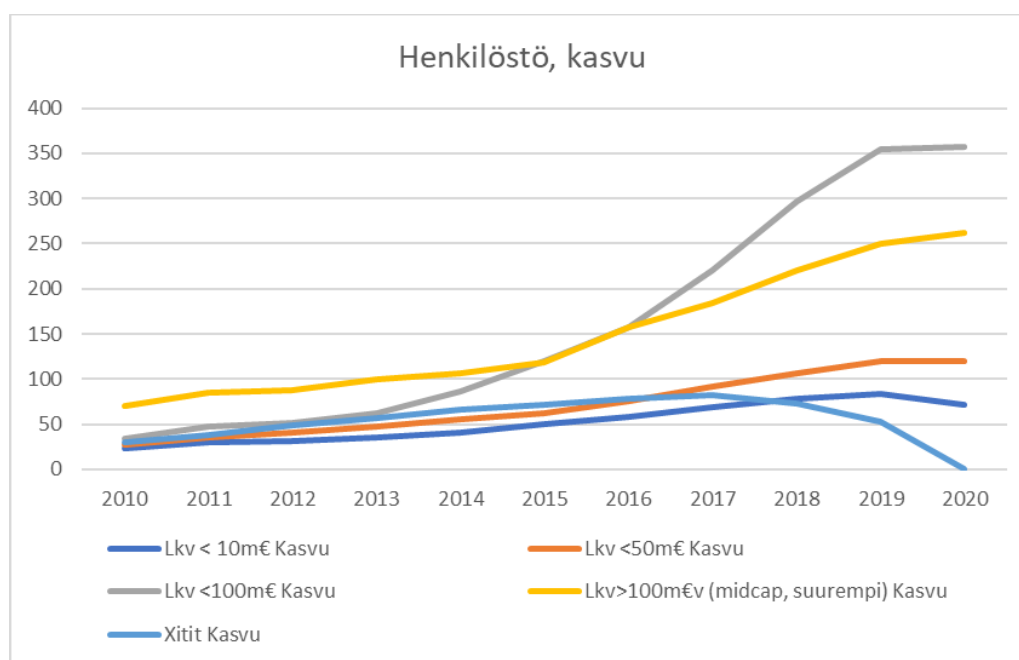
Kuva 3.5. Keskisuurten yritysten henkilöstön kasvu toimialoittain.



Kohderyhmä	Henkilöt 2020	Kauden kasvu%	Vuosikasvu%
C Teollisuus	82	183 %	11,0 %
F Rakentaminen	81	194 %	11,4 %
G Tukku- ja vähittäiskauppa	118	307 %	15,1 %
H Kuljetus ja varastointi	87	316 %	15,3 %
I Majoitus- ja ravitsemistoiminta	93	392 %	17,3 %
J Informaatio ja viestintä	135	387 %	17,2 %
M Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta	162	423 %	18,0 %
N Hallinto- ja tukipalvelutoiminta	107	252 %	13,4 %

Keskisuurten yritysten luokittelu vuoden 2020 liikevaihdon perusteella osoittaa, että kasvuyritysten keskuudessa henkilöstön kasvu on ollut voimakkainta liikevaihdoltaan midcap-yrityksiksi kasvaneiden yritysten ryhmässä. Tässä ryhmässä henkilöstön kasvuprosentti oli peräti 26,6 prosenttia vuodessa (957 %). Isoimmiksi Midcap+ -yrityksiksi kasvaneiden yritysten henkilökunta oli tarkasteluajanjakson alussa keskimäärin kaksi kertaa isompi kuin pienemmissä midcap-yrityksissä ja kasvuvauhti selvästi hitaammin - 14,1 prosenttia vuodessa (273 %). Midcap+ yritysten ovat karkeasti ottaen siis kymmenkertaistaneet liikevaihtonsa kolminkertaistamalla henkilöstönsä.

Kuva 3.6. Henkilöstön kasvu erikokoisissa keskisuurissa kasvuyrityksissä.



Kohderyhmä	Henkilöt 2020	Kauden kasvu%	Vuosikasvu%
Pieni (< 10 m€)	72	202 %	11,7 %
Keskisuuri (<50 m€)	119	336 %	15,9 %
Midcap (<100 m€)	358	957 %	26,6 %
Midcap+ (>100 m€)	262	273 %	14,1 %
Liiketoiminta päättynyt	0	-	-

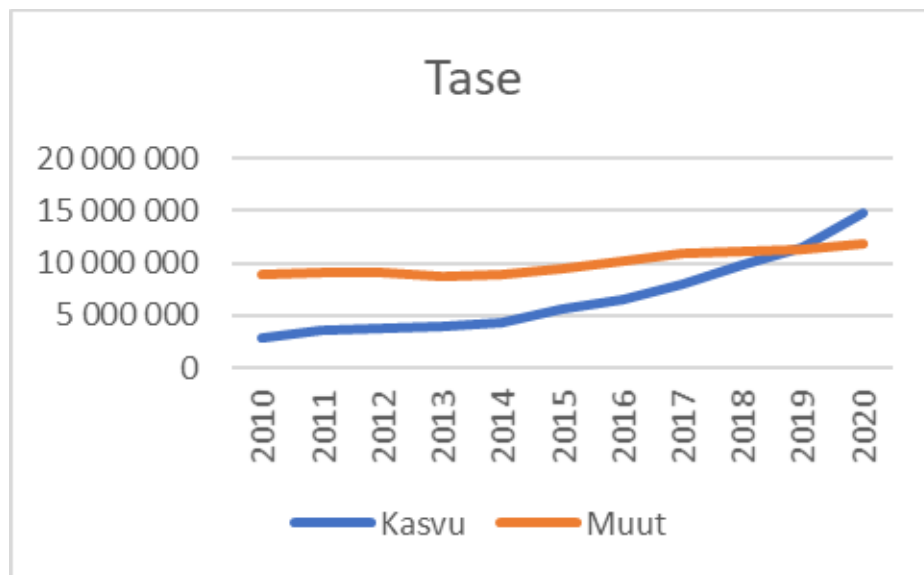
3.4 Kasvun rahoitus

Tässä luvussa tarkastellaan aluksi, kuinka paljon pääomaa keskisuuri yritys tarvitsee kasvaakseen. Sen jälkeen selvitetään, millä tavalla yritys voi omilla tuloillaan rahoittaa kasvua, ja missä määrin tarvitaan ulkopuolista pääomaa kasvun totuttamiseksi.

3.4.1 Pääomatarve

Kasvun aikaansaaminen edellyttää taloudellisia resursseja. Tässä tarkastelussa verrattiin keskisuurten yritysten taseen loppusumman kehitystä liikevaihdon kehitykseen. Tavoitteena oli selvittää, kuinka paljon pääomaa yritys tarvitsee kasvaakseen tietyllä vauhdilla. Omavaraisuusasteen avulla laskettiin, kuinka paljon omaa pääomaa yrityksen omistajat toivat yritykseen keskimäärin vuositason.

Kuva 3.7. Taseen kasvu kasvu- ja muissa keskisuurissa yrityksissä.

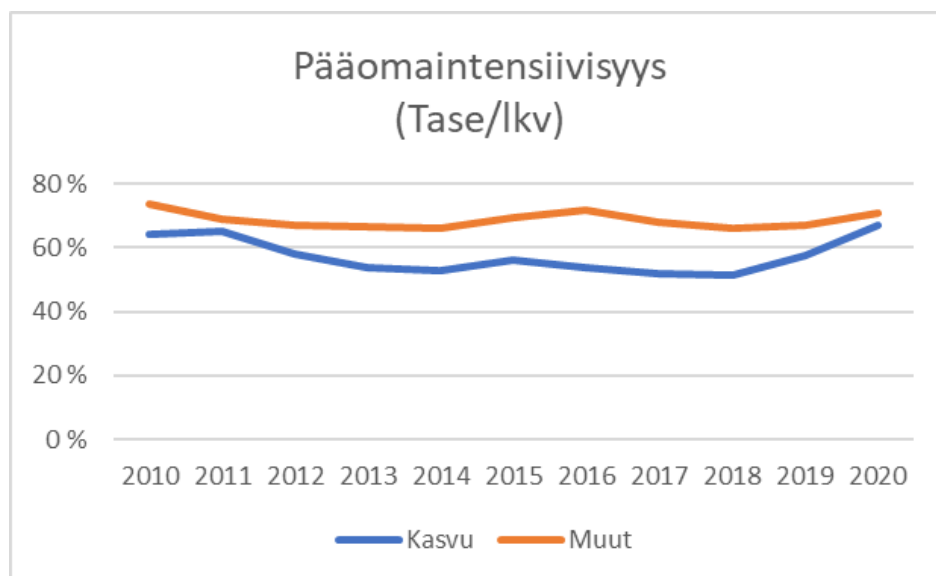


Kohderyhmä	Tase 2010	Tase 2020	Kauden kasvu%	Vuosikasvu%
Kasvuyritykset	2 898 218 €	14 729 795 €	408 %	17,7 %
Muut keskisuuret	8 948 981 €	11 865 971 €	33 %	2,9 %

Kuvasta 3.7 käy ilmi, että kasvuyritysten taseen loppusumma nousi tarkastelu-ajanjakson aikana 17,7 prosenttia vuodessa (408 %), kun vastaavasti verrokkiryhmän tase nousi vain 2,9 prosenttia vuodessa (33 %). Kasvuyritysten taseen loppusumma oli siis kasvanut hieman kohderyhmän liikevaihtoa nopeammin. Verrokkiryhmässä muiden keski suurten yritysten tase kehittyi hieman liikevaihtoa hitaammin. Jakamalla taseen loppusumma liikevaihdolla nähdään, kuinka paljon pääomaa tarvitaan tietyn liikevaihdon aikaansaamiseksi. Tunnuslukua voidaan sanoa liiketoiminnan pääomaintensiivisyydeksi (PI). Kuvassa 3.8 vertaillaan kasvuyritysten pääomaintensiivisyyden kehitystä muiden keski suurten yritysten muodostaman verrokkiryhmän vastaavaan tunnuslukuun. Kuvasta näkee, että muiden keski suurten yritysten pääomaintensiivisyys oli pysynyt lähes samana koko tarkasteluajanjakson aikana.

Kasvuyritysten pääomaintensiivisyys on hieman alhaisempi kuin muiden keski suurten vastaava. Kasvuyritykset saavat siis aikaan saman verran liikevaihtoa pienemmällä pääomalla kuin muut keski suuret yritykset. Tämä voi johtua esimerkiksi tehokkaammasta pääoman käytöstä tai hyvästä kilpailukyvyvystä johtuvasta tuotteiden ja palveluiden vapaammasta hinnoittelusta.

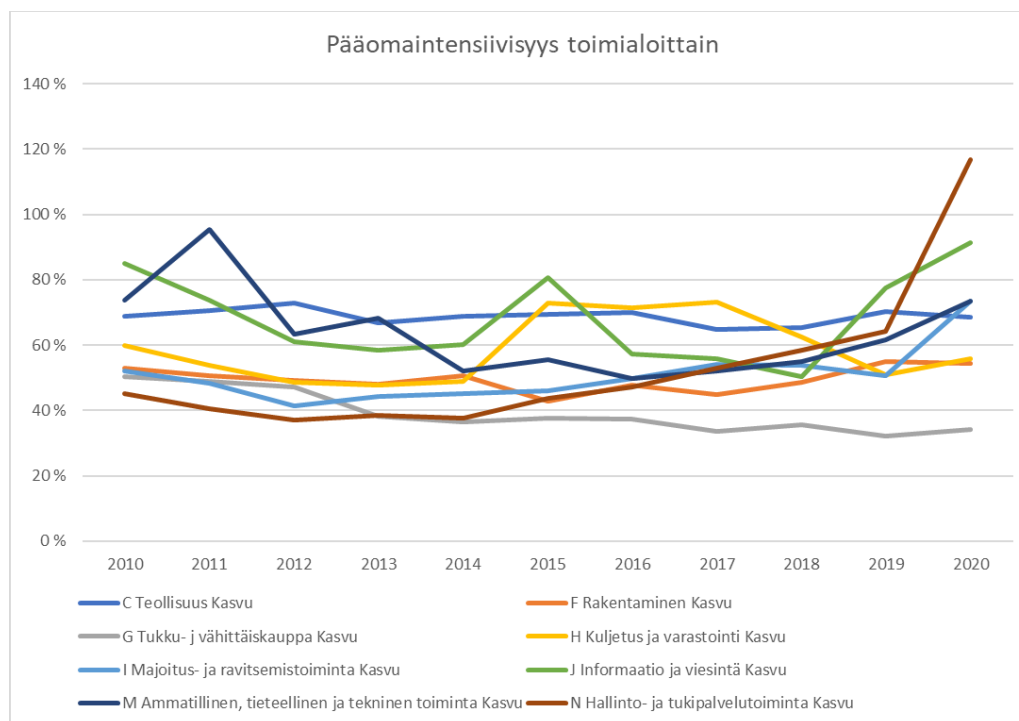
Kuva 3.8. Pääomaintensiivisyys kasvu- ja muissa keski suurissa yrityksissä.



Kohderyhmä	PI 2010	PI 2018	PI 2020	Keski-arvo
Kasvuyritykset	64 %	51 %	67 %	53 %
Muut keskiuureet	73 %	66 %	71 %	70 %

Pääomaintensiivisyyden vertaileminen toimialatasolla osoittaa, että kullakin toimialalla kasvuyritysten ja muiden keskiuureiden yritysten tunnusluvut ovat lähellä toisiaan ja kehitys oli suhteellisen tasainen. Suurempi ero on toimialojen välillä. Toimialojen pääomaintensiivisyys vaihtelee huomattavasti (Kuva 3.9). Teollisuudessa pääomatarve oli noin 70 prosenttia aikaansaadusta liikevaihdosta, mutta tukku- ja vähittäiskaupassa vain reilun kolmanneksen. Toisin sanoen, teollisuudessa tarvitaan lähes kaksi kertaa enemmän pääomaa saman liikevaihdon aikaansaamiseksi tukku- ja vähittäiskauppaan verrattuna.

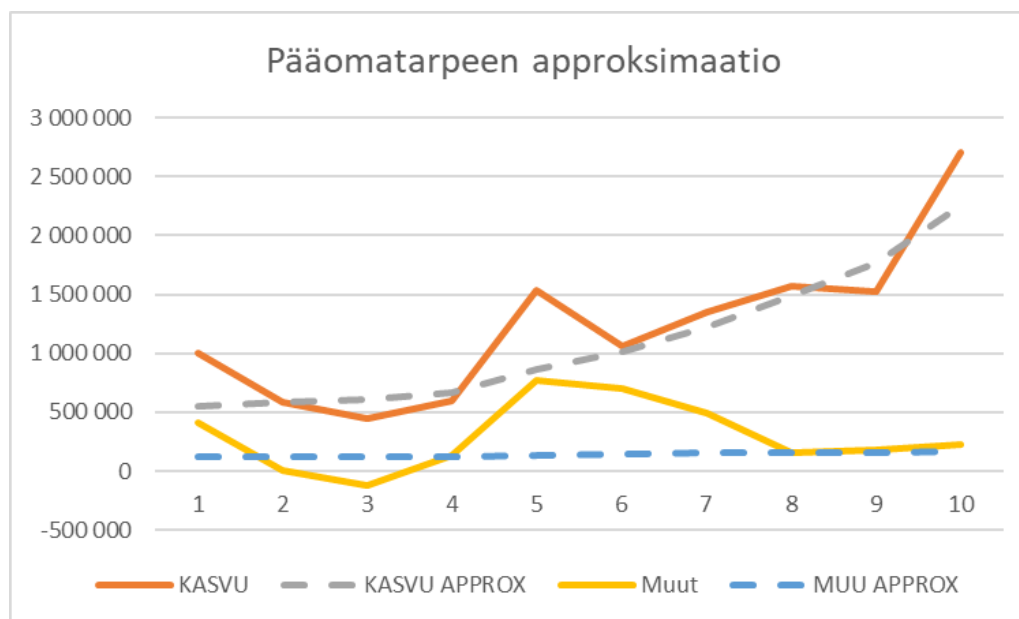
Kuva 3.9. Kasvuyritysten pääomaintensiivisyys toimialoittain

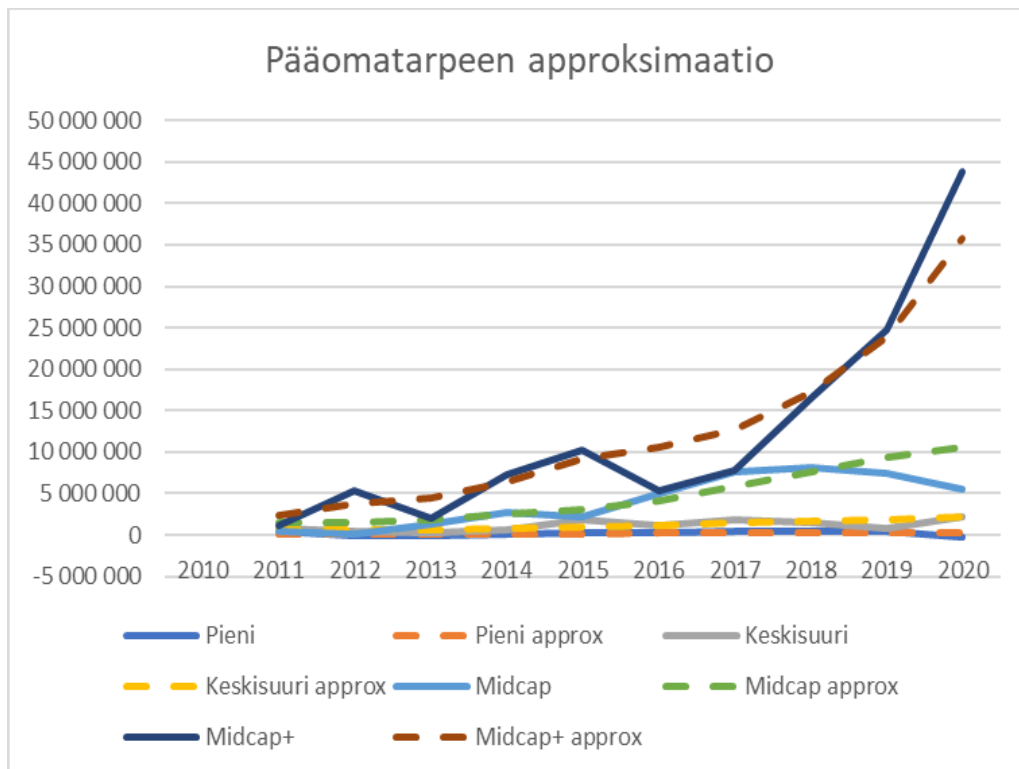


Kohderyhmä	PI 2010	PI 2020	Keski- arvo
C Teollisuus	69 %	69 %	69 %
F Rakentaminen	53 %	54 %	50 %
G Tukku- j vähittäis- kauppa	50 %	34 %	36 %
H Kuljetus ja varastointi	60 %	56 %	60 %
I Majoitus- ja ravitsemis- toiminta	52 %	73 %	54 %
J Informaatio ja viestintä	85 %	91 %	69 %
M Ammatillinen, tieteelli- nen ja tekninen toiminta	74 %	74 %	62 %
N Hallinto- ja tukipalvelu- toiminta	45 %	117 %	64 %

Tasainen trendi tarkoittaa, että pääoman ja liikevaihdon suhde on vakio, ja pääomatarve kasvaa samassa tahdissa liikevaihdon kanssa. Toisin sanoen, kun liikevaihto esimerkiksi kasvaa 20 prosenttia, tarvitaan noin 20 prosenttia lisää pääomaa. Kuva 3.10 näyttää, miten tällainen lineaarinen approksimaatio sopii yhteen tilastoaineiston kanssa. Ensimmäisessä kuvassa vertailukohteena on kasvuyritysten ja muiden keskisuurten muodostamat kohderyhmät ja toisessa kuvassa verrataan laadittuja arvioita erikokoisten yritysten pääomatarpeeseen. Approksimaatio on tässä laskettu edellisen vuoden toteutuneen keskimääräisen pääoman pohjalta. Lineaarinen kasvuprosenttiin perustuva arvio on lyhyellä tähtämellä hyvinkin suuntaa antava arvio yrityksen pääomatarpeesta.

Kuva 3.10. Pääomatarpeen approksimaatio tilastotiedon pohjalta (a: kasvu- ja muut keskisuuret yritykset; b) erikokoiset keskisuuret kasvuyritykset).





Approksimaatio:

$$\begin{aligned} \text{Pääomatarve} &= \text{taseen loppusumma} \times \text{liikevaihdon kasvuprosentti} \\ &= \text{liikevaihto} \times \text{pääomaintensiivisyys} \times \text{liikevaihdon kasvuprosentti} \end{aligned}$$

Yllä olevalla kaaviolla voidaan laskea, että keski-suuren teollisuusyrityksen liikevaihdon kasvattaminen 20 miljoonasta 20 prosentilla edellyttää 2,7 miljoonaa ($30\,000\,000 \times 0,69 \times 0,2$) euroa pääomaa. Kasvaakseen 2 prosenttia saman yrityksen pääomatarve on vain 270 000 euroa. Tämä luku vastaa muiden keski-suuren yritysten muodostaman kohderyhmän tarkasteluajanjakson keskimääräistä vuotuista taseen loppusumman muutosta.

Omavaraisuusasteen avulla voidaan laskea, kuinka paljon yritykseen tulee vuosittain lisätä omaa ja vierasta pääomaa. Kasvuyritysten ja muiden keski-suuren yritysten kohderyhmissä omavaraisuusaste oli keskimäärin hyvin samalla tasolla. Kasvuyrityksissä keskiarvo oli 26 prosenttia ja muissa keski-suurissa yrityksissä 27 prosenttia vuosien 2010–2020 välillä. Yllä esitettyjen kasvuyritysesimerkissä omistajien tulisi siis lisätä pääomaa noin 702 000 euroa

(2,7m€*0,26), kun hitaammin 2 prosentin vauhdilla kasvavassa esimerkissä noin 70 000 euroa riittää omistajien pääomapanostukseksi.

3.4.2 Kasvun rahoitus

Omaa pääomaa yrityksen omistajat voivat joko lisätä omista varoistaan, muuttamalla tai laajentamalla omistuspohjaa tai investoimalla edellisen kauden tulos takaisin yritykseen. Mielenkiintoinen kysymys on, missä määrin yritys voi omalla liiketoiminnallaan rahoittaa kasvuaan. Taulukosta 3.3 käy ilmi, että kasvuyritysten tulos ei riitä kattamaan keskimääräistä vuotuista pääoman lisätarvetta, mutta se riittää omistajien oman pääoman osuudeksi. Muissa keskisuurissa yrityksissä tuloksella voidaan kattaa koko pääomatarve. Midcap+ yrityksissä, missä kasvu on hyvin nopeaa, tulos ei riitä edes kattamaan oman pääoman tarvetta.

Taulukko 3.3. Taseen muutos ja tulos.

Kohderyhmä	Taseen muutos	Oman pää- oman muutos	Tulos	Tulos – taseen muutos	Tulos – oman pääoman muu- tos
Kasvuyritykset	1 179 400 €	447 106 €	486 137 €	-693 263 €	39 031 €
Muut keskisuuret yritykset	324 279 €	38 520 €	388 852 €	64 573 €	350 332 €
Midcap+	14 637 628 €	4 556 772 €	3 937 766 €	-10 699 862 €	-619 006 €

Toimialatarkastelu osoittaa, että tilanne on hyvin pitkälle sama lähes kaikilla toimialoilla. Ainoa toimiala, missä tulos ei riitä kattamaan oman pääoman tarvetta on hallinnon toimiala.

3.5 Kasvumallit

50+ SIBS -hankkeessa toteutetuissa kasvuyrityshaastatteluissa monen yrityksen edustaja nosti esille, että yrityksen kasvu toteutetaan tulorahoituksella. Asian tutkimiseksi tilastoaineiston pohjalta luotiin tunnusluku, jolla verrataan yrityksen tarkastelujakson yhteenlaskettu tulos sen pääomatarpeeseen mitattuna taseen loppusumman muutoksena kauden alussa ja lopussa. Tunnusluvun avulla keskisuuret yritykset jaettiin neljään ryhmään, joista muodostui kahden dimension matriisi. Neljän uuden kohderyhmän välillä huomattiin selkeitä eroja sekä kasvuvauhdissa että tuloksentekokyvyssä. Tällä tavalla erottui

ryhmä hyvin nopeasti kasvaneita yrityksiä, joiden tuloksenteko on ollut alhainen, ja jonka kasvu on edellyttänyt runsaasti lisää omaa ja vierasta pääomaa kauden aikana. Toinen kasvuryhmä oli kasvanut nopeasti, mutta myös kannattavasti. Kolmas ryhmä koostuu hitaasti kasvavista keskisuurista yrityksistä, joiden tuloksentekokyky oli hyvä. Viimeinen ryhmä koostui niistä keskisuurista yrityksistä, jotka eivät juurikaan olleet kasvaneet ja joiden tuloksentekokyky oli alhainen tai jopa negatiivinen. Matriisin neljä kohderyhmää nimettiin ”tähdiksi”, ”kannattavan kasvun” yrityksiksi, ”lypsylehmiksi” ja ”kysymysmerkeiksi”.

Taulukko 3.4. Kasvumatriisi.

	Tulospohjainen	Ulkopuolinen pääoma
Kasvu- yritys	”Kannattava kasvu” n=156 • Liikevaihdon kasvu: <u>nopea</u> (11,2 %/v) • Henkilöstön kasvu: <u>nopea</u> (11,5 %/v) • Taseen kasvu: <u>keskitasoa</u> (433 796 €/v) • Tuloksenteko: <u>hyvä</u> tulosprosentti (8,7 %) • Omavaraisuusaste: <u>hyvä ja tasainen</u> • Investoinnit: <u>keskitasoa korkeammat</u> • BF-tuki: <u>keskiarvoa korkeampi</u> (16 637 €/v, 158 761 €/yritys, kohderyhmä yhteensä 2 366 976 €/v)	”Tähdet” n=354 • Liikevaihdon kasvu: <u>voimakas</u> (20,4 %/v) • Henkilöstön kasvu: <u>voimakas</u> (17,4 %/v) • Taseen kasvu: <u>korkea</u> (1 656 408 €/v) • Tuloksenteko: <u>alhainen</u> mutta kehittyvä tulosprosentti (2,0 %) • Omavaraisuusaste: <u>alhainen</u> • Investoinnit: <u>keskitasoa korkeammat</u> • BF-tuki: <u>korkea</u> (33 451 €/v, 269 875 €/yritys, kohderyhmä yhteensä 10 132 615 €/v)
Muu keski- suuri yritys	”Lypsylehmät” n=1337 • Liikevaihdon kasvu: <u>maltillinen</u> (3,7 %/v) • Henkilöstön kasvu: <u>maltillinen</u> (1,95 %/v) • Taseen kasvu: <u>lievästi kasvava</u> (324 908 €/v) • Tuloksenteko: <u>korkea</u> tulosprosentti (6,8 %) • Omavaraisuusaste: <u>korkea</u> • Investoinnit: <u>alhaisella tasolla</u> • BF-tuki: <u>alhainen</u> (10 893 €/v, 129 222 €/yritys, kohderyhmä yhteensä 13 216 004 €/v)	”Kysymysmerkit” n=2402 • Liikevaihdon kasvu: <u>maltillinen</u> (3,0 %/v) • Henkilöstön kasvu: <u>maltillinen</u> (1,1 %/v) • Taseen kehitys: <u>lievästi kasvava</u> (282 144 €/v) • Tuloksenteko: <u>alhainen</u> tulosprosentti (-0,3 %) • Omavaraisuusaste: <u>alhainen ja laskeva</u> • Investoinnit: <u>keskitasoa korkeammat</u> • BF-tuki: <u>keskitaso</u> (15 082 €/v, 162 588 €/yritys, kohderyhmä yhteensä 27 270 555 €/v)

”Kysymysmerkit”-ryhmään kuuluvalla yrityksellä ei ole taloudellisia edellytyksiä omin voimin päästä kasvu-uralle. Alhaisen tuloksentekokyvyn takia tämän kohderyhmän yritykset tarvitsevat ulkopuolelta lisäpääomaa – sekä omaa että vierasta pääomaa. Hitaasti nouseva taseen summa ja laskeva omavaraisuusaste viittaa kuitenkin siihen, että omistajat ovat pystyneet lisäämään omaa pää-

omaa ja saamaan lainaa nykyisen toiminnan ylläpitämiseen ja maltillisen kasvun toteuttamiseksi. Kasvu-uralle pääseminen edellyttää pääoman lisäksi myös kasvukyvyn ja kasvuedellytysten parantamista. Keskeinen edellytys on pääsy kasvumarkkinoille. Ehkä yritys toimii kypsillä, kovan kilpailun markkinoilla, eikä ole löytänyt keinoja uusiutua. Tähän ryhmään voivat kuulua myös hyvin innovatiiviset yritykset, joiden markkinat tai teknologia eivät ole kehittyneet odotetulla tavalla. Kasvukyky perustuu myös korkeatasoiseen ja monipuoliseen osaamiseen. Tarvitaan muun muassa teknistä osaamista tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen ja toteuttamiseen, myynnillistä osaamista uusien asiakkaiden houkuttelemiseen ja liiketaloudellista osaamista kasvu-uralle pääsemiseen. Tämän kohderyhmän yritysten taloudellinen tilanne on haasteellinen ja muutoksen tarve on jatkuvasti läsnä.

”Lypsylehmät”-kategorian yritykset tuottavat hyvää tulosta, mutta kasvavat maltillisesti. Tämän ryhmän yritykset ovat kilpailukykyisiä nykyisillä, todennäköisesti melko kypsillä markkinoilla. Hyvän tuloksenteckonsa ansiosta näillä yrityksillä on hyvät edellytykset maksaa osinkoa omistajilleen. Näillä yrityksillä on riittävät taloudelliset resurssit kasvaa nopeammin, mutta tässä kohderyhmässä priorisoidaan tuloksentecko kasvun edelle. Tässä kohderyhmässä yrityksen kasvu on hyvin pitkälle omistajien kasvuhaluudesta kiinni. Kuten ”kysymysmerkit”-ryhmässä, näillä yrityksillä ei aina ole riittäviä kasvukykyjä tai -edellytyksiä, vaikka taloudelliset resurssit riittäisivät pitkäjänteiseenkin kehittämiseen. Tämän ryhmän yrityksissä muutoksen tarve ei ole akuutti, mutta varautuminen tulevaisuuteen edellyttää uuden kehittämistä. ”Lypsylehmät”-ryhmässä ulkopuolinen lisärahoitus ei ole välttämätön, mutta voidaan ajatella, että julkinen tuki toimisi tässä kohderyhmässä kannustimena siirtyä kasvu-uralle.

”Kannattavan kasvun” kohderyhmässä yritysten liiketoiminta kasvaa hyvällä vauhdilla ja kannattavasti. Yrityksen kilpailukyky on hyvä ja yritys on löytänyt itselleen sopivat kasvumarkkinat. Yrityksen kasvukyky ja -edellytykset ovat kunnossa. Kohderyhmän yritykset tekevät hyvää tulosta ja pystyvät palkitsemaan omistajiaan hyvillä osingoilla. Tässä ryhmässä haasteet voivat liittyä tulevaisuuden kasvukyvyn varmistamiseen. Yritysten tulee varmistaa, että niillä on riittävät kilpailuedut markkinoilla, kun kasvu hidastuu ja kilpailu kovenee. Tämän kohderyhmän yrityksillä on hyvät edellytykset kasvaa midcap-kokoisiksi yrityksiksi mikäli ne pysyvät kasvu-uralla.

”Tähdet”-kohderyhmässä yrityksen kasvu menee tuloksenteon edellä. Tämän kohderyhmän yritysten omistajat ovat vakavaraisia, ja he pystyvät panostamaan pääomaa pitkäjänteisesti yrityksen kasvuun, vaikka tuloksentecko on alhaisella tasolla. Omistajien saama lisäarvo syntyy yrityksen arvon noususta. Alhainen osavaraisuusaste viittaa siihen, että yrityksissä luotetaan vieraan

pääoman vipuvaikutukseen. Pitkään kestänyt voimakas kasvu ja hyvät kasvunäkymät antavat pääomasijoittajille hyvät edellytykset kannattavaan exit-kauppaan. Yritykset toimivat nopeasti kasvavilla markkinoilla, ja kasvupotentiaalia nähdään vielä huomattavasti tulevaisuudessakin. Yritysten kilpailukyky ja asiakaslupaus nähdään hyvänä. Kuten ”kannattavan kasvu”-ryhmässä tämän ryhmän yritysten kasvuhaasteet liittyvät ennen kaikkea tulevaisuuden kasvuedellytysten, kilpailukyvyn ja -etumatkan kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Uhkana on markkinapotentiaaliin kohdistuvat muutokset, kuten korvaavat tuotteet ja palvelut ja isot muutokset kansainvälisessä kaupankäynnissä ja taloudessa.

Taulukon 3.4 kasvumatriisissa on kunkin mallin alareunassa merkitty kohde-ryhmän yritysten vuosina 2010–2020 saama Business Finlandin suora tukirahoitus (sisältäen Covid-19 tuet). Ensimmäinen luku kertoo, että kuinka paljon kohderyhmä on saanut tukea per yritys. Toinen luku kertoo, mikä on keskimääräinen saatu tukisumma kohderyhmän saajayrityksissä, ja kolmanneksi on kerrottu, että kuinka paljon koko kohderyhmälle on kertynyt tukea vuositasona. Nähdään, että suurin osa Business Finlandin tuesta meni tarkasteluajanjaksona ns. ”kysymysmerkit”-kohderyhmälle, vaikka kasvuyritykset keskimäärin saivat enemmän tukea per yritys ja isompia tukisummia.

3.6 Johtopäätökset

Tämän luvun tarkateluilla haluttiin lisätä ymmärrystä omistajien roolista keski-suurten yritysten kasvun rahoittajina. Merkittävä osa keskisuurista yrityksistä kasvaa pitkiä aikoja keskimäärin yli 13 prosenttia vuodessa, ja osa näistä yrityksistä jopa kymmenkertaistaa liikevaihtonsa kymmenessä vuodessa. Yhteensä kasvuyritysten kohderyhmä tuottaa kansallisella tasolla merkittävän määrän uusia työpaikkoja. Keskisuuret kasvuyritykset muodostavat siten varteenotettavan kohderyhmän kansallisessa kasvu- ja innovaatiopolitiikassa. Kasvuyritysten lukumäärän kasvattaminen tulisi olla tulevaisuuden tavoite.

Suurelle osalle keskisuuria yrityksiä nopean ja pitkäjänteisen kasvun toteuttaminen on kuitenkin haasteellista. Eräänä syynä tähän on kasvun edellyttämän pääomatarpeen täyttäminen. Reilu kolmasosa keskisuurista yrityksistä pystyy rahoittamaan toimintansa kasvun oman liiketoimintansa tuoman tuloksen kautta. Valtaosa keskisuurista yrityksistä tarvitsee kasvaakseen ulkopuolelta lisää pääomaa – sekä omaa että vierasta. Tarvittavan pääoman määrä riippuu yrityksen liiketoiminnan volyymistä ja kasvunopeudesta. Keskisuuressa yrityksessä merkittävän kasvun aikaansaamiseksi vuosittain tarvittava pääomatarve

lasketaan sadoissa tuhansissa, jopa miljoonissa. Midcap-kokoisissa yrityksissä puhutaan jopa kymmenistä miljoonista euroista vuosittain.

Omistajien mahdollisuus investoida lisää omaa pääomaa yritykseen riippuu heidän vakavaraisuudestaan. Institutionaalisilta toimijoilta, kuten riskirahoittajilta pääoman lisääminen onnistuu niin kauan, kuin yrityksen arvo nousee. Yrittäjävetoisissa ja perheyriksissä vakavaraisuus nojaa tyypillisesti yrityksen aikaisempaan tuloksentekoon ja maksettuihin osinkoihin. Mikäli tuloksenteko on ollut pitkiä aikoja heikko, nykyisillä omistajilla voi olla haasteita omin varoin panostaa yrityksen kasvuun. Liiketoiminnan merkittävä kasvattaminen edellyttäisi mahdollisesti muutoksia omistuspohjaan. Mikäli yritys ei ole pitkiin aikoihin kasvanut merkittävästi ja toiminta on ollut taloudellisesti haastavaa, syynä on todennäköisesti myös puutteita yrityksen kasvukyvyyssä.

Keskisuurten yritysten joukossa on myös huomattava osa yrityksiä, joiden toiminta on taloudellisesti kannattavaa, mutta jotka eivät kasva merkittävästi. Taustalla voi olla esimerkiksi konsernirakenne, jossa keskisuuri tytäryhtiö kannattavalla toiminnallaan rahoittaa konsernin muun osan tai koko konsernin kasvua ja kehitystä. Omistajana voi tässäkin olla yrittäjä tai perhe, joka hyödyntää investoidun pääoman tuottoja muuhun kuin kyseisen yrityksen liiketoiminnan kehittämiseen. Tässä tilanteessa omistajien kasvuhalukkuus pitkälti määrää, miten kannattavan liiketoiminnan voittoja hyödynnetään. Samaa koskee niitä yrityksiä, joissa kasvu on hyvällä tasolla ja kannattavuus korkealla.

Noin kaksi kolmasosaa keskisuurista kasvuyrityksistä kasvaa hyvin nopealla kasvuvauhdilla, mutta heikolla tuloksella. Tiedetään myös, että tämä kehitys on kestänyt vuosia. Vakavaraiset omistajat investoivat vuosittain merkittäviä summia näiden yritysten kasvuun, ja he uskovat näiden yritysten kehitykseen pitkään tulevaisuuteen. Tässä on kuitenkin pysyttävä ajan hermolla ja varmistettavaa, että yrityksen arvon kehitys on myönteinen myös tulevaisuudessa.

Julkisen toimija, jonka tehtävä on tukea yrityksiä kasvun ja kansainvälistymisen saralla, kohtaa yrityksiä kasvumatriisin kaikista neljästä kulmasta. Tuen rahallinen määrä voi olla sama, mutta sen arvo saajayritykselle vaihtelee. Tulevaisuudessa julkisten toimijoiden tulisi kohdistaa tukensa niin, että Suomeen syntyy entistä enemmän keskisuuria kasvuyrityksiä. Tämä luvun tarkastelut osoittavat, että julkisten toimijoiden tulisi entistä tarkemmin ottaa huomioon kasvua mahdollistavia tekijöitä tuen kohdistamisessa. Julkisen toimijan tulisi tukiprosessissaan varmistaa neljä asiaa:

1. Omistajien kasvuhalukkuus
2. Organisaation kasvukyky
3. Toimintaympäristön kasvuedellytykset

4. Omistajien vakavaraisuus ja kyky investoida (nykyinen/laajennettu omistus)

Haasteet eivät rajoitu nykyisten tai potentiaalisten kasvuyritysten tunnistamiseen, vaan myös niiden houkuttelemiseen tukien hakemiseen. Haastatteluissa kävi ilmi, että moni keskisuuri yritys kokee ulkopuolisen tuen hakemisen vaikeaksi ja välttää sitä tämän takia. Julkisilla toimijoilla tulisi olla erilaisia strategioita lähestyä yrityksiä erilaisissa tilanteissa ottaen huomioon myös omistajien kasvuhalukkuuden ja heidän mahdollisuutensa investoida tarvittavaa omaa ja vierasta pääomaa yrityksen kasvuun.

4 Keskisuurten yritysten kasvuareenat ja -polut - laadullinen tapaustutkimus

Inka Lappalainen, Markku Mikkola, Raija Heimonen ja Erkki Autio

4.1 Tausta ja tavoitteet

Megatrendien, erityisesti digitalisaation ja ilmastokestävän vihreän siirtymän, vauhdittamia ja avautuvia kasvumahdollisuuksia ja uhkia on viime vuosina lähestytty uudistuvassa elinkeino- ja innovaatiopolitiikassa muun muassa kasvuportfolio-työn avulla ja kasvualojen innovaatiomyönteisen sääntelyn käytännöin (Kutinlahti ym. 2022; Salminen ym. 2022). Yrityksiä ja muita innovaatiotoimijoita on myös jo pidemmän aikaa tuettu erilaisilla ekosysteemisillä palveluilla ja rahoitusinstrumenteilla. Näistä esimerkkeinä viime vuosikymmeniltä ovat muun muassa EU:n monenkeskiset sekä SHOK-ekosysteemiset hankerahoitusmallit (esim. Heinola 2016). Edelleen tuoreimpina esimerkkeinä ovat vuodesta 2018 lanseerattu Business Finlandin yhteishankemalli (Co-innovation) sekä viime vuonna käynnistetyt Veturi-kumppanuusohjelmat. Näiden lisäksi alueelliseen klusteri- ja ekosysteemitöimintaan on viime vuosina panostettu entistä näkyvämmiin (Laasonen ym. 2018; TEM 2021).

Monet yritykset ja innovaatiotoimijat ovatkin omaksuneet ekosysteemistä toimintatapaa, mutta sen leviämisen ja mittakaavaetujen saavuttamisen on nähty edellyttävän nykyistä tehokkaampaa kansallista koordinaatiota ja ekosysteemistä yhteistyötä tukevia välineitä (Kutinlahti ym. 2022, s. 9; Laasonen ym. 2019).

Ekosysteemit innovaatiopolitiikan ohjauskeinona ja yritysten innovaatio- ja liiketoiminnan kasvualustoina (top down- ja bottom up- näkökulmat)

Ekosysteemi-käsite ei ole syntynyt tyhjästä. Yritysten yhteistoimintaa on aiemminkin jäsennellyt esimerkiksi seuraavilla käsitteillä: klusterit, arvoverkostot, innovatiiviset miljööt, innovaatiojärjestelmät, ja arvonmuodostus liiketoiminta-ekosysteemeissä (Suominen ym. 2018). Ekosysteemikäsitettä yritystoiminnan tarkastelussa on määritelty useasta eri näkökulmasta, mikä saattaa joskus aiheuttaa hämmennystä. Makrotason tarkasteluissa yksi lähestymistapa on ollut maantieteellinen sijoittuminen. On tarkasteltu alueellisia, kansallisia, eurooppalaisia tai globaaleja yritysten ekosysteemejä. Toinen makronäkökulma, jota esimerkiksi EU on viime aikoina soveltanut, on yhdistänyt toimialaluokkia teolli-

siksi ekosysteemeiksi arvoketjujen pohjalta. *Makrotason* ekosysteemitarkasteluja on usein tehty ylätason julkisen päätöksenteon ja suunnittelun tukemiseksi ja ohjaamiseksi.

Mikro- ja yritystason tarkasteluissa on yritysten yhteistoiminnan sisällön pohjalta tunnistettu mm. seuraavia ekosysteemimalleja: liiketoimintaekosysteemit, innovaatioekosysteemit ja osaamiskosysteemit (Valkokari 2015). Toinen tarkastelukulma yritysten ekosysteemeihin on niiden elinkaaren vaiheet: etsintävaihe, kehitysvaihe, kypsyysvaihe, luovan tuhon vaihe ja uudistumisvaihe (TEM 2017/3). Näillä mikrotason yritystoiminnan tarkasteluilla, usein lähinnä tutkijoiden toimesta, on pyritty ymmärtämään yritysten yhteistoimintaa käytännössä sekä siihen liittyvää strategista suunnittelua ja tuomaan niihin uusia teoreettisia kehitysulottuvuuksia.

Globaali ja kansallinen pelikenttä muuttuu väistämättä ja murtaa perinteisiä toimialarajoja. Tässä *digitalisaatio ja datatalous* ovat entistä merkittävimpiä ajureita ja mahdollistajia arvomuodostuksen logiikan ja rakenteiden murroksessa arvoketjuista ekosysteemeihin. Digitalisaation edistyminen mahdollistaa yhä useammin myös ekosysteemimäiset liiketoimintamallit ja -rakenteet. Ekosysteemistä liiketoimintaa määrittää se, että asiakkaan arvolupauksen toteuttamiseksi pitää useiden erilaisten toimijoiden toisiaan täydentävät arvolupaukset yhdistyä yhdenmukaisen rakenteen kautta (Adner 2017). Konkreettinen esimerkki tällaisesta ovat erilaiset digitaalisten alustojen hyödyntämiseen perustuvat liiketoimintamallit.

Tutkimuksen tavoitteet

Näitä ekosysteeminäkökulmia hyödynnettiin tutkittaessa, miten keskiuuret yritykset hyödyntävät ekosysteemejä kasvualustanaan ja millaisina kasvumahdollisuuksina ja -uhkina käynnissä olevat murrokset, etenkin digitalisaatio näytettyvät kasvuhakuisille keskiuureille yrityksille. Tarkastelussa on myös yhdistetty useampia kasvuyritystutkimuksen näkökulmia, joita tyypillisesti on tarkasteltu erikseen:

- Dynaamisten kasvupolkujen kuvaaminen (esim. Gancarczyk ym. 2020; McKelvie ja Wiklund 2010; Simons ja Hyötyläinen 2009) staattisten strategiamallien ja perinteisten lineaaristen kasvumallien sijaan (esim. Leminen ja Westerlund 2008; Garnsey 1996; Greiner 1989)
- Pk-yritysten kansainvälistyminen ja kasvukeinot kansainvälisillä markkinoilla (esim. Paul 2020; Gancarczyk ym. 2018; Palomäki ym. 2017; Vähämartti 2013; Äijö 2005)

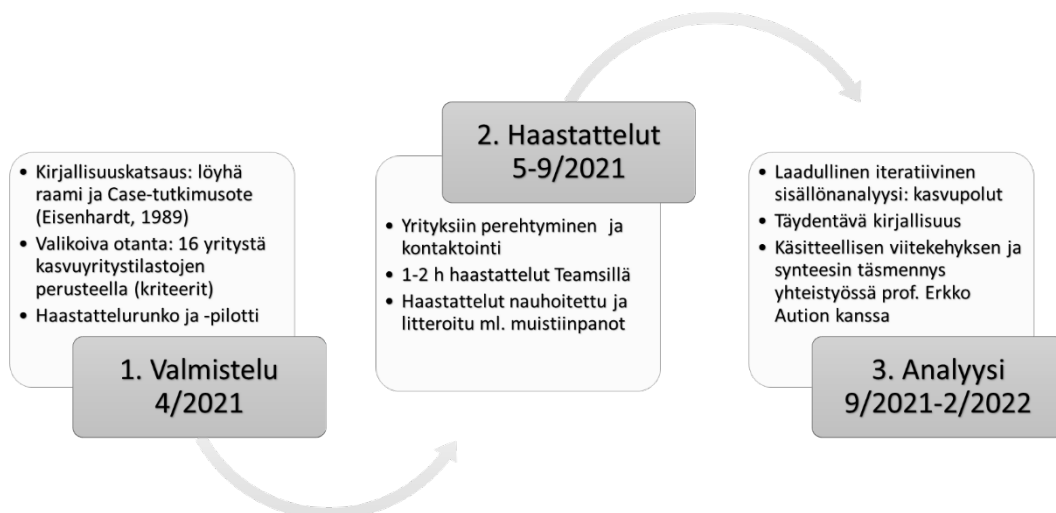
- Julkisten toimijoiden ja instrumenttien käyttö (esim. Naumanen ja Busk 2022b; Van der Have ja Deschryvere 2021; Fornaro ym. 2020)

Tässä luvussa on kuvattu laadullisen tapaustutkimuksen tuloksena syntynyt käsitteellinen viitekehys, joka muodostuu neljästä kasvuareenasta sekä niitä hyödyntävästä seitsemästä keskisuurten yritysten kasvupolusta. Lisäksi siihen sisältyy kuvaus, miten eri julkiset toimijat palveluillaan ja instrumenteillaan voivat tukea keskisuuria yrityksiä näillä tunnistetuilla kasvupoluilla hyödyntämään entistä paremmin globaaleja ekosysteemejä kasvun ja uudistumisen alustoinaan. Lähtökohtana oli tuoda kasvuyritysten (avainhenkilöiden) perspektiivi ja ääni esiin kokemuksina ja näkemyksinä (mikro/bottom up) innovaatiopolitiikan toimijoille.

4.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena (Eisenhardt 1989). Kuva 4.1 kiteyttää tutkimusprosessin päävaiheet.

Kuva 4.1. Tutkimuksen toteutuksen kolme päävaihetta.



Valmistelu: Tavoitteena oli muodostaa heterogeeninen joukko keskisuuria kasvuyrityksiä tutkimuskohteeksi. Case-yritykset valittiin huolellisesti hyödyntämällä kasvuyritystilastoja vuosilta 2010–2020. Yritys luokiteltiin kasvuyritykseksi, mikäli sen vuosittainen liikevaihdon kasvu vuosien 2010–2019 aikana oli ollut vähintään kymmenen prosenttia kolme vuotta peräkkäin. Keskisuurella

yrittäjällä tarkoitetaan tässä yritystä, jonka henkilöstömäärä on 50–249. Mid-cap yritys on puolestaan yritys, jonka henkilöstömäärä on 250–449. Lisäksi valintakriteereinä olivat 1) kasvun suuntautuminen kansainvälisille markkinoille, 2) eri toimialojen edustus ja maantieteellinen sijainti sekä 3) julkisten tukien monimuotoinen käyttö (joukossa erilaisia tukimuotoja käyttäneitä ja ilman julkista tukea toimineita yrityksiä).

Aineisto sisältää 16 kasvuyritystä (taulukko 4.1), joista 13 oli keskisuuria ja kolme midcap-yrityksiä. Yritysten keski-ikä oli 25 vuotta ja ikäjakauma 5–83 vuotta. Yritysten omistus vaihteli perheyrittäjästä pörssiyrityksiin.

Taulukko 4.1. Aineisto yritysten toimialan ja omistuksen mukaan.

Yrityksen toimiala	Yritysten lukumäärä	Yrityksen omistus	Yritysten lukumäärä
Elektroniikka ja sähkölaitteiden valmistus	4	Perheyrittäjä	5
Koneiden ja laitteiden valmistus	3	Yksityinen omistus	5
Koneiden ja laitteiden huolto ja asennus	1	Pääomasijoittaja	3
Tukku kauppa	2	Ulkomainen omistus	2
Ohjelmistokehitys ja konsultointi	3	Pörssiyritys	1
Arkkitehti ja insinööripalvelut	3		
Yhteensä	16		16

Kohdeyritykset sijaitsivat seitsemässä eri maakunnassa: kuusi Uudellamaalla, kolme Pirkanmaalla, kolme Pohjanmaalla, kaksi Pohjois-Pohjanmaalla, yksi Etelä-Savossa ja yksi Etelä-Karjalassa. Yritykset edustivat laajasti eri toimialoja perinteisistä teollisuusyrityksistä nopeasti kasvaneisiin teknologian kehitys- ja ohjelmistoyrityksiin. Kaikki toimivat B2B-markkinassa, mutta monilla yrityksillä oli myös yhteys loppukäyttäjämarkkinaan.

Aineistonkeruu - päämenetelmänä haastattelut: Tutkimusmenetelminä hyödynnettiin iteroituvaa kirjallisuuskatsausta, puolistrukturoituja yksilöhaastatteluja, saatavilla olevia tietoja kohdeyrityksistä sekä osallistavaa virtuaalista työpajaa. Yrityshaastattelut toteutettiin touko-syyskuussa 2021 ja työpaja maaliskuussa 2022. Työpajaan osallistui julkisten tuki- ja rahoituspalvelujen toimijoiden 13 edustajaa Business Finlandista, EK:sta, Kasvuyrittäjien liitosta, ELY-keskuksesta, Suomen yrittäjistä, MTK:sta sekä Tampereen ja Turun alueellisista kehitysyhtiöistä.

Analyysi ja lopputuotos: Laadullisen iteratiivisen case-analyysin sekä johdannossa lyhyesti kuvattujen ekosysteemi- ja yritysten kasvuteorioiden tuloksena rakennettiin uudenlainen tapa jäsentää keskisuurten yritysten kasvua ja uudistumista toimintaympäristössään, kun arvonmuodostus digitalisaation myötä muuttuu vähitellen arvoketjuista ekosysteemiseen arvonluonnin logiikkaan ja rakenteisiin (esim. Adner 2017; Autio ym. 2022). Lopputuloksena syntyi keskisuurten yritysten kasvumahdollisuuksia jäsentävä nelikenttämalli, joka muodostuu neljästä kasvuareenasta sekä näitä hyödyntävästä seitsemästä dynaamisesta kasvupolusta.

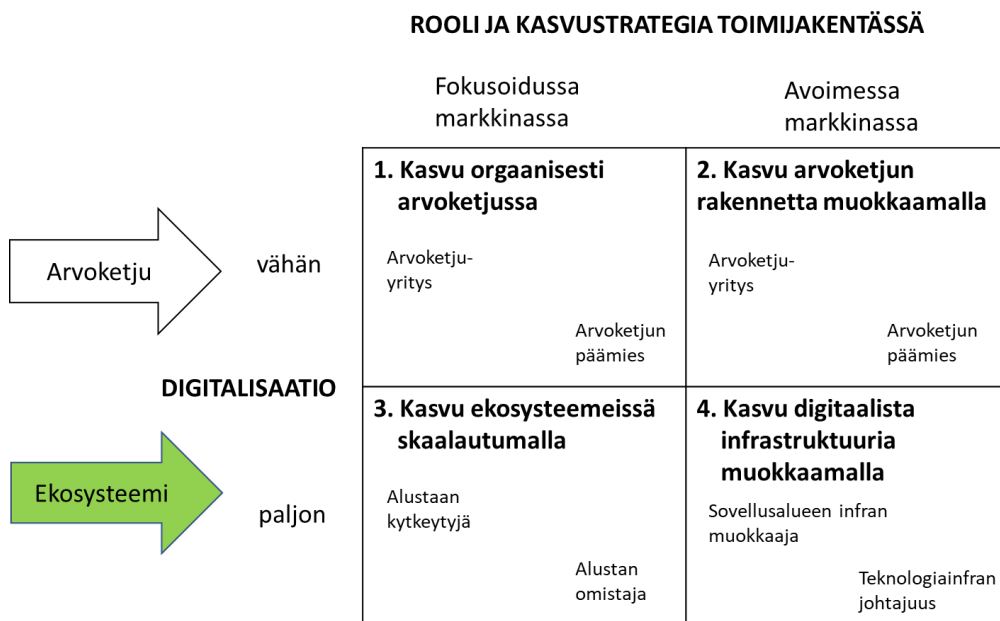
4.3 Kasvuareenat

Neljää kasvuareenaa määrittää kaksi pääulottuvuutta, joiden vaikutuksia yritysten kasvuun ja uudistumiseen tunnistetut kasvuareenat ja -polut havainnollistavat:

- 1) (kasvu)yrityksen digitalisaatioaste eli digitaalisten tuotannontekijöiden hyödyntäminen, kehittäminen ja vaikutukset yrityksen liiketoiminnassa sekä
- 2) (kasvu)yrityksen rooli ja kasvustrategia toimijakentässä joko fokusoidummassa tai avoimessa markkinassa, laajasti yli toimialarajojen ja jopa uusia toimialoja synnyttäen.

Kuva 4.2 havainnollistaa nämä neljä keskisuurten yritysten kasvuareenaa pääulottuvuuksineen sekä esimerkeillä yritysten areenakohtaisista rooleista. Luonnollisesti näitä rooleja on monia, ja ne muuttuvat yritysten kasvun myötä.

Kuva 4.2. Keskisuurten yritysten kasvuareenamalli ja esimerkit yritysten rooleista kasvuareenoilla.



Seuraavassa on lyhyt kuvaus neljästä kasvuareenasta.

Areenalla 1 yritysten liiketoiminnan kasvu tapahtuu orgaanisesti arvoketjuissa. Orgaanisella kasvulla tarkoitetaan kasvua, jossa yritys kasvaa investoimalla omaan tuotantokapasiteettiinsa. Tällä areenalla pitkälti B-2-B markkinoille kohdentuva yritysten liiketoiminta perustuu pitkälti fyysisiin tuotannontekijöihin. Näin ollen myös arvoketjut, joissa yritys toimii, rakentuvat pitkälti fyysisten tuotteiden, laitteiden sekä kokonaisratkaisujen elinkaaren ympärille toimialakohtaisesti. Kyse on usein pääomaintensiivisistä tuotteista ja teknologiaratkaisuista, jotka edellyttävät myös merkittäviä investointeja tuotekehitykseen, valmistukseen sekä toimituksiin mukaan lukien elinkaaripalvelut. Ratkaisut ovat usein myös kustomoituja, joten tyypillistä on myös rajattu kysyntä ja fokusoidumpi vaikkakin globaali markkina, johon yritysten orgaaniset kasvukeinot kohdentuvat. Kuten taulukosta 4.2 ilmenee, kasvukeinot areenalla 1 ovat moninaisia, mutta edellyttävät usein merkittäviä taloudellisia investointeja tuotantokapasiteettiin, vaikkakin ulkoistamis- ja verkostoimiskeinot mahdollistavat taloudellisen riskin ja siten puhtaasti omia investointeja nopeamman kasvun. Ulkoistusten ja verkostojen hallinta vie myös resursseja ja edellyttää strategisia kyvykkyyksiä.

Areenalla 2 yritysten kasvu tapahtuu arvoketjun rakennetta muokkaamalla.

Tälläkin areenalla pitkälti B-2-B markkinoille kohdentuva yritysten liiketoiminta perustuu pitkälti fyysisiin tuotannontekijöihin. Näin ollen myös arvotketjut, joissa yritys toimii, rakentuvat pitkälti fyysisten tuotteiden, laitteiden sekä kokonaisratkaisujen elinkaaren ympärille toimialakohtaisesti. Eli kyse on pääomaintensiivisestä liiketoiminnasta, mutta toisin kuin kasvuareenalla 1, tällä kasvuareenalla 2 kasvukeinoina korostuvat yritysostot ja liiketoimintakaupat sekä muut yritysjärjestelyt, eli yritys hakee kasvua yhdistelemällä rakenteellisesti toimialansa tuotannontekijöitä. Nämä edellyttävät investointeja, mutta yritysostot ja muut rakenteelliset järjestelyt mahdollistavat nopeatkin siirtymät perinteisissä toimialakohtaisissa arvoketjuissa tai laajentumisen uusille toimialoille ja markkinoille. Näin ollen puhumme areenaan yksi verrattuna avoimemmasta markkinasta kasvuareenana.

Areenalla 3 yritysten kasvu tapahtuu ekosysteemeissä skaalautumalla. Yritysten liiketoiminta perustuu digitaalisiin tuotannontekijöihin, jolloin tuotekehitys ja liiketoiminnan kasvu perustuu automaatiolle, standardoiduille teknologioille ja rajapinnoille sekä helposti ja nopeasti skaalautuville ratkaisuille ja liiketoimintamalleille. Leimallista tälle kasvuareenalle on palvelullistuminen (digitaaliset palvelut ja SaaS) sekä alustoituminen, jotka mahdollistavat ekosysteemisen arvo muodostuksen ja ketterän kasvun data- ja verkostovaikutusvaikutusten avulla. Tyypillisesti kasvu kuitenkin rajautuu ekosysteemeissä olemassaolevaan tai luotuun kysyntään toimijoiden kesken, jolloin palveluilla on rajattu käyttäjäkunta fokusoidussa markkinassa. Tässä kasvuareenassa yritykset ruokkivat ja hakevat ekosysteemistä ulkoisvaikutuksia (esimerkiksi suorat ja epäsuorat verkostovaikutukset) ja hyödyntävät digitaalisten resurssien helppoa skaalautuvuutta, jotka yhdessä voivat mahdollistaa orgaanisia ja rakenteellisia mekanismeja huomattavasti nopeamman ja merkittävämmän kasvun.

Areenalla 4 yritysten kasvu tapahtuu digitaalista infrastruktuuria muokkaamalla. Yritysten liiketoiminta perustuu digitaalisiin tuotannontekijöihin, mutta on erityisesti keskittynyt ns. syviin ja monikäyttöisiin (general purpose) teknologioihin (esimerkiksi tekoäly, koneoppiminen, pilviteknologiat, IoT ja lioT, edge computing) ja hyödyntää tyypillisesti myös avoimia teknologioita (esimerkiksi avoin lähdekoodi, avoimet standardit, muut jaetut resurssit). Näihin perustuva liiketoiminta keskittyy digitaalisen infrastruktuurin muokkaamiseen, ja ei siten ole tiettyyn jo olemassa olevaan markkinaan tai toimialaan sidottu, vaan vahvasti emergoituva, avoin yli perinteisiä toimialoja palveleva, jopa disruptiiva markkina.

Edellä luetellut kasvuareenat ovat yksinkertaistuksia, ja ei ole harvinaista, että pääasiallisesti yhdessä kasvuareenassa toimiva yritys voi mahdollisuuksien

mukaan hyödyntää myös muiden kasvuareenojen tyypillisiä kasvumekanismeja. Esitellyn nelikentän tarkoituksena on ollut jäsentää erilaisia kasvumekanismeja helposti hahmotettavalla tavalla ja havainnollistaa myös digimurroksen avaamia uusia kasvumekanismeja. Taulukko 4.2 kiteyttää areenakohtaiset kasvukeinot ja -mekanismit.

Taulukko 4.2. Keskisuurten yritysten kasvukeinot neljällä kasvuareenalla.

1. Kasvu organisesti arvoketjussa • Investoinnit omaan tuotantokapasiteettiin: laajentaminen tai automatisointi • Tuotannon ulkoistaminen alihankkijoille • Franchising ym. lisensointimallit • Tuottaa aikaisempaa enemmän lisäarvoa toimitusketjussa • Investoinnit tutkimukseen ja kehitykseen sekä tuotteiden päivittämiseen ja kehittämiseen • Tuote- ja palveluvalikoiman laajentaminen täydentävillä tuotteilla ja palveluilla • Kansainvälistyminen: vienti ja etabloituminen ulkomaille • Diversifiointi: uusia tuotteita, uusille toimialoille/markkinoille	2. Kasvu arvoketjun rakennetta muokkaamalla Yritysosotot ja –järjestelyt sekä liiketoimintakaupat, joiden tarkoituksena on: • Hankkia lisäkapasiteettia • Hankkia markkinaosuuksia ja vahvistaa kilpailuasemaa • Lisätä integraatiota arvoketjun alku- tai loppupäässä • Hankkia nykyistä liiketoimintaa täydentäviä resursseja/osaamista • Vahvistaa kilpailukykyä ja kasvaa kansainvälisillä markkinoilla
3. Kasvu ekosysteemeissä skaalautumalla • Palvelullistaminen sekä tuotteen ja palvelun digitalisointi (liittäminen datainfrastruktuureihin) • Muutetaan oma tuote alustaksi ("alustoituminen") • Käyttäjämäärän ja käytön kasvattaminen hallitusti (dataliiketoiminta, verkostovaikutukset) • Ulkoisvaikutukset: epäsuorat ja suorat verkostovaikutukset (täydentävien tuotteiden olemassaolo edistää omien tuotteiden arvoa) • Portinvartijan rooli ekosysteemeissä • Multihoming: Useisiin verkkoihin yhdistäminen lisää tehokkuutta, sillä se mahdollistaa datan lähettämisen ja vastaanottamisen useista verkoista samanaikaisesti.	4. Kasvu digitaalista infrastruktuuria muokkaamalla • Digitaalinen palvelu • Pilvipalvelu • Kerätä ja hyödyntää dataa (data- ja verkostovaikutukset) • Kehittää tuotteen älykkyyttä • Kasvaa digitaalisen infrastruktuurin palveluntarjoajana • Tukea arvon luomista eri toimialoilla osana jaettua digitaalista infrastruktuuria • Hyödyntää dataverkostovaikutuksia eri toimialoilla • Avoimeen lähdekoodiin perustuva infrastruktuuri teknologiajohtajuus (esim. MySQL)

4.4 Kasvupolut

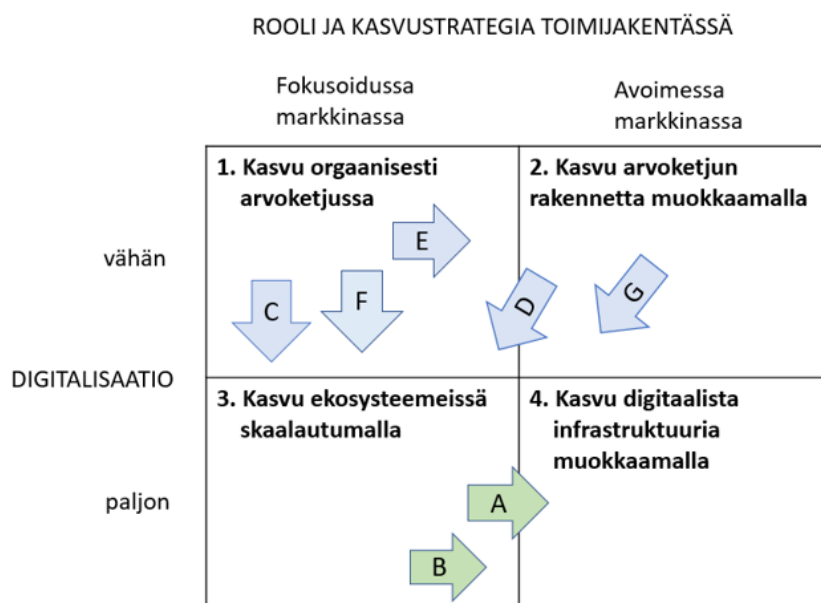
Tapaustutkimuksen pohjalta on tunnistettu seitsemän erilaista keskisuurten yritysten kasvupolkua:

- Nokia-klusterin aiheista ekosysteemien ketteräksi erikoisosaajaksi
- Julkisen sektorin digitalisaatioprojekteista digitaalisen infran muokkaajaksi
- Born global high-tech laiteosaajasta laajentaminen elinkaaripalveluihin ja uusille sovellusalueille
- Sopimusvalmistajasta tuoteteknologioiden kehityspalvelujen tarjoajaksi

- E. Jalostusasteen nostolla vahvempi asema perinteisessä teollisuuden arvoketjussa
- F. Born Global erikoistuneesta engineering osaamisen tarjoajasta asiakkaan luotokumppaniksi
- G. Pienyrittäjästä monialakonserniksi luomalla suotuisa ja synerginen kasvu- alusta niche-yrityksille

Kuvassa 4.3 havainnollistetaan miten nämä seitsemän erilaista keskisuurten yritysten kasvupolkua sijoittuvat neljälle kasvuareenalle.

Kuva 4.3. Seitsemän kasvupolkua asemoituna kasvuareenoille.



Päähavaintoina voidaan todeta, että suurin osa kasvupoluista sijoittuu areenoille 1 ja 2 (C, F, E, D, G) osoittaen, että näitä kasvupolkuja hyödyntävien yritysten liiketoiminta tapahtuu pitkälti vielä perinteisissä toimialakohtaisissa globaaleissa arvoketjuissa. Sen sijaan areenoille 3 ja 4 sijoittuvien kahden kasvupolun (A ja B) yritysten liiketoiminta perustuu digitaalisiin tuotannontekijöihin, ja arvonmuodostus on jo ekosysteemimäistä.

Kuitenkin suurin osa myös kasvupoluista areenoilla 1 ja 2 osoittavat kohti kasvuareenoja 3 ja 4, mikä osoittaa digitaalisuuden asteen kasvavan merkittävästi

ja vauhdilla myös perinteisissä arvoketjuissa toimivien yritysten liiketoiminnassa. Ohjelmistojen ja datan rooli laitteissa ja kokonaisratkaisuuksissa sekä näiden elinkaaren hallinnassa kasvaa luoden uudenlaisia liiketoimintamahdollisuuksia. Digitaalisuus ja datatalous ovat siten keskeisiä mahdollistajia ekosysteemimäisen arvonmuodostuksen rakentumisessa arvoketjuperustaisen arvonmuodostuksen rinnalle. Monilla kasvupoluilla onkin nähtävissä ekosysteemimäisen toimintamallin rakentumista, mikä näyttäytyy laajemmin juuri innovaatiotoiminnassa. Innovaatioekosysteemeissä korostui pitkäjänteinen asiakasyhteistyö ja yliopisto- ja tutkimusyhteistyö, mutta myös uusien teknologiakumppanuuksien rakentaminen. Tietämys- ja osaamisperustaisissa ekosysteemeissä puolestaan korostui yliopisto- ja ammattikorkeakouluyhteistyö osaavan työvoiman kouluttamisessa ja rekrytoinnissa. Kansalliset ja alueelliset ekosysteemit nähdään tärkeinä vaikuttamiskanavina, joihin tulisi tulevaisuudessa panostaa.

Seuraavaksi kuvaamme omissa alaluvuissaan seitsemän keskisuurten yritysten dynaamista kasvupolkua sekä niihin liittyviä julkisten palvelujen ja rahoitusinstrumenttien käyttöä ja kehitystarpeita kasvuyritysten näkökulmasta.

4.4.1 Kasvupolku A: Nokia-klusterin ahiosta ekosysteemien ketteräksi erikoisosaajaksi

Ohjelmistoalan yritykset ovat luoneet vahvan osaamis pohjan Nokian klusterissa, mukaan lukien myös kansainvälisen liiketoiminnan osaamisen, toimintatavat ja kontaktit. Toimialan perusluonteeseen kuuluu jatkuva innovointi, jota yritykset ovat tehneet vahvassa projektityhteistyössä asiakkaidensa kanssa ja ekosysteemistä lähestymistapaa sovelletaan sekä innovoinnissa että liiketoiminnan rakentamisessa. Uudet voimakkaassa kehitysvaiheessa olevat teknologiat (esim. autonomiset ajoneuvot, tekoäly, IoT) ja niiden yhdistäminen uusilla yhteysteknologioilla (5G) rikkoo toimialarakenteita ja korostaa ekosysteeminäkökulmaa entisestään. Asiakaskohtaisissa ohjelmistoprojekteissa keskeistä on osaavan henkilöresurssin varmistaminen. Avainresursseja pyritään sitouttamaan yritykseen, mutta paljon käytetään myös määräaikaista työvoimaa. Henkilöresurssipohjaisten ohjelmistokehityspalvelujen rinnalla on rakennettu omia ohjelmistotuotteita, joiden myyntiä voi skaalata vaivattomammin, äärimmäisenä esimerkkinä pilvipohjaiset ohjelmistotuotteet ja palvelut. Tyypillistä on myös laajentaminen alkuvaiheen fokusoiduista asiakkuuksista uusille toimialoille, käyttäen siinä myös yritysostoja kasvukeinona. Rahoituksessa pääomasijoittajat ja omistajapartnerit ovat keskeisessä asemassa, mutta erityi-

sesti toiminnan aloitusvaiheessa myös julkisia rahoitusinstrumentteja ja palveluita on merkittävästi käytetty. Alusta alkaen kannattava liiketoiminta on myös taannut oman tulorahoituksen hyödyntämisen.

Julkisten palvelujen käyttö ja tarpeet. Yritykset ovat hyödyntäneet julkisia tukia esim. yliopistoyhteistyössä. Suurin haaste on osaavan työvoiman puute. Työvoiman (IT-osaajien) saannin parantaminen erityisesti seuraavia toimia kehittämällä: 1) Koulutuspaikkojen lisääminen, 2) Muuntokoulutus: ohjelmien kehittäminen, paikkojen lisääminen sekä 3) Ulkomaiset osaajat: Verotus, maahantulokäytännöt.

Taulukko 4.3. Kasvupolku A: Nokia-klusterin aihioista ekosysteemien ketteräksi erikoisosaajaksi.

Osaamis pääomaan, innovointiin ja yhteiskehittämiseen perustuva globaali ekosysteemikasvustrategia. Resurssin tarjoajasta alustan kehittäjäksi ja palvelutarjoajaksi.

Ajurit	Kasvukeinot	Haasteet	Julkinen tuki ja palvelut
• Digitalisoituminen • Uudet voimakkaassa kehitysvaiheessa olevat teknologiat (Autonomiset ajoneuvot, Tekoäly, IoT) ja niiden yhdistäminen uusilla yhteysteknologioilla (5G) rikkovat toimialarakenteita ja avavat uudenlaisen pelikentän • Isot skaalautumismahdollisuudet	• Digiteknologioiden skaalautuvuuden vahva hyödyntäminen (pilvipohjaiset ratkaisut, digitaaliset älykkäät palvelut) • Asiakas/toimialakohtaiset ratkaisut luoden samalla monistettavaa ratkaisu-arkkitehtuuria ja sitä tukevia teknologioita • Täydentävän (toimiala-/sovellusalue-)osaamisen hankinta yritysosoin • Lähtökohtaisesti kansainvälinen liiketoiminta, jota tuettu maayhtiöitä perustamalla	• Osaavan työvoiman löytäminen	• Alkuvaiheessa julkiset rahoitusinstrumentit ja palvelut erityisen tärkeitä verkostoja rakennettaessa. • Myöhemmin julkisen tuen fokus siirtynyt T&K-toimintaan kauemaksi ydinliiketoiminnasta. • Työvoiman saannin parantaminen ○ Koulutus ○ Muuntokoulutus ○ Ulkomaiset osaajat

4.4.2 Kasvupolku B: Julkisen sektorin digitalisaatioprojekteista digitaalisen infran muokkaajaksi

Yritykset kehittävät ja tarjoavat julkisen sektorin tarpeisiin tietoliikenne- ja automaattoratkaisuja sekä digitaalisia palveluja, jotka edistävät mm. ilmastoystäväl-

lisen liikenteen kasvua, ja jossa automaatio- ja turvallisuustaso sekä järjestelmien pitkä elinkaari ovat keskeisiä vaatimuksia. Kehitettävissä ratkaisuihin ja palveluihin korostuvat siten standardoidut teknologiat, tietoturva, käytettävyys ja toimintavarmuus sekä tyypillisesti myös järjestelmien pitkäaikainen ylläpito ja -kehitysvastuu. Nämä kyvykkyydet, kilpailukykyiset standardoidut ja skaalautuvat ratkaisut sekä referenssit ja partneruudet on rakennettu pitkäjänteisesti ottamalla isompia vastuita asiakasprojekteissa, joissa yhdistyvät skaalautuvat alustat ja ratkaisut ja kustomoitu sovelluskehitystyö. Yritysten ratkaisut ovat siten osa yhteiskunnan digitaalista infrastruktuuria (kasvuareena 4), jonka rakentamista säädetään ja ohjataan sekä EU:n, kansallisella että alueellisella tasolla ja toteutetaan julkisten hankintojen ja projektien avulla. Niinpä strateginen kyvykkyys toimia säädelyssä toimintaympäristössä ja erilaisissa kumppanuus- ja allianssimalleissa on yksi näiden kasvuyritysten kilpailutekijä.

Yrityksen ovat erikoistuneet toimimaan ja palvelemaan rajatuissa ekosysteemeissä (kasvuareena 3). Kasvu on tapahtunut määrätietoisesti mutta maltillisesti pääosin orgaanisesti, mutta myös yritysostojen ja liiketoimintajärjestelyjen hyödyntämällä, jotta on saatu nopeammin rakennettua kriittistä osaamista, resursseja ja referenssejä ja näiden avulla isompaa vastuuta julkisissa hankinnoissa ja projekteissa. Liiketoiminnan perusta on rakennettu kotimarkkinassa, josta on laajennettu lähimarkkinoille maltillisesti ja pitkällä aikajänteellä. Standardien yhtenäistäminen EU:ssa ja laajemmin globaaleilla markkinoilla edistävät kansainvälisiä kasvumahdollisuuksia. Lisäksi niin kehittyvät kuin kehittyneet maat panostavat julkisen digitalisoituvan infrastruktuurin kehittämiseen keskeisinä ajureina vihreä siirtymä, kestävä kehitys laajasti sekä digitalisaatio ja datatalous. Rahoituksen perustana on tyypillisesti avainhenkilöiden sijoittama pääoma ja hyvin hoidettu talous. Kasvun rahoitus perustuu pääosin tulorahoitukseen. Kilpailukykyyn vaatiessa nopeaa kasvua, haetaan strateginen omistajapartneri tai listaudutaan pörssiin.

Julkisten palvelujen käyttö ja tarpeet. Empiirisen aineiston pohjalta yritysten julkisten rahoitusinstrumenttien käyttö on ollut niukkaa, mutta selviä odotuksia julkisille toimijoille esitetään mm. IT-osaajien koulutukseen ja saatavuuteen. Lisäksi kansainvälistymisen tukemiseen toivotaan suurlähetystön kaupallisten edustojen palvelujen säilyttämistä sekä klusteriyhteistyön vahvistamista kansallisella tasolla.

Taulukko 4.4. Kasvupolku B: Julkisen sektorin digitalisaatioprojekteista digitaalisen infran muokkaajaksi

Erikoistuminen turvallisuuskriittisiin tietoliikenne- ja automaattioratkaisuihin (ml. elinkaari- palvelut) sekä digitaalisiin palveluihin osana yhteiskunnan digitaalista infrastruktuuria.

Ajurit	Kasvukeinot	Haasteet	Julkinen tuki ja palvelut
• Digitalisaatio ja automaatio • Kestävä kehitys: ilmastoystävällinen julkinen infrastruktuuri ja palvelut, esim. raideliikenteen kasvu • Sääntelyn/säädösten rajaama markkina • Innovatiiviset julkiset hankinnat • Standardien yhtenäistäminen EU:ssa, globaaleilla markkinoilla	• Vahva panostus tuotekehitykseen (pitkälti osana asiakasprojekteja) • Kansainvälistyminen julkisiin hankintoihin osallistumalla • ”Alustoituminen” ja skaalautuvat palvelumallit • Standardoidut alustat/arkkitehtuuriratkaisut ja räätälöity sovelluskehitys • Digitalisoimalla ja kehittämällä uusia julkisia palveluja (rajapinnat data infrastruktuureihin) • Älykkyyden kehittäminen (ennakoiva, oppiva, optimoiva, automaatio) • Laajentumalla digitaalisen infrastruktuurin palvelutarjoajana • Osana jaettava digitaalista infrastruktuuria tukee arvovon luontia yli perinteisten toimialarajojen.	• Säädösten rajaama markkina, julkiset hankinnat • Osaajapula: työvoiman saanti ja pysyvyys • Haavoittuvuus: muuttamaan isoon asiakkaaseen nojaava liiketoiminta • Standardien yhtenäistäminen EU:ssa, globaaleilla markkinoilla (hidasta) • Kansainvälistyminen (uskottavuus pienenä toimijana) • Verkosto- ja kumppanustrategian puuttuminen	• IT-osaajien riittävä ja laadukas koulutus • IT-osaajien rekrytointi ja elinikäisen oppimis- palveluiden kehitys • Toimialakohtaiset projektit TEM:n kanssa työvoiman houkuttelemiseksi Suomeen • Tuki kansainvälistymiseen, esim. Kansallinen kv-klusteriyhteistyö • Suurlähetystöjen kaupallisten edustustojen palvelut säilytettävä: apua taustaselvityksiin sekä vi- ranomaisyhteistyön käynnistämiseen kohde- maassa.

4.4.3 Kasvupolku C: Born global high-tech laiteosaajasta laajentaminen elinkaari- palveluihin ja uusille sovellusalueille

Kasvupolun yritykset toimivat laitevalmistuksessa, jossa ne ovat vahvasti erikoistuneet rajattuun kilpailukykyiseen tuote- ja laiteportfolioon, sen jatkuvaan kehittämiseen sekä kattaviin elinkaari- palveluihin globaaleilla markkinoilla. Uudella teknologialla yritykset ovat kehittäneet ja toteuttaneet mm. etävalvontaan ja -hallintaan liittyviä palveluita. Toiminnan fokus on tuotekehityksessä ja myynnissä sekä valmistuksen osalta laitteiden kokoonpanossa hyödyntäen toimittajaverkostoa. Datan ja datapohjaisen liiketoiminnan merkitys laitteiden elinkaarella kasvaa tulevaisuudessa, mahdollistaen myös ekosysteemisen liiketo-

mintalogiikan rakentamisen perinteisemmän laitevalmistuksen arvoketjun rinnalle. Kehitystä tehdään erityisesti nykyiselle asiakaskunnalle tarjoomaa laajentaen, mutta samalla myös teknologian soveltamisen laajentamiselle sopivia uusia markkina-avauksia käynnistäen.

Orgaaninen kasvu on keskeinen keino panostettaessa tuotekehitykseen ja laajennettaessa kv-liiketoimintaan mm. markkina-aluekohtaisia tytäryrityksiä perustaen. Yrityskaupoilla ja -järjestelyillä on myös hankittu strategista kyvykkyyttä uusille liiketoiminta-alueille. Järjestelyjä on tehty myös strategisen uudistumisen toteuttamiseksi ja toiminnan fokusoimiseksi uusille kasvualueille. Verkostoja ja kumppanuuksia hyödynnetään sekä myynti- ja jakelusuuntaan että toimittajiin päin operatiivisessa toiminnassa. Yliopistoyhteistyötä tehdään tuotekehityksessä, ja se nähdään myös merkittävänä rekrytointikanavana uusille osaajille. Rahoituksessa on hyödynnetty sekä perheomistajuutta että pääomasijoittajia toteuttaen kasvua tulorahoituksellakin kannattavuuden rajoissa. Myös liiketoimintojen myyntejä on tehty kasvun rahoittamiseksi.

Julkisten palvelujen käyttö ja tarpeet. Yritykset ovat hyödyntäneet julkisia tukia tuotekehitystoiminnassaan ja kokeneet sen erittäin tärkeäksi kehittymiselleen (mm. EU- ja BF-rahoitteiset hankkeet), unohtamatta pienempiäkään tukimuotoja, kuten messumatka-avustukset. Vielä paremmin julkisella tuella voisi tukea kv-verkostoitumista ja erityisesti pk-yritysten osalta kv-myyntiverkoston rakentamisessa. Ei pidä kuitenkaan unohtaa perusprosessien kehittämisen tukeakaan.

Taulukko 4.5. Kasvupolku C: Born global high-tech laiteosaajasta laajentaminen elinkaari palveluihin ja uusille sovellusalueille.

Vahva erikoistuminen valitun kilpailukykyisen tuote/laiteportfolion jatkuvaan kehittämiseen sekä kattaviin (elinkaari palveluihin nykyisille ja uusille asiakkaille).

Ajurit	Kasvukeinot	Haasteet	Julkisen tuki ja palvelut
• Digitalisaatio yhdessä kestävä kehityksen vaatimusten kanssa • Ohjelmistojen merkitys ja tarve tuotteissa kasvava huomattavasti hyödynnettäessä dataa laitteiden suorituskyvyn parantamisessa läpi elinkaaren eri vaiheiden	• Tuotteiden ja palveluiden digitalisointi (kytkeminen datainfrastruktuuriin) • Tuotteiden ja palveluiden palvelullistaminen (digitaalisten käyttömahdollisuuksien lisääminen, pilvipalvelut) • Investoimalla tutkimukseen ja kehitykseen sekä parempien tuotteiden päivittämiseen ja kehittämiseen • Laajentamalla tuote- ja palveluvalikoimaa valikoimaa täydentävillä tuotteilla ja palveluilla • Lähtökohtaisesti kansainvälinen liiketoiminta, jota tuettu maayhtiöitä perustamalla (myynti-, huolto-, hankintatoiminta) • Diversifioinnilla uusia tuotteita, uusille toimialoille/markkinoille	• Kova kansainvälinen kilpailu on haastavaa erityisesti huomioiden paljon isompikokoiset kilpailijat. • Globaalin verkoston hallinta ja johtaminen on haastavaa erityisesti myynti- ja edustajaverkostoa koskien, haastavaa on myös erilaisten intensiivien yhteensovittaminen.	• Yritykset ovat hyödyntäneet julkisia tukia tuotekehitystoiminnassaan ja kokeneet sen erittäin tärkeäksi kehittymiselleen (mm. EU- ja BF-rahoitteiset hankkeet). • Vielä paremmin julkisella tuella voisi tukea kv-verkostoitumista ja erityisesti pk-firmojen osalta kv-myyntiverkoston rakentamisessa. • Ei pidä kuitenkaan unohtaa perusprosessien kehittämisen tukeakaan.

4.4.4 Kasvupolku D: Sopimusvalmistajasta tuoteteknologioiden kehityspalveluiden tarjoajaksi

Yrityksille on ollut luonteenomaista kasvupolku perinteisestä alihankkijasta systeemisten kokonaisratkaisujen kehittäjäksi ja sopimusvalmistajana globaaleilla markkinoilla. Osaamisessa yhdistyy monipuolinen laite- ja ratkaisusuunnittelu, kuten mekaniikka-, elektroniikka-, konnektiviteetti- sekä ohjelmisto- ja analytiikkaosaaminen sekä kustannustehokas valmistus ja kokoonpano. Samalla rakennetaan täydentäviä osaamis pohjaisia liiketoiminta-alueita nykyisille ja uusille asiakkaille, esimerkiksi regulaatio- ja ohjelmisto-osaamista hyödyntämällä. Säädosympäristö näyttäytyykin sekä liiketoiminnan kasvua rajoittavana

että edistävänä toimialasta ja yrityksestä riippuen. Esimerkkeinä tiukasti säädelty turvallisuuskriittinen terveysala ja toisaalta isossa murroksessa olevat ympäristö- ja energia-alojen säädökset mukaan lukien sähköistyminen, jotka edistävät keskisuurten teknologiakehittäjien kasvua.

Kasvu on tapahtunut pääosin orgaanisesti kasvamalla globaalisti toimivien nykyisten ja uusien asiakkaiden kanssa ketteränä luottokumppanina teknologiakehityksessä. Liiketoiminnan perusta on rakennettu kotimarkkinassa, mutta globaalisti toimivat asiakkaat ovat avanneet pääsyn etenkin Pohjoismaiden ja Euroopan markkinoille. Pitkällisen yhteistyön tuloksena yritys on saavuttanut luottokumppanin aseman vakiintuneissa toimittaja- ja asiakasverkostoissaan. Näiden ohella tyypillisesti osallistutaan toimialan osaamis- ja innovaatio-ekosysteemeihin joko teknologiakehityksen seuraamiseksi tai aktiivisemmin ekosysteemiin T&K&I-hankkeisiin. Tulevaisuudessa kasvu (myynti, T&K, tuotanto ja kokoonpano) kanavoituu entistä vahvemmin ulkomaisiin tytäryhtiöihin lähellä kansainvälisiä markkinoita, joissa suurimmat kasvuodotukset. Yritysten on vahvistettava kilpailu- ja ekosysteemiasemaansa, kun arvomuodostus muuttuu perinteisestä arvoketjusta ekosysteemimäiseen toimintalogiikkaan data- ja alustatalouden mahdollistamina. Eli yritykset siirtyvät kasvuareenalle 3. Yritys voi keskittyä panostamaan rajattuihin ekosysteemituotteisiin ja palveluihin, esim. vahvasti erikoistuvana niche-toimijana tai monimuotoisella toisiaan täydentävillä tarjoomilla ja kyvykkyyksillä, joissa hyödynnetään dataverkostovaikutuksia ja dataa laitteiden elinkaaren ja niiden ympärille rakentuvan laajemman ekosysteemin arvomuodostuksessa. Omistus pohjautuu usein yrittäjä- tai perheyrittäjätaustalle, ja pääomasijoittajia on vähemmistö-osakkaina.

Julkisten palvelujen käyttö ja tarpeet. Tulorahoituksen ohella kasvua on rahoitettu julkisella innovaatorahoituksella esim. osallistamalla verkosto- ja ekosysteemimäisiin T&K-hankkeisiin. Kuitenkin huonot kokemukset valmistuksen hitaudesta, hankkeiden johtamisesta sekä jatkokehitys- ja kaupallistamispolkujen avaamisesta ovat vähentäneet niihin osallistumishalukkuutta. Muun muassa toimialakohtaisia tapahtumia kuten yhteisiä messuaktiviteetteja toivotaan vauhdittamaan kansainvälistä kasvua.

Taulukko 4.6. Kasvupolku D: Sopimusvalmistajasta tuoteteknologioiden kehityspalveluiden tarjoajaksi

Kasvu globaalisti toimivien nykyisten ja uusien asiakkaiden kanssa ketteränä luottokumppanina teknologiakehityksessä vakiintuneen toimittajaverkoston kanssa.

Ajurit	Kasvukeinot	Haasteet	Julkinen tuki ja palvelut
• Toimintaympäristön /alan regulaatiovaatimukset kasvua säätelevänä ja mahdollistajana • Ilmastoystävälliset teknologiat (sähköistyminen, automaatio) • Hyvinvointitrendi ja terveysteknologian kasvu • Industry 4.0 (IoT, pilvipalvelut) • Ohjelmistojen kasvava tarve/rooli kokonaisratkaisuisa ja itsenäisinä tuotteina ja palveluina sekä datamarkkinat: ekosysteemin rakenne ja arvomuodostus rakentumassa perinteisten arvoketjujen rinnalle.	• Vahva panostus tuotekehitykseen (pitkälti asiakasprojekteissa) • Täydentävät palvelut (elinkaari palvelut, regulaatiopalvelut) • Tytäryhtiöt kv. päämarkkinoille • Yritysosot/järjestelyt (kriittinen osaaminen, kapasiteetti, markkinatuntemus) • Digitalisoimalla ja kehittämällä uusia datapohjaisia tuotteita ja palveluja myös uusille liiketoiminta-alueille • Älykkyyden kehittäminen (ennakoiva, oppiva, optimoiva) • Hyödyntämällä pilvipalveluja kokonaisratkaisuisaan: skaalautuvat liiketoimintamallit • Laajentumalla digitaalisen infrastruktuurin palvelutarjoajana	• Suhdanteet • Tiukka sääntely (health) • Ekosysteemihankkeiden huono johtaminen vienyt niiden vetovoimaa: ei nähdä tarjoavan jatkokehitys- ja kaupallistamispotkuja • Kasvu kv. markkinassa: ekosysteemiasema, siirryttäessä arvoketjusta ekosysteemimäiseen toimintalogiikkaan (data- ja alustatalous).	• Ketterämpi julkisen rahoituksen päätöksenteko • Tulevaisuudessa kasvu kanavoituu entistä vahvemmin ulkomaisiin yrityhtiöihin lähellä markkinoita: miten tähän olisi reagoitava? • Tietoa yritysostojen tueksi Euroopassa. • Toimialakohtaiset tapahtumat, esim. yhteiset messuaktiviteetit vauhdittamaan kv. liiketoimintaa

4.4.5 Kasvupolku E: Jalostusasteen nostolla vahvempi asema perinteisessä teollisuuden arvoketjussa

Kasvupolku E on tyypillinen vakavaraisille ja asemansa vakiinnuttaneille, keskisuurille teollisuusyrityksille, joilla on usein perheomistustausta. Yritykset ovat kasvaneet pääasiassa orgaanisesti, aluksi kotimaassa globaalien yritysten alihankkijana, laajentuen sitten omin voimin ulkomaille. Vienti on alkanut usein Ruotsista, laajentunut sitten muihin Euroopan maihin ja lopuksi Euroopan ulkopuolelle. Viennin vakiinnuttua tuotantolaitoksia on perustettu halvemman kustannustason maihin lähemmäksi asiakkaita.

Kasvu tapahtuu pääasiassa orgaanisesti myymällä olemassa oleville ja uusille asiakkaille nykyisiä ja uusia tuotteita valituilla kasvutoimialoilla. Kasvua haetaan myös diversifioimalla, kehittämällä nykyisiä tuotteita ja palveluita uusille toimialoille. Teollisuustuotannossa kilpailuetua haetaan erikoistumisella, laadulla, joustavuudella, toimitusvarmuudella ja asiakaspalvelulla. Asiakassuhteet ovat pitkiä. Yrityksillä on oma alihankinta- ja toimittajaverkostonsa. Tuotantoa on automatisoitu, ja jatkuvaa tuotekehitystä tehdään asiakkaiden toiveiden mukaan. Tämä on edellyttänyt omaan suunnittelu- ja kehittämisosaamiseen panostamista, mikä on nostanut yrityksen asemaa ja tunnettua arvoa arvoketjussa. Toiminta perustuu perinteiseen arvoketjuajatteluun. Yhteiskehittäminen ekosysteemeissä tai liiketoiminnan kokonaisvaltainen digitalisoituminen ja datatalous (Industry 4.0) eivät ainakaan vielä ollut yritysten strategian ytimessä.

Orgaanisen kasvun tyrehtyttyä tai pienuuden tullessa esteeksi kilpailukyvyn turvaamiseksi kasvua on lähdetty hakemaan rakenteellisesti, jolloin on ostettu kilpailija omalta toimialalta tai fuusioitunut asiakkaan tai kilpailijan kanssa joko kotimaassa tai ulkomailla.

Julkisten palvelujen käyttö ja tarpeet. Yritykset ovat jo vakiinnuttaneet liiketoimintansa ja luoneet oman liiketoimintamallinsa globaaleilla markkinoilla. Ne ovat tottuneet kovaan kilpailuun ja suhtautuvat suoraan tukeen varauksellisesti perustellen sitä kilpailun vääristymisellä. Haastatteluissa yritykset korostivat ammattikoulutuksen laadun tärkeyttä, osaavan tuotantohenkilöstön riittävyyttä, ulkomaisen työvoiman rekrytointipalveluiden kehittämistä sekä sukupolvenvaihdos- ja T&K-verotukien käyttöönottoa.

Taulukko 4.7. Kasvupolku E: Jalostusasteen nostolla vahvempi asema perinteisessä teollisuuden arvoketjussa

Kansallisten markkinoiden kautta globaaliksi erikoistuotteiden valmistajaksi ja myyjäksi

Ajurit	Kasvukeinot	Haasteet	Julkinen tuki ja palvelut
• Räättälöityjen ratkaisujen tarve • Asiakkaat kasvualoilta: kaivostoiminta, rakentaminen, turvallisuus • Automaatio, digitalisaatio	• Investoinnit omaan tuotantokapasiteettiin • Tuotannon ulkoistaminen alihankkijoille • Tuottamalla aikaisempaa enemmän lisäarvoa toimitusketjussa • Investoinnit tutkimukseen ja kehitykseen sekä parempien tuotteiden päivittämiseen ja kehittämiseen • Tuote- ja palveluvalikoimaan laajentaminen täydentävillä tuotteilla ja palveluilla • Kansainvälistyminen: välillinen vienti, suora vienti, tuotantolaitosten ja jälleenmyyntiverkoston rakentaminen ulkomaille, digimarkkinoinnin ja myynnin kehittäminen • Diversifointi: uusia tuotteita, uusille toimialoille/markkinoille • Fuusioituminen: asiakkaat tai kilpailijat	• Omistajien ja johdon halu ja rohkeus kansainvälistyä • Tuotantokapasiteetin riittävyys • Raaka-ainetoimittajien ja alihankkijoiden toimitusvarmuus • Osaavan työvoiman saavuus • Suhdannevaihteluiden hallinta • Logistiikan toimivuus	• Kansainvälistymisen alussa messutuki erityisen tärkeä • Paikallisten olojen ja lainsäädännön tuntemus tuotantolaitoksia ulkomaille perustettaessa. • Ammattitaitoisen työvoiman saanti ulkomailta. • Asiakaslähtöinen palvelu • T&K-investointien ja sukupolvenvaihdosten verotuet

4.4.6 Kasvupolku F: Born Global erikoistuneesta engineering-osaamisen tarjoajasta asiakkaan luottokumppaniksi

Elämystalouden palvelukysynnän voimakas kasvu sekä näihin liittyvät viranomaismääräyksiinkin perustuvat modernisointitarpeet pitkän elinkaaren ketjuuntuneissa investointikohteissa (esim. hotellit, kauppakeskukset, laivat) ovat taanneet näille suunnittelupalveluihin erikoistuneille yrityksille kasvusuuntautuneen kehityspolun kansainvälisessä markkinassa. Matkailu- ja vapaa-ajan palvelut ovat hyvin kilpailtu ala, jossa kuluttajien mielenkiinnon ja kysynnän ylläpitäminen vaatii tilojen ja teknologian säännönmukaista uusimista. Edelleen kas-

vua ovat siivittäneet kestävän kehityksen arvostus ja vaatimukset liittyen ilmastoystävällisiin teknologioihin, laajasti vastuullinen kuluttaminen sekä suunnittelupalvelujen teknologiset mahdollisuudet kuten digitaalisen kaksosen ja virtuaalitodellisuuden hyödyntäminen.

Näiden suunnitteluyritysten kilpailukyky on perustunut avainhenkilöiden globaaleihin suuriasiakaskontakteihin, pitkäjänteiseen sitoutumiseen sekä systemmiseen tekniseen suunnittelu- ja projektijohto-osaamisiin. Nämä ovat rakentaneet projekti projektilta kasvun myötä yhdessä globaalien suurasiakkaiden kanssa. Onnistuneet projektit ovat toimineet referensseinä ja erikoistuneen asiantuntemuksen tuotteistamisena, joiden avulla asiakaskunta on laajennut ja tunnettuus markkinassa on vahvistunut. Liiketoiminnan kasvaessa tytäryhtiötä on perustettu päämarkkina-alueille Eurooppaan ja Pohjois-Amerikkaan. Yrityksestä on kasvanut vahva toimija omalla erikoisosaamisalueellaan ja globaalien asiakkaitensa luottokumppani. Työvoimaa on rekrytoitu suoraan oppilaitoksista ja vastavalmistuneiden nuorten sisäiseen koulutukseen on panostettu. Vähäinen kilpailu ja hyvä asema arvoketjussa on taannut liiketoiminnan kannattavuuden ja nopean pääosin orgaanisen kasvun. Omistus pohjautuu tyypillisesti pitkäaikaisiin kasvuun sitoutuneisiin henkilöomistajiin (usein perustajat) ja pääomasijoittajiin vähemmistöosakkaina. Kasvu on rahoitettu pitkälti tulorahoituksella.

Koronapandemian seurauksena modernisointipalvelujen kysyntä romahti globaalisti. Yritykset joutuivat lyhyessä ajassa sopeuttamaan liiketoimintaansa sekä uudistamaan strategiaansa nykyisen markkinakysynnän elpyessä hitaasti. Tulevaisuuden kasvua haetaan muun muassa suuntaamalla vahvaa systeemistä teknistä suunnitteluosaamista uusille sovellusalueille vihreän siirtymän ja sähköistymisen vauhdittamina.

Julkisten palvelujen käyttö ja tarpeet. Nopean kasvun vaiheessa julkista rahoitusta hyödynnettiin vähän, mutta nyt on haettu T&K&I-rahoitusta kansallisella ja EU-tasolla ja panostetaan suunnitelmallisesti ekosysteemihankkeisiin, jotka tukevat uudistunutta kasvustrategiaa.

Taulukko 4.8. Kasvupolku F: Born Global erikoistuneesta engineering osaamisen tarjoajasta asiakkaan luottokumppaniksi

Kasvu suunnittelun erikoisosajana ja globaalien asiakkaiden luottokumppanina

Ajurit	Kasvukeinot	Haasteet	Julkinen tuki ja palvelut
• Elämystalouden ja palvelukysynnän voimakas kasvu • Modernisointitarpeet pitkän elinkaaren ketjuuntuneissa investointikohteissa (esim. hotellit, kauppakeskukset, laivat) • Viranomaisvaatimukset • Ekologinen kestävyys ja vastuullisuus • Teknologiakehitys: Ilmastoystävälliset teknologiat, Industry 4.0 • Suunnittelun erikoistuminen ja digitalisointuminen (3D, Digital twin)	• Investoinnit omaan työvoimaan (erikoisosaaminen) • Kansainvälistyminen: tytäryhtiöiden perustaminen lähelle globaaleja asiakkaita. • Erikoistuneen asiantuntemuksen tuotteistaminen. • Globaalin markkinashokin seurauksena uudistunut kasvustrategia. • Laajentaminen uusille sovellusalueille/ markkinoille • Investoinnit tutkimukseen ja teknologiakehitykseen ekosysteemi-partnereiden kanssa.	• Osaavan työvoiman saatavuus • Suhdannevaihteluiden hallinta • Globaalin markkinashokin seurauksena strategisen muutoksen toteuttaminen sisäisesti sekä uudistettua kasvustrategiaa tukevan ekosysteemiyhteistyön perustaminen.	• Asiakaslähtöinen palvelu esim. ekosysteemi- ja innovointihankkeissa • Verkosto- ja ekosysteemi-hankkeet uuden liiketoiminnan testi- ja kasvualustana.

4.4.7 Kasvupolku G: Pienyrittäjästä monialakonserniksi luomalla suotuisa ja synerginen kasvualusta niche-yrityksille

Tämän yrittäjakeskeisen kasvupolun keskeisinä ajureina on suuntautuminen kasvualueille sekä asiakaslähtöinen pieneen sarjatuotantoon perustuva sopimusvalmistus ja omat pienkoneet ja -laitteet. Kysyntää on kasvattanut ympäristöystävällisten teknologioiden sääntely sekä automaatio ja digitalisaatio teknologiateollisuuden keskeisinä kasvun ajureina.

Kasvupolun yrittäjätyyppi on vuosien saatossa määrätietoisesti yritysostoin rakentanut monialakonsernia suotuisaksi kasvualustaksi niche-yrityksille. Valitut yritykset ovat erikoistuneet piensarjatuotantoon sopimusvalmistuksessa sekä korkean teknologian laitteiden suunnittelussa ja tuotannossa. Yrityksillä on kasvupotentiaalia kansainvälisillä markkinoilla ja konserni on panostanut vienti-

ja myyntiverkoston rakentamiseen ulkomaille globaalisti toimivien asiakkaiden kautta. Kasvustrategia perustuu tytäryhtiöiden synergiaetuihin, kuten yhteisiin teknologia-alustoihin, hankintojen mittakaavaetuihin, valmistusyhteistyöhön ja automaatioasteen optimointiin. Konsernin toimintamalli on siten yrittäjäekosysteemimäinen. Kilpailuetuina ovat lisäksi pitkät asiakassuhteet ja muuntautuminen asiakastarpeisiin. Orgaanisissa kasvukeinoissa korostuvat juuri investoinnit asiakaslähtöiseen tuotekehitykseen sekä tuotteiden jatkuvaan päivittämiseen ja kehittämiseen, lisäarvon kasvattaminen toimitusketjussa, tuote- ja palveluvalikoiman laajentaminen täydentävillä tuotteilla ja palveluilla, kuten digitaaliset elinkaaripalvelut ja niihin liittyvän älykkyyden kehittäminen.

Tyypillistä kasvupolulle on myös karismaattinen yrittäjäpersoonaa omaleimaisen brändin rakentamisessa sekä alueellisena vaikuttajana. Omistuspohjassa olennaista on yrittäjän enemmistöomistus, mikä mahdollistaa ketterästi valitun kasvustrategian toteuttamisen. Kasvu on tyypillisesti rahoitettu pääosin tulorahoituksella ja pankkilainalla. Vakavaraisuus ja suotuisat rahoitusmarkkinat ovat näin ollen myös merkittävä kasvun mahdollistaja: yrityksen riittävä vakavaraisuus ja alhainen korkotaso ovat mahdollistaneet yritysostojen rahoittamisen vieraalla pääomalla.

Julkisten palvelujen käyttö ja tarpeet. Business Finlandin palveluista on hyödynnetty esim. yhteisosallistumista kansainvälisille messuille. Sääntely-ympeäristön nopeat ja ennakoimattomat muutokset vahvistavat usein isojen toimijoiden kilpailuetua, kun pk-yrityksillä voi olla haasteita panostaa säädösten edellyttämiin investointeihin. Kasvuhakuisten pk-yritysten tukeminen nykyisillä ja uudistuvilla innovaatiopolitiikan keinoilla, kuten investointitukien suuntaamisella ja nk. innovaatiomyönteisellä sääntelyllä ovat suositeltavia jatkoselvityskohteita.

Taulukko 4.9. Kasvupolku G: Yrittäjäkonserni niche-yritysten kasvualustana
Pienyrittäjästä monialakonserniksi luomalla suotuisa ja synerginen kasvualusta niche-yrityksille

Ajurit	Kasvukeinot	Haasteet	Julkinen tuki ja palvelut
• Automaatio, digitalisaatio • Ympäristöystävälliset teknologiat, Industry 4.0 • Asiakkaat kasvualoilta: kaivostoiminta, rakentaminen, kuljetusvälineet • Toimialojen rakenne muutokset • Suotuisat rahoitusmarkkinat ja kyky hyödyntää niitä • Yrittäjä on rakentanut perinteiset arvoketjut ja toimialat ylittävän ekosysteemimäisen toimintamallin (vrt. entrepreneurial ecosystem).	• Investoinnit omaan tuotantokapasiteettiin • Investoinnit asiakaslähtöiseen tuotekehitykseen sekä tuotteiden päivittämiseen ja kehittämiseen • Tuottamalla aikaisempaa enemmän lisäarvoa toimitusketjussa • Tuote- ja palveluvalikoimaan laajentaminen täydentävillä tuotteilla ja palveluilla • Digitaaliset (elinkaari) palvelut • Älykkyyden kehittäminen (ennakoiva, oppiva, optimoiva, automaatio) • Kansainvälistyminen: vienti- ja myyntiverkoston rakentaminen ulkomaille globaalisti toimivien asiakkaiden kautta. • Konseptoidut yritysostot- ja myynnit	• Raaka-ainetoimittajien ja alihankkijoiden toimitusvarmuus • Osaavan työvoiman saatavuus • Sääntely-ympäristön nopeat ja ennakoimattomat muutokset vahvistavat isojen toimijoiden kilpailuetua.	• Yrittäjä on rakentanut perinteiset arvoketjut ja toimialat ylittävän ekosysteemimäisen toimintamallin kasvualustaksi niche-yrityksille. • Miten tällaisia kasvupolkuja voisi tukea (vrt. sukupolvenvaihdoshaasteet, kilpailukyky kansainvälisesti jne.?) • ”Innovaatiomyönteinen sääntely” tuke-massa pk- ja keski-suuria yrityksiä?

4.5 Johtopäätökset

Johtopäätökset on esitetty kolmesta näkökulmasta: 1) miten ekosysteemit keskisuurissa kasvuyrityksissä ymmärretään ja hyödynnetään kasvualustana, 2) kasvupolut ja -areenat jäsenysmallin hyödyt ja rajoitteet sekä 3) julkisten palvelujen käyttö ja kehitystarpeet kiteytettynä.

Miten ekosysteemit keskisuurissa kasvuyrityksissä ymmärretään ja hyödynnetään kasvualustana

Empiirisen tutkimuksemme perusteella keskisuurten kasvuyritysten liiketoiminta painottuu pitkälti vielä toimialakohtaisiin arvoketjuihin. Kuitenkin kuten kasvupolkukuvauksista ilmenee sekä kuvan 4.3 havainnollistus kasvupolkujen sijoittumisesta neljälle kasvuareenalle osoittavat, *ekosysteemimäinen arvomuodostus on rakentumassa arvoketjupohjaisen arvomuodostuksen oheen*. Tässä meneillään olevassa perustavanlaatuisessa murroksessa digitalisaatio on keskeisenä ajurina ja mahdollistajana.

Monilla kasvupoluilla onkin nähtävissä ekosysteemimäisen toimintamallin rakentumista, mikä ilmenee erityisesti yritysten *innovaatiotoiminnassa*. Kuitenkin huomionarvoista on erityisesti digitalisaatioasteen kasvaessa, että innovaatiotoiminta etenkin teknologia- ja tuotekehitystyö sekä valmistettavuuden kehittäminen tapahtuvat pitkälti asiakasprojekteissa, eli käytännössä innovaatiotoiminta on toimialasta riippumatta entistä laajemmin monen yrityksen keskeistä liiketoimintaa. Samalla kehitetään tavoitteellisesti yrityksen strategisia kyvykkyksiä, jolloin kasvu ja uudistuminen tapahtuvat asiakkaiden ja muiden usein pitkäaikaisten yhteistyökumppaneiden kanssa.

Ohjelmistojen ja datan rooli laitteissa ja kokonaisratkaisuuissa sekä näiden elinkaaren hallinnassa kasvaa siten *ajan myötä* luoden uudenlaisia liiketoimintamahdollisuuksia myös perinteisten arvoketjujen ulkopuolelle. Samalla uusia esimerkiksi dataliiketoiminnan kumppaneita tulee luontaisestikin innovaatio- ja liiketoimintayhteistyöhön mukaan. Dynaamisessa innovaatio- ja liiketoimintaympäristössä ja asiakasprojekteissa toimittaessa *yritykset eivät välttämättä itse edes tarkkaan tunnista, että ne toimivat jo perinteisiä arvoketjuja laajemmalla ekosysteemimäisissä rakenteissa ja toimintamalleissa*. Tämä osoittaa, että arvomuodostuksen logiikka ja rakenteet ovat dynaamisesti muuttumassa ja samalla perinteiset toimiala- ja toimitusketjujen rajat liudentuvat. Kuten kasvupoluista näkyy, suuri osa yrityksistä toimialasta ja strategisesta roolistaan riippumatta on ottamassa laajemmin käyttöön digitalisaation ja datatalouden mahdollisuuksia. Vaikka yrityksissä ei vielä suoraan puhuta ekosysteemeistä

tai niihin liittyvistä strategioista, monet ovat lähteneet kehittämään kyvykkyyksiä sekä strategista asemointiaan perinteisten arvoketjujen rajat ylittävissä alustaekosysteemeissä.

Yritysten aktivoituminen uusiin kasvumahdollisuuksiin näyttäytyy siten laajemmin juuri *innovaatiotoiminnassa* liudentuvina toimialarajoina sekä alueellisella että kansallisella tasolla. Erilaisten uusien teknologiakumppanuuksien ohella yliopisto- ja tutkimuslaitosyhteistyö nähdään mahdollisuuksina monenkeskiseen, jopa yli toimialarajojen ulottuvaan verkosto- ja ekosysteemimäiseen yhteistyöhön. Yliopisto-, ammattikorkeakoulu- ja ammattikouluyhteistyö on myös erityisen tärkeää osaavan työvoiman kouluttamisessa ja rekrytoinnissa sekä teknologiakehityksen ja erityisalojen tutkimuksen seuraamisessa, mikä viittaa ekosysteemikirjallisuuden *tietämys- ja osaamisperusteisiin ekosysteemeihin* (Valkokari, 2015). *Kansalliset ja alueelliset* verkostot ja ekosysteemit nähdään tärkeinä vaikuttamiskanavina, joihin tulisi tulevaisuudessa panostaa. Esimerkkeinä toimivat autonomisten ajoneuvojen, MedTechin, Marinen sekä puolijohdeteollisuuden ekosysteemimäiset toimintamallit ja aloitteet tulevaisuuden kilpailukyvyn vahvistamiseksi kotimaassa ja kansainvälisillä markkinoilla, etenkin Euroopassa.

Digitalisaation ohella ja monella tapaa siihen kytkeytyvä kestävä kehitys ja etenkin *vihreä siirtymä* avaavat uudenlaisia liiketoiminta- ja kasvumahdollisuuksia yli perinteisten toimialarajojen ja arvoketjujen, mitä tutkimuksen kasvuyritykset ovat jo laajasti hyödyntäneet kasvupoluillaan. Toisaalta kestäväan kehitykseen liittyvä uudistuva regulaatio luo selkeästi myös monenlaisia paineita ja voi asettaa keskisuurille yrityksille merkittäviä haasteita reagoida riittävän nopeasti ja täyttääkseen kilpailukykyisesti uudistuvat vaatimukset ja standardit (esim. päästörajoitukset).

Kasvupolut ja -areenat viitekehityksen hyödyt ja rajoitteet

Empiirisestä tapaustutkimusaineistosta onnistuttiin saamaan monimuotoinen ja rikas, mikä mahdollisti keskisuurten yritysten dynaamisten kasvupolkujen tunnistamisen ja määrittelyn sekä neljän kasvuareenan jäsentämisen. Tuloksena syntynyt uusi käsitteellinen viitekehys auttaa syvällisemmin ymmärtämään keskisuurten yritysten monimuotoista kasvudynamiikkaa ja ekosysteemimäisen arvonmuodostuksen rakentumista. Viitekehys tarjoaa lisää ymmärrystä taustalla vaikuttavasta digitalisaatiosta kasvun keskeisenä ajurina ja siirtymien mahdollistajana sekä niihin liittyvien kasvumekanismien jäsentäjänä.

Näin sen toivotaan palvelevan ensinnäkin pieniä ja keskisuuria kasvuyrityksiä kasvumekanismien näkyväksi tekemisessä, jotta niitä voitaisiin hyödyntää en-

tistä tietoisemmin ja tavoitteellisemmin. Toiseksi jäsennyksmallin toivotaan palvelevan julkisia toimijoita innovaatiopalvelujen kehittämisessä ja suuntaamisessa entistä tehokkaammin ja vaikuttavammin tukemaan näitä kasvuyrityksiä kansainvälisillä markkinoilla ja emergoituissa ekosysteemeissä.

Laadullisen tutkimuksen pohjalta syntyneen jäsennyksmallin rajoitteena on empiirisen aineiston rajoittuminen 16 tutkimuskohteeseen. Toisaalta tutkimuskohteiksi valitut yritykset on valittu siten, että ne edustavat laajasti toimialansa kasvudynamiikkaa, ja kasvupolut ovat iteratiivisen empiiris-teoreettisen analyysin pohjalta rakennettuja malleja dynaamisista kasvupoluista, eivät yksittäisiä case-kuvauksia (vrt. Eisenhardt 1989). Näin kasvupolut ja -areenat ovat *siirrettävissä* myös muita vastaavia keskisuuria kasvuyrityksiä palveleviksi. Toki jatkotutkimus laajemmalla empiirisellä aineistolla ja toimijoiden kokemukset jäsennyksmallin hyödyntämisestä edistävät jäsennyksmallin luotettavuutta, edelleen kehittämistä ja siten toivottavasti vaikuttavuutta.

Kiteytys julkisten palvelujen käytöstä ja kehitysehdotuksista

Seuraavassa kiteytämme keskeiset johtopäätökset ja ehdotukset tunnistettua seitsemää kasvupolkua tukevien julkisten palvelujen käytöstä ja kehitystarpeista *kolmeen pääkasvumalliin*. Nämä on muodostettu yritysten digitalisaatioasteen perusteella seuraavasti: Digi-intensiivisten yritysten kasvupolut, Digitaalista siirtymää läpikäyvien laite- ja teknologiakehitysyriyten kasvupolut sekä Tuotantointensiivisten yritysten kasvupolut.

1) Digi-intensiivisten yritysten kasvupolut (A ja B)

Kuten kasvupoluista A ja B ilmenee, näitä kasvupolkuja hyödyntävien yritysten liiketoiminta on alusta lähtien rakentunut digitaalisille tuotannontekijöille. Kasvu on tapahtunut ajan saatossa luontaisesti ottamalla suurempia vastuita asiakasprojekteissa aiempien referenssien, pitkien asiakassuhteiden sekä kumppanuuksien ja ekosysteemisten arvonmuodostuksen ja toimintamallien rakentamisen pohjalta. Samalla on kehitetty strategisia kyvykkyyskä sekä omia alustapohjaisia tuotteita, palveluja ja liiketoimintamalleja. Kasvupolkuja erottaa liiketoiminnan kohdistaminen ja kohdemarkkinat; Kasvupolun A yritykset suuntautuvat lähtökohtaisesti kansainvälisille markkinoille (Born global), kun taas kasvupolun B yritykset ovat kasvaneet julkisen digitaalisen infrastruktuurin muokkaajiksi, jotka maltillisesti tiukemman säädösympäristön ehdoin laajentavat asteittain kotimarkkinolta ensin lähimarkkinoille, Eurooppaan ja sitten Euroopan ulkopuolelle.

Keskeinä yhteisenä haasteena on *osaavan työvoiman puute* ja siten odotuksina *työvoiman (IT-osaajien) saannin parantaminen* erityisesti seuraavia toimia

kehittäen: 1) koulutuspaikkojen lisääminen, 2) muuntokoulutus: ohjelmien kehittäminen, paikkojen lisääminen sekä 3) ulkomaiset osaajien verotuksen ja maahantulokäytäntöjen sujuvoittaminen. Kiinnostavana erona kasvupolkujen kesken vaikuttaa olevan, että born global -yritykset ovat hyödyntäneet julkisia T&K-rahoitustukia esimerkiksi yliopistoyhteistyössä, kun taas julkista sektoria palvelevien kasvuyritysten julkisten rahoitusinstrumenttien käyttö on ollut niukempaa.

Lisäksi julkista sektoria palvelevat kasvuyritykset toivovat tukea kansainvälistymiseen muun muassa suurlähetystöjen kaupallisten edustojen palvelujen säilyttämisellä sekä klusteriyhteistyön vahvistamista kansallisella tasolla. Kaupallisten edustustojen palvelut nähdään tärkeinä taustaselvityksissä ja viranomaisyhteistyön käynnistämisessä kohdemaassa, osana paikallisia ekosysteemejä. Erilaiset partneruus- ja yhteistyömallit puolestaan nähdään merkittävänä kilpailuetuna julkisissa hankinnoissa. Näitä malleja suomalaiset yritykset voisivat paikallisten kumppanuuksien ohella myös yhdessä rakentaa laajentuessaan kansainvälisillä markkinoilla.

2) Digitaalista siirtymää läpikäyvien laite- ja teknologiakehitysyritysten kasvupolut (C, D, F, G)

Näitä keskisuuria yrityksiä ja niiden rakentamia dynaamisia kasvupolkuja yhdistävät vahva ja pitkäjänteisesti rakennettu teknologiaperustainen erikoistuminen valitussa niche-markkinassa ja varhainen suuntautuminen kansainvälisille markkinoille, joille kasvun edellytykset on asteittain määrätietoisesti rakennettu. Kasvu on tapahtunut joko suunnittelu-, tuotekehitys- ja sopimusvalmistuskumppanina globaalien suurasiakkaiden kanssa ja saavuttamalla kilpailukykyisen luottokumppanin roolin ja siinä laajentumalla.

Vaihtoehtoisesti yrityksen liiketoiminta on perustunut alusta lähtien omille korkean teknologian laitteille ja kokonaisratkaisuille elinkaaripalveluineen sekä näiden arvoketjujen rakentamiselle ja johtamiselle laajentuvassa globaalissa markkinassa. Ohjelmistojen ja datan roolin laitteissa ja kokonaisratkaisuihin sekä näiden elinkaaren hallinnassa kasvaessa luo enenevässä määrin uudenlaisia liiketoimintamahdollisuuksia myös perinteisten arvoketjujen ulkopuolelle. Tämä edellyttää ohjelmisto- ja dataliiketoimintaan panostamista ja samalla strategisesti uudenlaista asemointia rakentuvissa alusta- ja dataekosysteemeissä alueellisesti ja globaaleilla kohdemarkkinoilla. Nämä mahdollistavat tulevaisuudessa entistä älykkäämpiä, mukautuvampia, tehokkaampia, taloudellisesti kestäviä ja käyttäjäystävällisempiä ratkaisuja ja niiden skaalaamista jopa kokonaan uusille sovellusalueille ja markkinoille.

Enemmistö yrityksistä on hyödyntänyt julkisia tukia tuotekehitystoiminnassaan ja kokeneet ne erittäin tärkeäksi kehittymiselleen (mm. EU- ja BF-rahoitteiset hankkeet).

Verkosto- ja ekosysteemihankkeet nähdään erityisen tärkeiksi uuden liiketoiminnan innovaatio-, testi- ja kasvualustana. Tämä ei koske ainoastaan yrityksen kasvupolun varhaisia vaiheita, vaan kuten useammissa kasvupoluissa ilmenee niitä voidaan hyödyntää dynaamisen kasvupolun eri vaiheissa erityisesti digitalisaatioasteen kasvaessa, uusia teknologioita hyödynnettäessä (IoT, pilvipalvelut, AI jne.) ja teknologisia ratkaisuja kehitettäessä. Kuitenkin huonot kokemukset valmisteluprosessien hitaudesta, hankkeiden johtamisesta sekä jatkokehitys- ja kaupallispolkujen avaamisesta ovat vähentäneet yritysten osallistumishalukkuutta. Entistä nopeasyklisempi innovaatiotoiminta ja kiristynyt kilpailu globaaleilla markkinoilla edellyttävät siten myös entistä ketterämpiä ja asiakas- eli yrityslähtöisiä julkisia ekosysteemiä innovaatiopalveluja.

Näiden ohella kansainvälisen kasvun vauhdittamiseen toivotaan verkottumista- pahtumia ja toimialakohtaisia tapahtumia, kuten yhteisiä messuaktiviteetteja. Julkinen sektori voi olla tukemassa verkoston käynnistymistä tarjoamalla esiintymismahdollisuuksia kansainvälisillä foorumeilla esiintyvissä delegaatioissa, mikä lisäksi ekosysteemin uskottavuutta ja nopeuttaisi verkottumista kohde- markkinoilla. *Referenssitilaukset:* Innovaatioiden kaupallistamisvaiheessa julkinen sektori voisi olla tukemassa liiketoiminnan käynnistymistä esimerkiksi tilaamalla ensimmäisen tuotteen, jolloin se toimisi referenssinä muille ja mahdollisesti käynnistäisi kysynnän. Kasvupolkukohtaisena erityiskysymyksenä ja mahdollisena jatkotutkimustarpeena nostaisimme esille yrittäjäkeskeisen kasvupolun haasteen, kun yrittäjä on rakentanut perinteiset arvoketjut ja toimialat ylittävän ekosysteemimäisen toimintamallin kasvualustaksi niche-yrityksille. *Miten tällaisia kasvupolkuja voisi tukea huomioiden teknologiateollisuuden pk-yrityksille tyypilliset sukupolvenvaihdos- ja kilpailukykyhaasteet kansainvälisillä markkinoilla?*

Lopuksi sääntely-ympäristön nopeat ja ennakoinnattomat muutokset vahvistavat usein isojen toimijoiden kilpailuetua, kun pk-yrityksillä voi olla haasteita pannaan säästösten edellyttämiin investointeihin. Siirtymäajat ja investointituet ovat varmasti ensisijaisia keinoja tukea kasvuhakuisia pk-yrityksiä säilyttämään kilpailukykyänsä. Toiseksi lisätutkimusta tarvitaan, *miten nk. ”innovaatiomyönteinen sääntely” (ks. Salminen ym. 2022) voi tukea kasvuhakuisia keskisuuria yrityksiä?*

3. Tuotantointensiivisten yritysten kasvupolut (E)

Näiden yritysten liiketoiminta perustuu edelleen vahvasti fyysisiin tuotannontekijöihin, ja ne ovat rakentaneet ajan saatossa kilpailukykyä omien tuotteiden toimialakohtaisissa arvoketjuissa. Yritykset ovat jo vakiinnuttaneet liiketoimintansa ja luoneet oman liiketoimintamallinsa globaaleilla markkinoilla. Ne ovat tottuneet kovaan kilpailuun ja suhtautuvat julkiseen tukeen varauksellisesti perustellen varauksellista asennettaan riskillä kilpailun vääristymisestä. Haastatteluissa yritykset nostivat kuitenkin esiin seuraavia kehitysehdotuksia:

- *Ammattitaitoisen tuotantohenkilöstön riittävä saatavuus varmistettava:* Tuotannossa on työtehtäviä, joihin tarvitaan ammattikoulutuksen lisäksi vuosien työkokemus. Tässä tärkeänä lisäresurssina on ulkomainen työvoima, joiden rekrytointi tapahtuu usein ulkopuolisen palveluntarjoajan kautta. Peruskoulutuksen lisäksi olisi huolehdittava riittävästä täydennys- ja jatkokoulutuksesta esimerkiksi alanvaihtajille ja maahanmuuttajille.
- *Asiakaslähtöinen palvelu:* Uusia julkisia kansainvälistymispalveluita ja tukia lanseerataan jatkuvasti. Laajasta valikoimasta oikean löytäminen ja sen hakeminen koetaan suuritöiseksi ja byrokraattiseksi. Palveluita ja niiden löydettävyyttä tulisi kehittää yhteistyössä yritysten kanssa.
- *T&K-investointien ja sukupolvenvaihdojen verotuet:* Kasvu perustuu kannattavuuteen ja tulorahoitukseen. Kasvua voitaisiin monissa tapauksissa, erityisesti perheyrittäjissä, vauhdittaa t&k -investointien ja sukupolvenvaihdojen verotuilla.

Aineiston perusteella heräsi myös kysymys, kuinka keskisuuret teollisuusyritykset ovat varautuneet EU:n kiristyneisiin päästötavoitteisiin, ja osaavatko ne hyödyntää tuotannossaan digi- ja datatalouden teknologioita pystyäkseen kilpailemaan kestäväällä tavalla globaaleilla markkinoilla. Nykytilanteen selvittäminen nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä vaatisi lisäselvitystä muun muassa teollisuusyritysten, ICT-toimijoiden ja fossiilittomien energiaratkaisujen kehittäjien ekosysteemeistä.

Viimeisenä oikeastaan *kaikkia kasvupolkuja yhdistävänä*, mutta toistaiseksi suoraa vastausta vaille olevana kriittisenä kysymyksenä tutkimuksesta nousee, että tulevaisuudessa kasvu väistämättä ja tavoitteellisesti kanavoituu entistä vahvemmin ulkomaisiin tytäryhtiöihin lähellä globaaleja pää- ja kohde-markkinoita: *miten tähän olisi reagoitava kansallisen innovaatio- ja elinkeinopolitiikan keinoin?* Toki monet edellä esitetyistä kehitysehdotuksista osaltaan edistävät yhtäältä keskisuurten yritysten innovaatio- ja kilpailukykyä glo-

baalissa markkinassa sekä toisaalta yrityksen pääkonttorin ohella korkean jalostusarvon osaamisen ja nykyisen liiketoiminnan kasvua sekä uusia investointeja ja liiketoimintamahdollisuuksia kotimaassa. Tämä tutkimus myös tuki julkista keskustelua, joiden yhtenä hypoteesina on ollut, että viime vuosien globaalit ja vaikeasti ennustettavat ilmiöt, kuten koronapandemia ja geopoliittiset konfliktit (viimeisimpänä Ukrainan sota, johon empiirinen aineisto ei ulottunut) ovat myös herättäneet yritykset vahvistamaan *resilienssiään* esim. lisäämällä ja kotiuttamalla liiketoimintakriittisiä resurssejaan, vahvistamaan nykyisiä yhteistyösuhteitaan toimitusketjuissa, verkostoissa ja ekosysteemeissä ja edelleen investoimaan uusiin innovaatioihin ja liiketoimintamahdollisuuksiin uusien kumppanien kanssa.

5 Keskisuurten kasvuyritysten kasvun haasteet, ajurit ja keinot yrityskyselyn pohjalta

Magnus Simons, Mika Naumanen, Kirsi Noro, Raija Heimonen, Henna Busk ja Sari Forsman-Hugg

Luvussa 4 esitetyn laadullisen case-tutkimuksen tulosten pohjalta haluttiin tarkentaa kuvaa kasvuyritysten haasteista, ajureista ja kasvun keinoista kyselyn avulla. Tavoitteena oli kuulla noin sadalta keskisuurelta kasvuyritykseltä, mikä edistää ja mikä hidastaa yritysten liiketoiminnan kehitystä. Erikoisteemoina kyselyssä selvitettiin myös, miten kasvuyritykset osallistuvat ekosysteemien toimintaan, miten ne hyödyntävät julkisia tukia kasvunsa mahdollistamiseksi ja miten koronakriisi on vaikuttanut niiden liiketoimintaan. Tässä luvussa esitetään kyselyn tuloksia.

Kyselyn kysymykset liittyivät seuraaviin teemoihin: 1) kasvun haasteet ja ajurit, 2) panostukset ja kasvun keinot, 3) ekosysteemien merkitys, 4) julkisen tuen merkitys ja 5) resilienssi koronakriisissä. Nämä teemat vastauksineen on esitelty erillisissä alaluvuissa (5.2–5.6). Lisäksi avoimien vastausten pohjalta on muodostettu kehitysehdotuksia yritysten kasvu- ja työvoimapalveluihin liittyen (alaluku 5.7).

Johtopäätökset ja suositukset kyselystä on koottu lukuun 5.8. Kyselyn tuloksena muodostui kuva pääasiassa maltillisella riskillä kasvavista keskisuurista kasvuyrityksistä. Omistajien halu kasvaa määrittää pitkälti yrityksen kasvunopeuden, ja monessa keskisuurella kasvuyrityksessä kasvetaan maltillisesti ja kannattavuus edellä. Kasvun esteenä on ennen kaikkea pula työvoimasta ja osaamisesta. Keskeisenä haasteena nähdään uusien asiakkaiden ja markkinoiden hankinta. Toiminnan kehittämisessä korostuu yrityksen sisäisten toimintojen ja oman henkilökunnan osaamisen kehittäminen. Verkostoituminen tapahtuu ennen kaikkea läheisten asiakkaiden ja toimittajien kanssa. Keskisuurten kasvuyritysten kasvun tukemiseksi julkisten toimijoiden tulisi entistä paremmin ottaa huomioon tämän kohderyhmän erikoistarpeita.

5.1 Menetelmät ja aineisto

Kyselyn kohderyhmänä olivat keskisuuret kasvuyritykset, jotka määriteltiin siten, että yrityksen liikevaihto, henkilöstö tai molemmat olivat kasvaneet vähintään 20 prosenttia vähintään kolmena peräkkäisenä vuonna vuosien 2010–2020 välillä. Kysely toteutettiin noin 30 minuutin puhelinhaastatteluina, joita toteutti IRO Research. Haastatteluja tehtiin yhteensä 97 yrityksessä (Taulukko 5.1).

Kohderyhmän yritykset olivat tarkasteluajajakson aikana (2010–2020) jossain vaiheessa olleet kolme vuotta peräkkäin nopeasti kasvavia keskisuuria yrityksiä, mutta kyselyn toteutushetkellä (2022) niiden liikevaihto ja henkilöstön koko riippui yritysten viime vuosien kehityksestä. Tällä tavalla kohderyhmään mahtui sekä pieniä, keskikokoisia että suuria yrityksiä. On otettava huomioon, että kasvuyritysten tunnistamiseen käytetyn tarkasteluajanjakson viimeinen vuosi (2020) oli ensimmäinen Covid-19 -pandemian vuosi, jolloin erityisesti majoitus- ja ravitsemustoimialan yritysten liiketoiminnan volyymi laski huomattavasti.

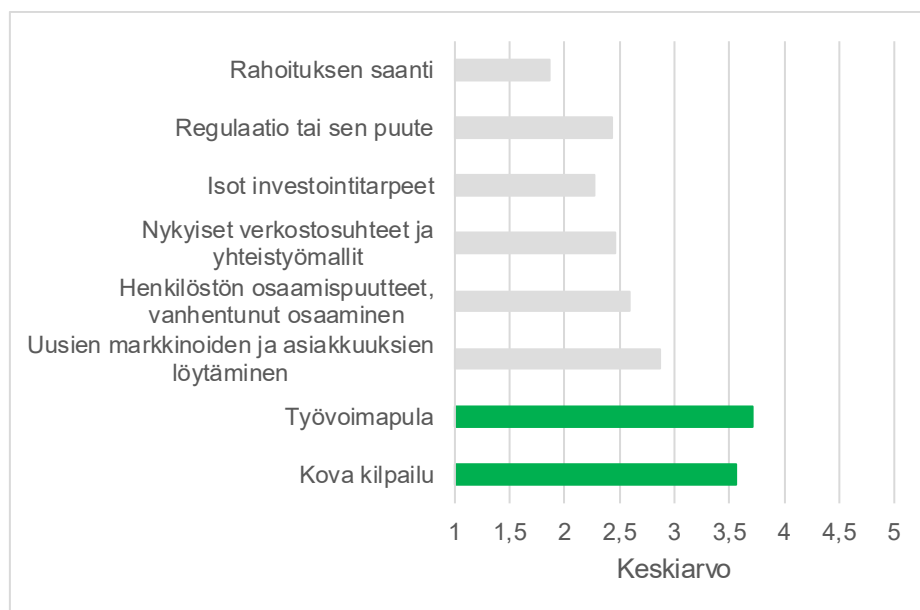
Taulukko 5.1 Kyselyyn osallistuneiden yritysten jakautuminen toimialoittain.

TOL2008 koodi	Toimiala	Havaintojen lukumäärä
10–33	C Teollisuus	17
41–43	F rakentaminen	18
45–47	G kauppa	10
58–63	J informaatio ja viestintä	10
69–75	M ammatillinen, tieteellinen, tekninen toiminta	18
77–82	N hallinto ja tukipalvelutoiminta	10
	Muut	14
Yhteensä		97

5.2 Kasvun haasteet ja ajurit

Kasvuyrityksille suurimmat kasvun haasteet (Kuva 5.1.) olivat työvoimapula (3,7), kova kilpailu (3,6), uusien markkinoiden ja asiakkaiden löytäminen (2,9) sekä henkilöstön osaamisen puutteet ja vanhentunut osaaminen (2,6). Vähemmän merkittäviksi haasteiksi kyselyn vastaajat kokivat muun muassa rahoituksen saannin ja regulaation tai sen puutteen.

Kuva 5.1. Miten keskeisiä esteitä tai haasteita seuraavat tekijät ovat olleet yrityksen liiketoiminnan kasvun ja kehityksen kannalta? Kohderyhmän vastaus-ten keskiarvot asteikolla 1= "ei lainkaan tärkeä" ja 5 = "erittäin tärkeä".



Työvoimapula oli kasvuyritysten suurin haaste. Työvoimapula koettiin haasteelliseksi erityisesti niissä yrityksissä, joissa on panostettu merkittävästi T&K-toimintaan sekä voimakkaasti uusille markkinoille pyrkivissä yrityksissä. Työvoimapula korostui erityisesti työvoimavuokrauksen ja ohjelmistojen suunnittelun alalla toimivissa yrityksissä.

Työvoimapulaan liittyy myös puute osaavasta henkilöstöstä, mikä kyselyssä nousi neljänneksi tärkeimmäksi haasteeksi. Henkilöstön osaamisen puutteet ja vanhentunut osaaminen oli haasteellista sekä pienissä että suurissa (yli 250 henkilöä) yrityksissä. Osaamisen puute koettiin merkittävänä haasteena erityisesti rakennustoiminnassa. Ohjelmistojen suunnittelussa osaamisen puutetta ei koettu ongelmaksi.

Kova kilpailu nousi toiseksi tärkeämmäksi haasteiden listalla. Kilpailu koetaan kovana erityisesti pienissä yrityksissä (liikevaihto vuonna 2022 alle 10 M€) ja kotimarkkinoilla toimivissa yrityksissä. Kovaa kilpailua koettiin myös yrityksissä, joissa kasvutavoitteet ovat alhaiset. Tämä viittaa siihen, että merkittävä osa keskisuurista kasvuyrityksistä toimii rajatuilla, kypsillä kotimarkkinoilla, joilla kasvu perustuu kilpailuun markkinaosuuksista. Konserniin kuuluvissa yrityksissä sekä yrityksissä, joissa on henkilöstöä ulkomailla, kilpailu koettiin vähemmän haasteellisena.

Uusien markkinoiden ja asiakkaiden löytäminen on keino päästä irti kovasta kilpailusta nykymarkkinoilla. Tämä nousi kyselyn tuloksissa kolmanneksi tärkeäksi haasteeksi. Uusien markkinoiden ja asiakkaiden löytäminen nähtiin haasteellisena erityisesti voimakkaasti vientiin suuntautuneissa ja itsenäisesti toimivissa (ei konserniin kuuluvissa) yrityksissä. Uusien markkinoiden ja asiakkaiden löytäminen korostui liikkeenjohdon konsultoinnin ja työvoimavuokrauksen toimialoilla.

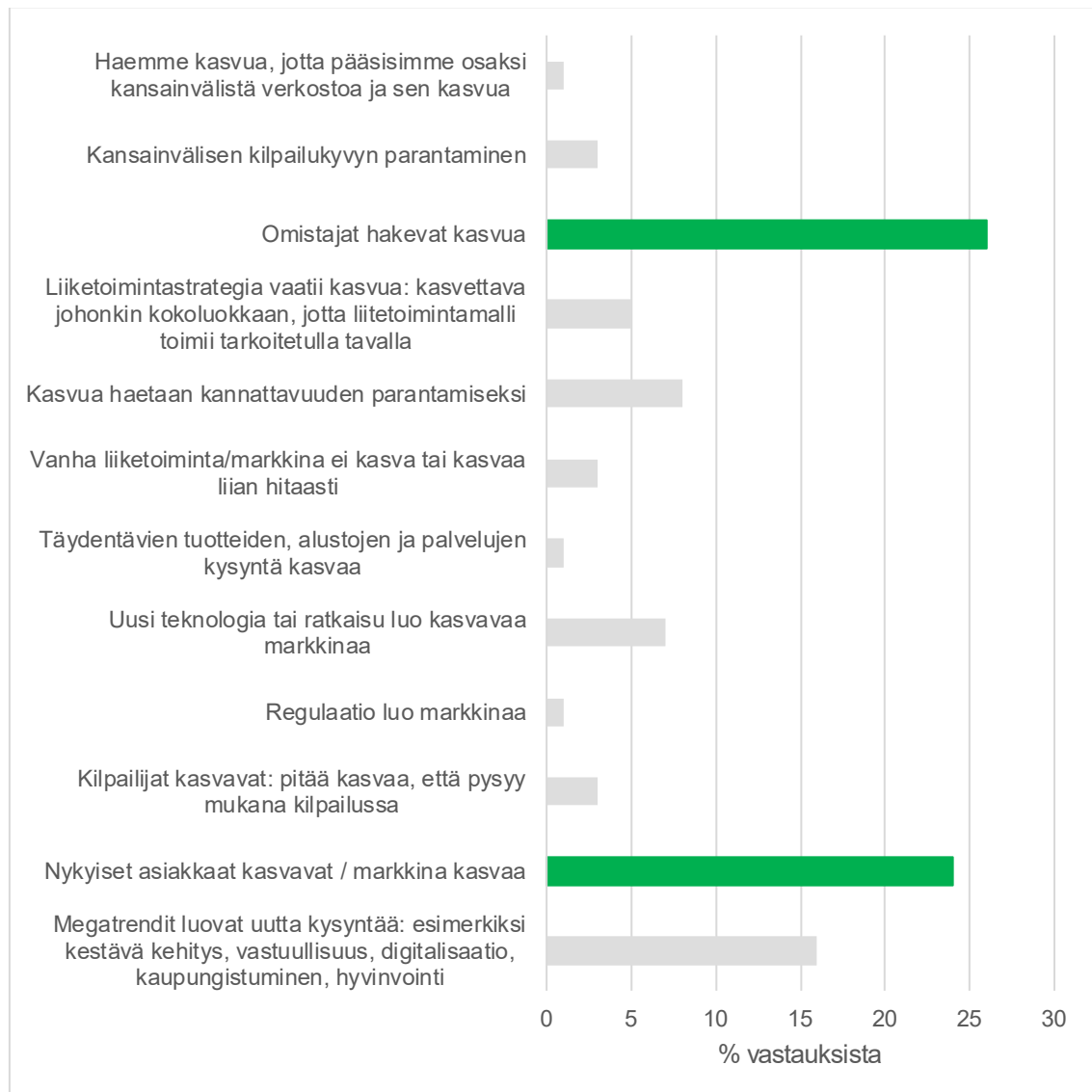
Vähemmän haasteellisiksi kyselyn vastaajat kokivat nykyiset verkostosuhteet, investoinnit, regulaation ja rahoituksen saannin. Tässä on huomion arvoista, että esimerkiksi regulaatio ja rahoitus tyypillisesti nousevat monissa vastavissa kyselyissä keskeisinä haasteina.

Rahoituksen saanti nähtiin kysytyistä teemoista vähäisimmäksi haasteeksi. Itsenäisissä, ei konserniin kuuluvissa yrityksissä rahoituksen saanti koettiin kuitenkin jonkin verran haasteellisemmaksi kuin muissa yrityksissä. Myös pääomasijoittajien omistamissa yrityksissä tämä asia nousi muita tärkeämmäksi. Julkista tukea hyödyntäneet organisaatiot kokivat myös rahoituksen saannin hieman haastavampana kuin muissa yrityksissä.

Kasvun ajurit ja tavoitteet

Kasvuyritysten kasvun ajureista kaksi tekijää nousi selkeästi muita tärkeimmiksi (Kuva 5.2). Tärkein kasvua ajava tekijä oli omistajien kasvuhalu (59 % yrityksistä). Toiseksi tärkein kasvun ajuri oli, että nykyiset asiakkaat ja markkinat kasvavat (48 %).

Kuva 5.2. Mikä näistä on teille tärkein sisäisen ja ulkoisen kasvun syy?



Keskeiseksi kasvun ajuriksi nousi omistajien halu kasvaa. Tämä viittaa siihen, että yritysten kasvua rajaa pikemmin organisaation sisäinen kasvuhalu kuin sen kyky kasvaa tai yrityksen ulkopuoliset edellytykset kasvuun. Kyselyn vastauksissa todettiin myös, että tärkeimpänä tavoitteena on kasvaa maltillisesti ja kannattavuus edellä (Kuva 5.3). Tavoitteista toiseksi tärkein oli kasvaa merkittävästi nykyisillä, pääasiallisesti kotimaan tai lähialueiden markkinoilla. Nämä tulokset antavat kuvan varovaisesti ja maltillisella riskillä toimivista yrityksistä ja siitä, että omistajat ovat keskeisessä roolissa määrittelemässä, miten halutaan kasvaa. Edellisessä luvussa nähtiin myös, että rahoituksen saanti ei ole näille

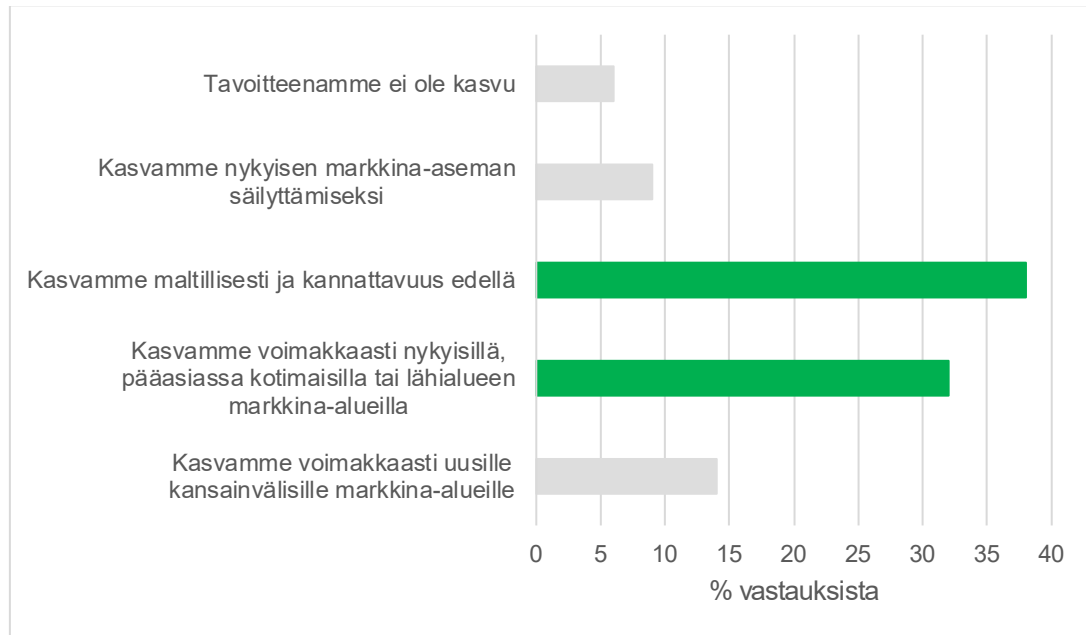
yrittäjille merkittävä haaste. Tämä viittaa siihen, että rahoitus ei jarruta keski-suurten kasvuyritysten kasvua, vaan pikemmin halutaan välttää uuden rahoituksen tuomaa riskiä kuin hakea vieraan pääoman kautta taloudellista vipuvai-
kutusta.

Toiseksi tärkeimmäksi kasvun ajuriksi nostettiin nykyisten asiakkaiden ja mark-
kinoiden kasvu. Tämä viittaa siihen, että moni keskisuuri yritys kasvaa kasva-
vien asiakkaiden imussa. Tämäkin viittaa myös tietynlaiseen varovaisuuteen
liiketoiminnan kehittämisessä ja uuden hakemisessa. Vain noin 14 prosenttia
vastaajista kertoi, että yrityksen tavoitteena on kasvaa nopeasti kansainvälisille
markkinoille.

Omistajien varovaiseen käyttäytymiseen viittaa myös se, että noin puolessa
kyselyn kasvuyrityksistä ei ollut tehty merkittäviä omistusmuutoksia viimeisen
viiden vuoden aikana (ei esitetty kuvaa). Hieman vajaalla puolella sen sijaan
omistusmuutoksia oli tehty ja noin 5 prosenttia ei osannut sanoa. Kasvuyrityk-
sissä oli tehty omistusmuutoksia erityisesti, jos kasvutavoite oli ollut nykyisen
markkina-aseman säilyttämiseksi, T&K-menot olivat kasvaneet viimeisten 10
vuoden aikana, tai jos omistusmuotona oli pääomarahoitaja. Sen sijaan omis-
tusmuutoksia ei ollut tehty, jos yrityksen omisti yrittäjä tai perhe, tai jos T&K-
menot olivat pysyneet samana viimeisten 10 vuoden aikana. Omistusmuutok-
sia ei myöskään ollut tehty, jos kasvuyritys oli osa konsernia.

Kahden selkeästi tärkeämmän syyn jälkeen tärkeysjärjestyksessä nousivat
neljä tekijää. Nämä ovat "megatrendit luovat uutta kysyntää", "liiketoimintastrate-
gia vaatii kasvua", "uusi teknologia tai ratkaisu luo kasvavaa kysyntää" sekä
"kilpailijat kasvavat; pitää kasvaa, että pysyy kilpailussa mukana". Näistä en-
simmäinen ja viimeinen ovat selkeästi ulkopuolisia, markkinoilta tulevia kasvun
ajureita. Liiketoimintastrategian asettamat vaatimukset voivat liittyä toisaalta si-
säisesti asetettuihin tavoitteisiin tai kannattavan liiketoiminnan edellyttämän
markkina-aseman saavuttamiseen.

Kuva 5.3. Mikä seuraavista kuvaa parhaiten yrityksenne kasvutavoitteita?



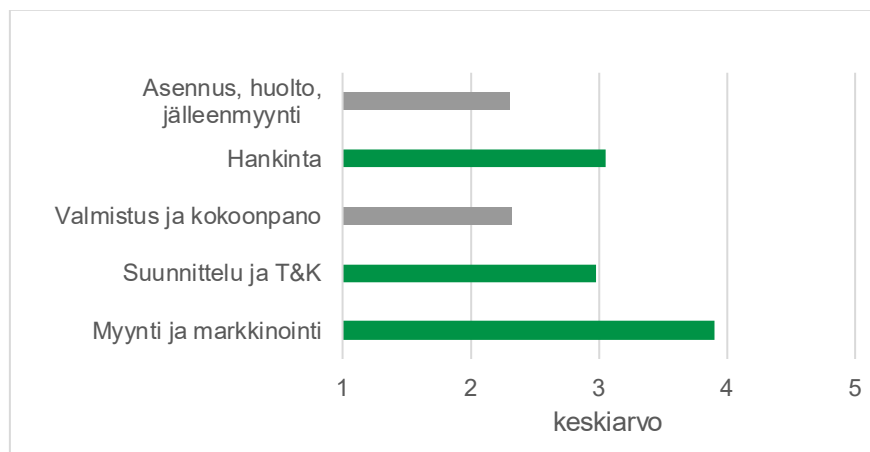
5.3 Panostukset ja kasvun keinot

Keskisuuret kasvuyritykset ovat panostaneet kasvun edistämiseksi erityisesti myyntiin ja markkinointiin (keskiarvo 3,9), mutta myös hankintaan (3,1) ja suunnitteluun ja T&K:een (3,0) (Kuva 5.44). Valmistukseen ja kokoonpanoon (2,3) sekä asennukseen, huoltoon ja jälleenmyyntiin (2,3) oli vastausten perusteella panostettu selvästi vähemmän. On mielenkiintoista, että myynti ja markkinointi nousee vahvasti esille vastauksissa. Tämä korreloi myös sen kanssa, että keskeisiksi haasteiksi nousi kova kilpailu sekä uusien markkinoiden ja asiakkaiden löytäminen (ks. luku 5.2). Tämä on selvästi keskisuurille kasvuyrityksille tärkeä panostuksen osa-alue.

Myyntiin ja markkinointiin on keskisuurissa kasvuyrityksissä panostettu kasvun edistämiseksi erityisesti, jos kasvutavoite on ollut voimakkaasti uusille kansainvälisille markkina-alueille, yrityksellä on T&K-toimintaa tai jos yritys sijaitsi Uudellamaalla. Suunnitteluun ja T&K:seen on puolestaan panostettu erityisesti, jos kasvutavoite on ollut voimakkaasti uusille kansainvälisille markkina-alueille, yrityksellä on vientiä ja se on viimeisten kolmen vuoden aikana kasvanut, tai jos yrityksellä on T&K-toimintaa tai henkilöstöä ulkomailla. Suunnitteluun ja T&K:seen näytettäisiin panostettavan kasvun edistämiseksi erityisesti ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus toimialalla.

Hankintaan on panostettu kasvun edistämiseksi, jos yrityksen omistaja on yrittäjä tai perhe, yritys sijaitsee Varsinais-Suomessa, tai jos yritys toimii rakentamisen toimialalla. Hankintaan panostaneet keskisuuret kasvuyritykset näyttäsivät olevan myös iältään vanhempia ja liikevaihdoltaan suurempia. Mikäli kohdeyrityksellä on ollut hieman T&K-toimintaa, mutta vienti on vähentynyt viime vuosina, niin hankintaan on panostettu enemmän.

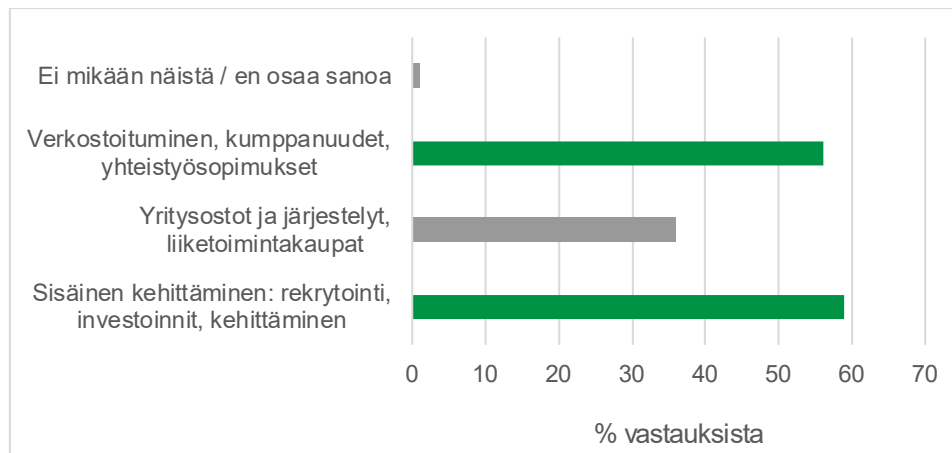
Kuva 5.4. Mihin toimintoihin yrityksessänne on panostettu kasvun edistämiseksi? Kohderyhmän vastausten keskiarvot asteikolla 1= "ei lainkaan tärkeä" ja 5 = "erittäin tärkeä".



Keskisuurilla kasvuyrityksillä erityisen tärkeitä keinoja kasvun edistämisessä ovat olleet sisäinen kehittäminen, kuten rekrytointi ja investoinnit (59 % vastauksista). Myös verkostoituminen, kumppanuudet ja yhteistyösopimukset koettiin tärkeiksi (56 %). Yritysosiot ja liiketoimintakaupat koettiin vähemmän tärkeiksi kasvun keinoiksi (36 %).

Sisäinen kehittäminen on koettu erityisen tärkeäksi, jos T&K-menot ovat viimeisten kymmenen vuoden aikana kasvaneet, tai jos kohdeyrityksen omisti avainhenkilöt tai johto. Verkostoituminen, kumppanuudet ja yhteistyösopimukset koettiin puolestaan tärkeäksi kasvun keinoksi pienemmissä kohdeyrityksissä tai jos kohdeyrityksellä oli ulkomainen omistus tai jos kohdeyritys oli pörssilistattu.

Kuva 5.5. Ovatko jotkin seuraavista keinoista olleet erityisen tärkeitä kasvun edistämisessä? Kohderyhmän vastaukset, prosenttia vastauksista.

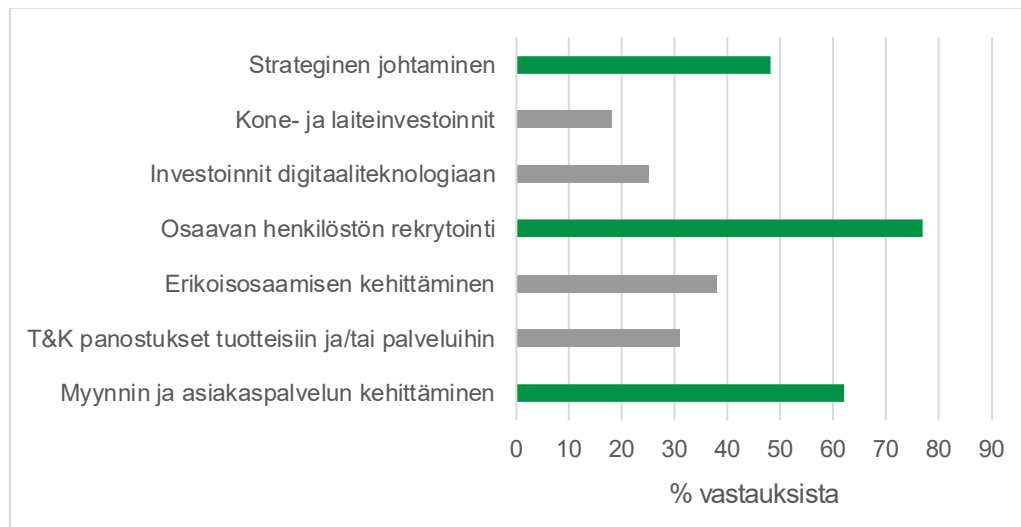


Sisäisen kehityksen panostuksen kohteena keskisuurilla yrityksillä kasvun nopeuttamiseksi (Kuva 5.6) ovat olleet ennen kaikkea osaavan henkilöstön rekrytointi (77 % vastauksista). Seuraavaksi tärkeimpiä sisäisen panostuksen kohteita ovat olleet myynnin ja asiakaspalvelun kehittäminen (62 %) sekä strateginen johtaminen (48 %). Sen sijaan vähemmän tärkeitä sisäisen panostuksen kohteita vastausten perusteella olisivat erikoisosaamisen kehittäminen (38 %), T&K panostukset tuotteisiin ja/tai palveluihin (31 %), investoinnit digitaalitekologiaan (25 %) tai kone- ja laiteinvestoinnit (18 %).

Osaavan henkilöstön rekrytointi näyttäisi olevan tärkeää kaikille keskisuurille kasvuyrityksille. Sama pätee myynnin ja asiakaspalvelun kehittämiseen. Esille ei nouse tilastollisesti merkitseviä taustamuuttujia, joille nämä sisäisen kehityksen kohteet olisivat erityisesti tärkeitä. On mielenkiintoista, että jälleen keskisuurten kasvuyritysten vastauksissa nousee esille myynti ja asiakaspalvelu. Myynti ja markkinointi nousi esille myös aiemmin panostuksen kohteissa kasvun edistämiseksi.

Strateginen johtaminen näyttäisi olevan erityisen tärkeää keskisuurille kasvuyrityksille, jotka työllistävät 100–249 työntekijää. Johtaminen onkin avainasemassa kasvussa. Kuten aiemmin jo tuli ilmi (ks. luku 5.2), yksi tärkeä kasvun ajuri keskisuurilla yrityksillä on omistajien halu kasvaa ja kehittyä.

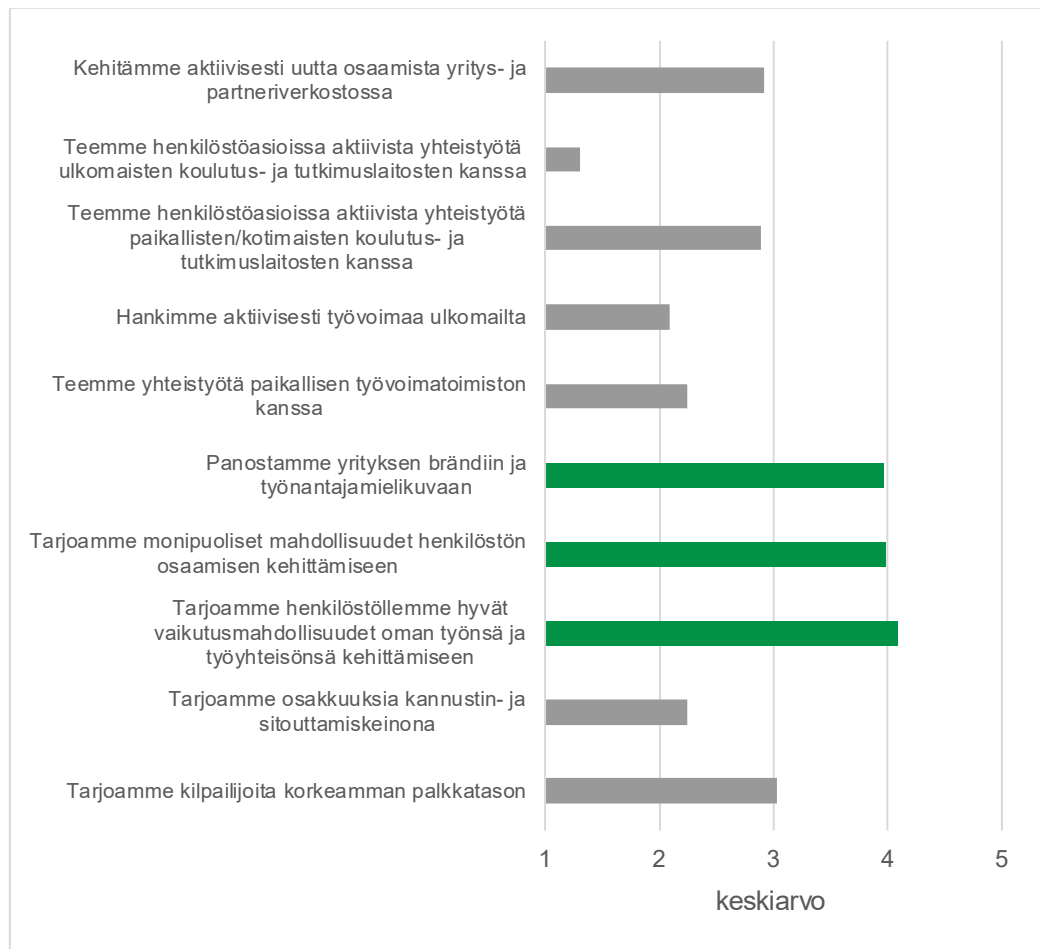
Kuva 5.6. Mikä on erityisesti ollut sisäisen kehityksen panostuksen kohteena kasvun nopeuttamiseksi? Kohderyhmän nettovastaukset, prosenttia vastauksista.



Keskisuurten kasvuyritysten vastauksissa liittyen keinoihin osaavan henkilökunnan saamiseksi ja pitämiseksi oli hajontaa (Kuva 5.7). Tärkeimmiksi keinoiksi vastauksissa nousevat seuraavat vaihtoehdot: ”Tarjoamme henkilöstöllemme hyvät vaikutusmahdollisuudet oman työnsä ja työyhteisönsä kehittämiseen” (keskiarvo 4,1), ”Tarjoamme monipuoliset mahdollisuudet henkilöstön osaamisen kehittämiseen” (4,0) ja ”Panostamme yrityksen brändiin ja työnantajamielikuvaan” (4,0).

”Tarjoamme henkilöstöllemme hyvät vaikutusmahdollisuudet oman työnsä ja työyhteisönsä kehittämiseen” koettiin tärkeäksi erityisesti suuremmissa kohdeyrityksissä (liikevaihto yli 50 milj.), joilla on ollut vientiä ja T&K-toimintaa, ja jotka toimivat toimialoilla muu liikkeenjohdon konsultointi sekä ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus. Sen sijaan ”Tarjoamme monipuoliset mahdollisuudet henkilöstön osaamisen kehittämiseen” koettiin tärkeäksi erityisesti kohdeyrityksissä, joiden kasvutavoite oli voimakkaasti uusille kansainvälisille markkina-alueille, joiden vienti oli kasvanut viimeisten kolmen vuoden aikana, ja jotka sijaittivat Uudellamaalla. ”Panostamme yrityksen brändiin ja työnantajamielikuvaan” koettiin tärkeäksi erityisesti kasvuyrityksissä, joiden omistajana oli pääomarahoittaja (tai jokin muu taho).

Kuva 5.7. Kuinka tärkeitä seuraavaksi luetteleman keinoja osaavan henkilökunnan saamiseksi ja pitämiseksi ovat olleet yrityksessänne? Kohderyhmän vastausten keskiarvot asteikolla 1= "ei lainkaan tärkeä" ja 5 = "erittäin tärkeä".



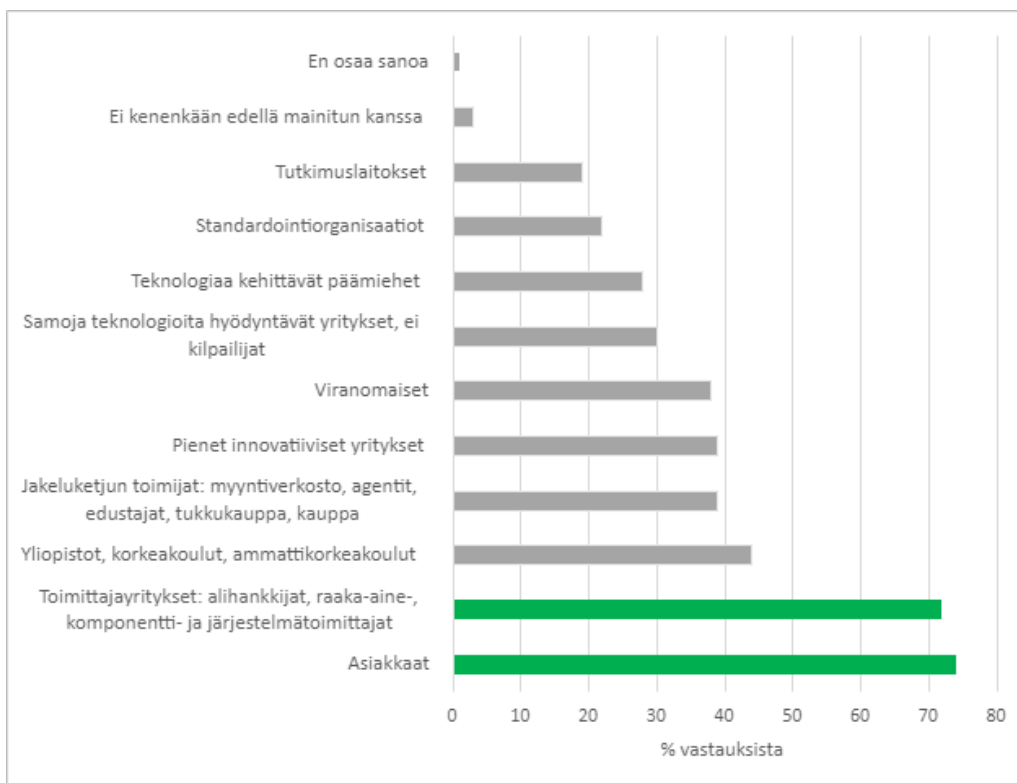
5.4 Ekosysteemien merkitys

Ekosysteemien merkitys ja niissä toimiminen on keskisuurille kasvuyrityksille vielä vähäistä. Pääsyy innovaatioyhteistyölle on oman toiminnan kehittäminen, joka tapahtuu tutussa arvoketjussa. Ajatus disruptiivisista innovaatioista ja niiden tuomista uusista liiketoimintamahdollisuuksista ekosysteemien vauhdittamana on monelle vielä vieras toimintatapa. Vain pieni osa keskisuurista yrityksistä mielsi liiketoimintamallinsa alustataloudeksi.

Tärkeimmät innovointikumppanit ovat omat asiakkaat ja toimittajayritykset, joloin yhteistyö painottuu tuotannon tehostamiseen ja olemassa olevien tuotteiden

den kehittämiseen. Yhteistyötä yliopistojen ja tutkimuslaitosten kanssa tehdään verrattain vähän. Poikkeuksena tästä ovat yritykset, joilla on henkilöstöä ulkomailla, ja investoinnit tutkimus- ja kehitystoimintaan ovat viimeisen kymmenen vuonna kasvaneet. Vähiten yliopisto- ja korkeakouluysteistyötä innovaatio-toiminnassa tekevät yrittäjä- tai perheomistuksessa olevat rakennusteollisuuden yritykset. Keskisuurten kasvuyritysten merkittävimmät innovaatiokumppanit kotimaassa on esitetty kuvassa 5.8.

Kuva 5.8. Kenen kanssa teette yhteistyötä kotimaassa innovaatiotoiminnassa?



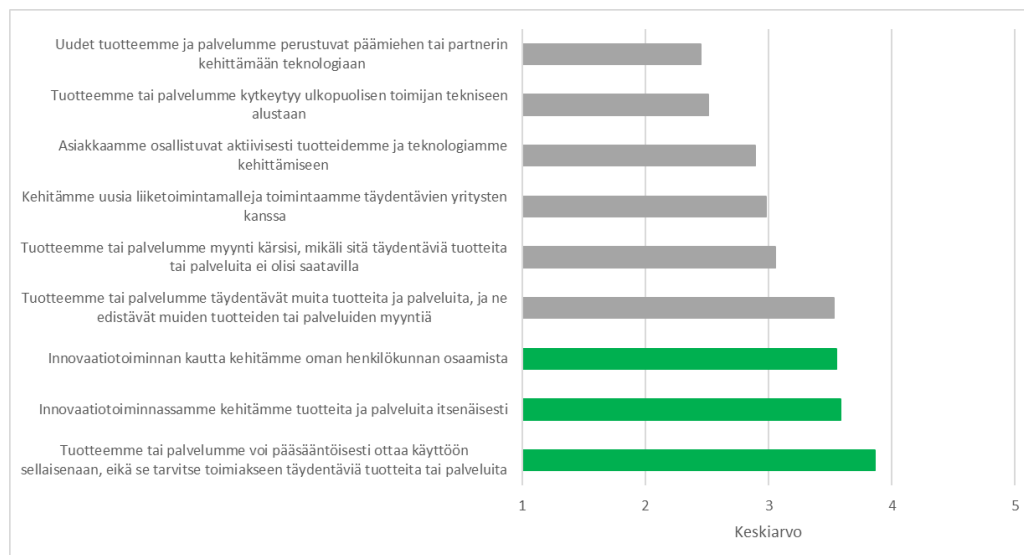
Kyselytutkimuksen mukaan keskisuuret kasvuyritykset tekevät selvästi eniten innovaatiotoimintaa Suomessa asiakkaidensa (74 %) ja toimittajayritystensä (72 %) kanssa. Toimittajayrityksillä tarkoitetaan tässä alihankkijoita, raaka-aine-, komponentti- ja järjestelmätoimittajia. Yliopistojen, korkeakoulujen ja ammattikorkeakoulujen kanssa innovointiyhteistyötä ilmoitti tekevänsä reilusti alle puolet yrityksistä (44 %). Tällöin tilastollisesti merkittäviä tekijöitä olivat ulkomailla sijaitseva henkilöstö sekä tutkimus- ja kehitysmenojen kasvu viimei-

sen kymmenen vuoden aikana. Teknologiaa kehittävän päämiehen tärkeys korostuu, kun yritys panostaa voimakkaasti uusille kansainvälisille markkinoille ja suoraan vientiin.

Yritysten rooli innovaatiotoiminnassa

Pääosin keskisuurten kasvuyritysten tuotteet ja palvelut voidaan ottaa käyttöön sellaisenaan ilman täydentäviä tuotteita tai palveluja. Suurin osa kasvuyrityksistä haluaa myös toimia hyvin itsenäisesti. Alihankkijoina ja ohjelmansuunnittelijoina toimiessaan ne täydentävät asiakkaidensa tuotteita ja palveluita, jolloin luonnollisesti tehdään kiinteää yhteistyötä asiakasyritysten kanssa. Innovaatiotoiminnan kautta keskisuuret kasvuyritykset huolehtivat oman henkilöstönsä osaamisen kehittämisestä. Kuvassa 5.9 kuvataan yhdeksän väittämän avulla keskisuuren kasvuyrityksen roolia innovaatiotoiminnassa.

Kuva 5.9. Kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat yrityksen roolia innovaatiotoiminnassa? Kohderyhmän vastausten keskiarvot asteikolla 1= "ei lainkaan tärkeä" ja 5 = "erittäin tärkeä".



Keskisuurten kasvuyritysten kohdalla korostui, että yritysten tuotteet voi ottaa käyttöön sellaisenaan eivätkä tarvitse toimiakseen täydentäviä tuotteita tai palveluita (keskiarvo 3,9). Erityisesti tämä painottui, jos yrityksen henkilöstömäärä oli kasvanut yli 250:een, suoran viennin osuus liikevaihdosta viimeisen kolmen vuoden aikana oli 1-20 prosenttia, ja julkisia tukia oli käytetty viimeisen viiden

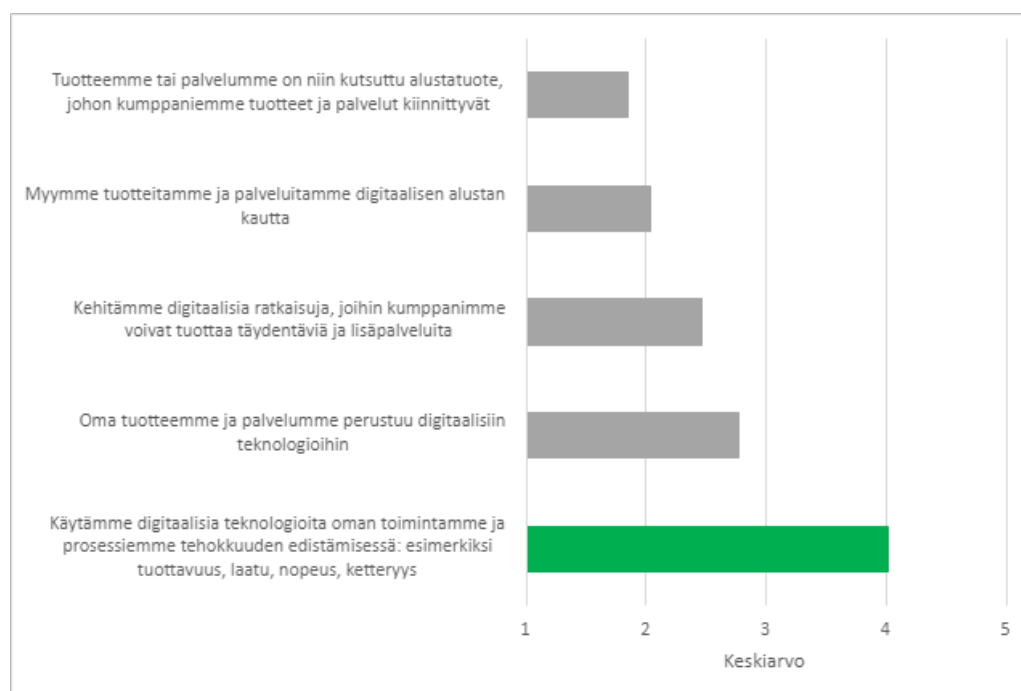
vuoden aikana. Vastauksissa myös korostui, että tuotteita ja palveluita kehitetään itsenäisesti (3,6) ja henkilöstön osaamista kehitetään innovaatiotoiminnan yhteydessä (3,6).

Keskimäärin vähiten keskisuurten kasvuyritysten roolia innovaatiotoiminnassa kuvasivat väitteet ”uudet tuotteemme ja palvelumme perustuvat päämiehen tai partnerin kehittämään teknologiaan” (2,5) ja ”tuotteemme tai palvelumme kytkeytyvät ulkopuolisen toimijan tekniseen alustaan” (2,4). Edellä mainitut alustatalouteen rinnastettavat roolikuvaukset korostuivat kuitenkin yrityksissä, joiden liikevaihto oli yli 50 miljoonaa euroa ja henkilöstön määrä yli 250.

Digitaalisten toimintojen ja teknologioiden hyödyntäminen liiketoiminnassa

Keskisuurten yritysten digitaalisten toimintojen ja teknologioiden hyödyntäminen näkyy ennen kaikkea oman toiminnan ja prosessien tehostamisena. Varsinaisena alustatalouden tuotannontekijänä omassa liiketoiminnassa sekä myynti- ja markkinointikanavana sitä käytetään vielä verrattain vähän. Poikkeuksen tässä tekevät ohjelmistojen suunnittelu- ja palveluyritykset. Digitaalisuuden hyödyntäminen keskisuurissa yrityksissä on esitetty kuvassa 5.10.

Kuva 5.10. Miten hyödynnätte digitaalisia teknologioita ja ratkaisuja liiketoiminnassanne? Kohderyhmän vastausten keskiarvot asteikolla 1= ”ei lainkaan tärkeä” ja 5 = ”erittäin tärkeä”.



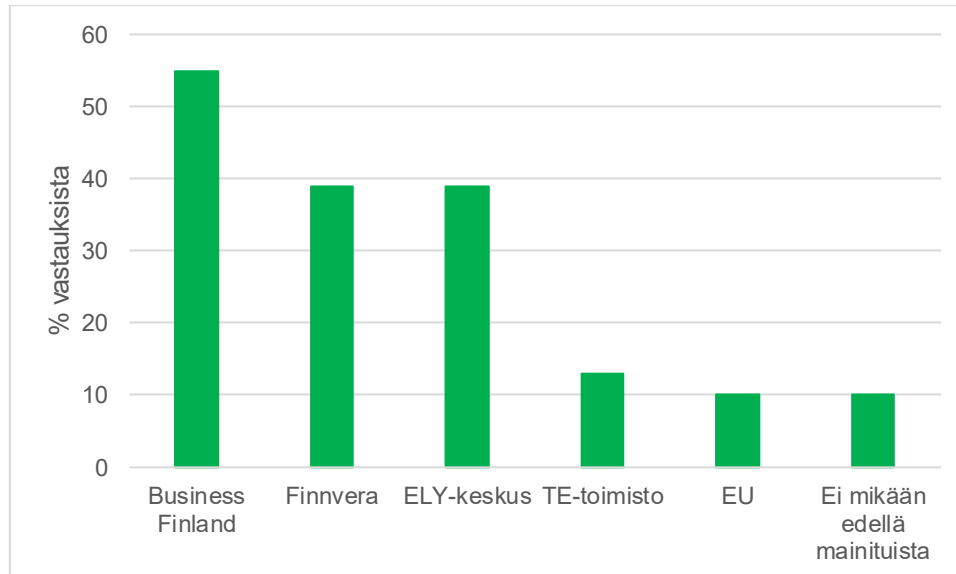
Kyselyssä korostui, että digitaalisuutta hyödynnettiin oman toiminnan tehostamisessa esimerkiksi tuottavuuden, laadun, nopeuden tai ketteryyden parantamiseksi (vastausten keskiarvo 4,0). Erityisen merkittäväksi tämä osoittautui yrityksissä, joiden kasvutavoite oli laajentua voimakkaasti uusille kansainvälisille markkina-alueille, henkilöstömäärä oli yli 250, ja sitä sijaitsi ulkomailla. Melko yleistä myös oli, että yrityksen oma tuote ja palvelu perustuivat digitaalisiin teknologioihin (2,8). Tuotteiden myynti ja palveluiden myynti hyödyntäen alustaa oli vielä vähäistä (2,0). Harva yritys ilmoitti liiketoimintansa perustuvan alustaan, johon kumppanien tuotteet ja palvelut kiinnittyvät (1,8).

5.5 Julkisen tuen merkitys

Kyselyyn vastanneista keskisuurista kasvuyrityksistä noin 32 prosenttia eli noin kolmannes ilmoitti käyttäneensä viimeisen viiden vuoden aikana julkisia tukia. Tukiin ei laskettu kuuluvan koronapandemiaan liittyviä suoria tukia, lainoja tai takauksia. 54 prosenttia yrityksistä ei ollut käyttänyt tukia viimeisen viiden vuoden aikana ja 14 prosenttia ei osannut vastata.

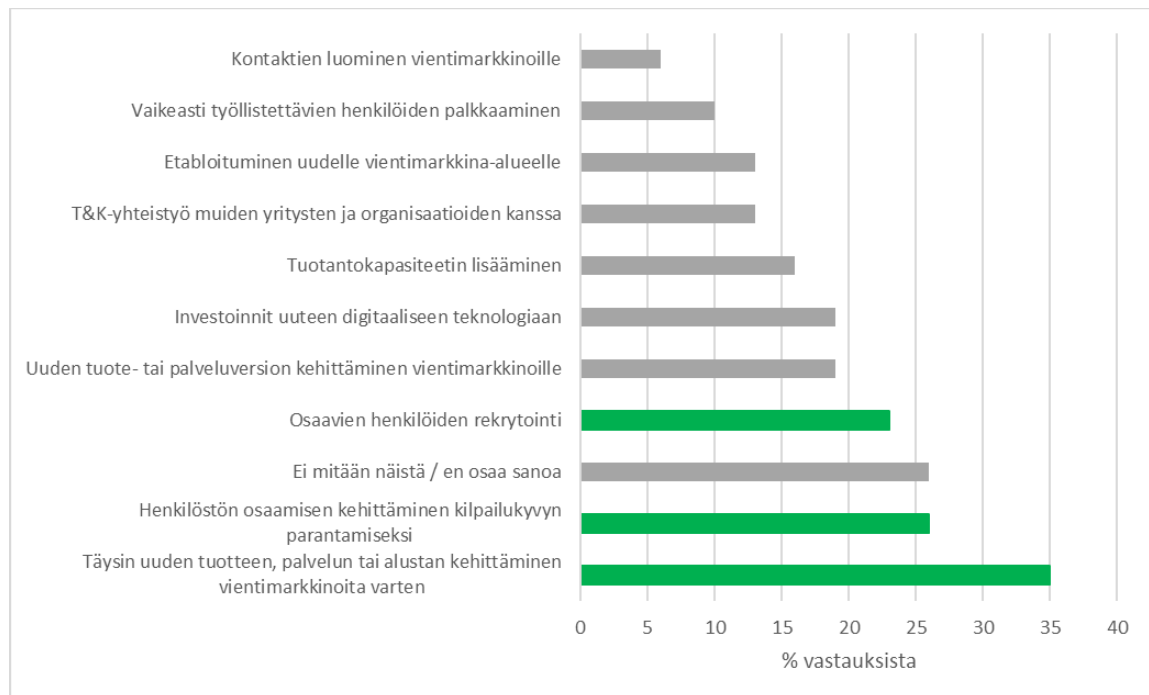
Merkittävin rahoittajataho oli Business Finland. Sen tukia oli käyttänyt 55 prosenttia niistä yrityksistä, jotka ilmoittivat käyttäneensä julkisia tukia viimeisen viiden vuoden aikana. Toiseksi eniten rahoitusta oli saatu Finnverasta (39 %) ja ELY-keskuksesta (39 %), neljänneksi eniten TE-keskuksesta (13 %) ja viidenneksi EU:sta (10 %). Pääasiassa yritys haki tukea yksin. Jonkin verran tukea haettiin myös yhdessä yliopiston tai ammattikorkeakoulun kanssa (16 %) ja muiden yritysten kanssa (13 %).

Kuva 5.11. Mitkä seuraavista ovat olleet yrityksenne kannalta merkittäviä julkisia rahoittajatahoja?



Suurin osa tuen saajista kohdisti rahan täysin uuden tuotteen, palvelun tai alustan kehittämisen vientimarkkinoille (35 %) (Kuva 5.12). Toiseksi eniten tuki mahdollisti henkilöstön kehittämisen kilpailukyvyyn parantamiseksi (26 %) ja kolmanneksi osaavien henkilöiden rekrytoinnin (23 %). Tässä nähdään selkeä kytkeä sekä yritysten kokemiin haasteisiin että tärkeimpiin kasvukeinoihin. Investoinnit uuteen digitaaliseen teknologiaan kohdentui vain 19 prosenttia ja T&K-yhteistyöhön muiden yritysten ja organisaatioiden kanssa 13 prosenttia tuesta. Tämä korostui yrityksissä, joilla oli voimakas kasvutavoite kansainvälisille uusille markkinoille ja joilla oli henkilöstöä ulkomailla. Kontaktien luomiseen vientimarkkinoille julkisia palveluita hyödynsi vain 6 prosenttia tuen saaneista, vaikka uusien asiakkaiden ja markkinoiden löytäminen mainittiin kolmanneksi yleisimmäksi kasvun esteeksi (luku 5.2).

Kuva 5.12. Mitä seuraavista asioista toteutettiin ainakin osittain tuen avulla?

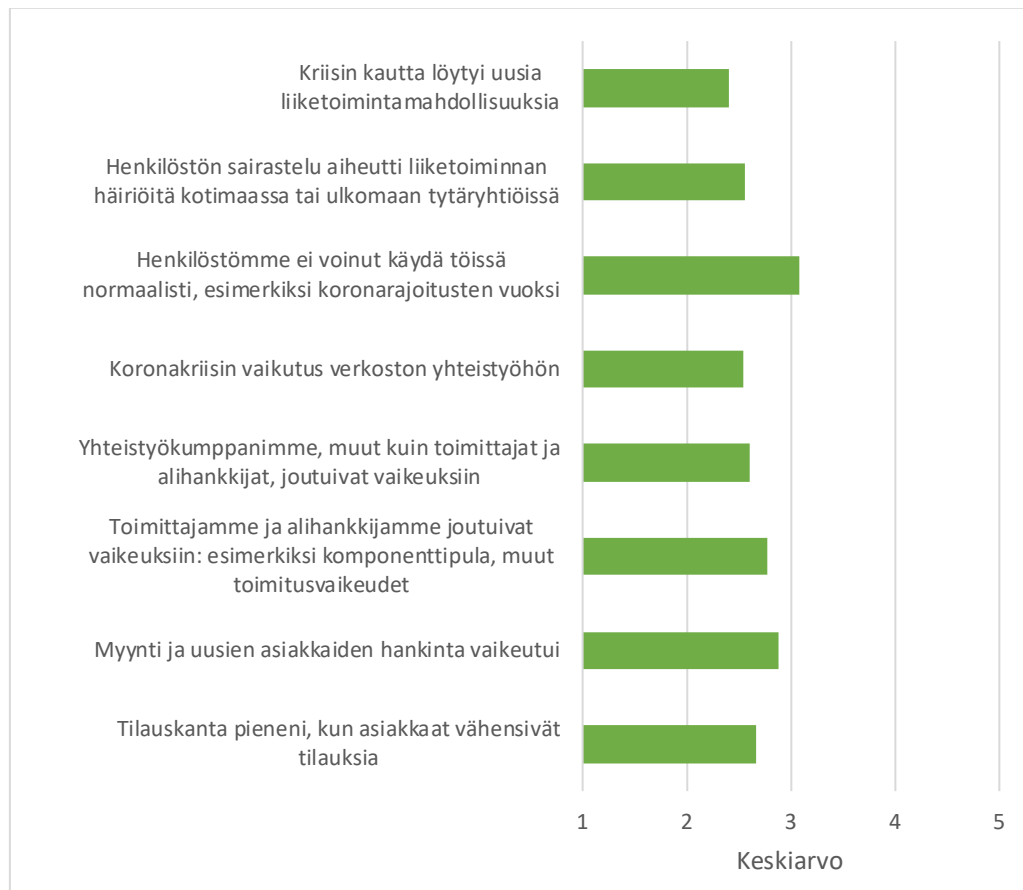


5.6 Resilienssi ja koronavirüs

Keskisuurten kasvuyritysten resilienssiä, sopeutumiskykyä tarkasteltiin kyselyssä koronapandemian näkökulmasta. Hanke nostaa esiin joitakin näkökulmia yritysten resilienssiin pandemian näkökulmasta. Keväällä 2020 alkanut globaali pandemia jatkuu edelleen, ja siksi onkin tärkeää, että keskisuurten kasvuyritysten resilienssiä tarkastellaan jatkotutkimuksissa vielä perusteellisemmin. Helmikuussa 2022 käynnistynyt sota Ukrainassa on tuonut lisää myllerrystä toimintaympäristöön haavoittaen globaaleja toimitusketjua ja aiheuttaen markkinahäiriöitä, mikä entisestään korostaa resilienssin merkitystä.

Kyselyssä keskisuuria kasvuyrityksiä pyydettiin arvioimaan, miten koronavirüs on vaikuttanut yritysten liiketoimintaan (Kuva 5.13). Eniten keskisuuriin kasvuyrityksiin vaikutti se, että henkilöstö ei voinut käydä töissä normaalisti, esimerkiksi koronarajoitusten vuoksi (3,1) sekä se, että myynti ja uusien asiakkaiden hankinta vaikeutui (2,9). Vastaukset jakautuivat tasaisesti myös muihin vastausvaihtoehtoihin eikä mikään mainituista selittävästä tekijästä vaikuttanut olevan erityisen merkityksellisenä.

Kuva 5.13. Miten koronakriisi vaikutti keski suurten kasvuyritysten liiketoimintaan? Kohderyhmän vastausten keskiarvot asteikolla 1= "ei lainkaan tärkeä" ja 5 = "erittäin tärkeä".



Henkilöstöön liittyen yrityksiltä tiedusteltiin pandemian vaikutuksia kahden eri vastausvaihtoehdon kautta. *Henkilöstömme ei voinut käydä töissä normaalisti, esimerkiksi koronarajoitusten vuoksi* (3,1) vaikutti eniten keski suurien kasvuyrityksiin kyselyssä tiedustelluista vaihtoehdoista. Tämä korostui erityisesti yrityksissä, joilla oli voimakas kasvutavoite uusille kansainvälisille markkinoille, ja toisaalta alikorostui yrityksissä, joilla ei ollut tavoitteena kasvaa. Vaikuttaa siis siltä, että tämä tekijä on voinut vaikeuttaa erityisesti kasvuhakuisten yritysten liiketoimintaa. *Henkilöstön sairastelu aiheutti liiketoiminnan häiriötä kotimaassa tai ulkomaan tytäryhtiöissä* (2,6) oli toinen henkilöstön kautta vaikuttava tekijä, mutta se ei korostunut yhtä paljon kuin koronarajoitusten vaikutus. Keski suurten kasvuyritysten ryhmässä tämä tekijä vaikutti liiketoimintaan koronakriisin aikana erityisesti yrityksissä, joiden henkilöstömäärä oli enemmän kuin 250 henkilöä ja joilla ei ollut henkilöstöä ulkomailla. Henkilöstön sairastelu koettiin

liiketoimintaan vaikuttavaksi/häiritseväksi tekijäksi erityisesti myös silloin, jos yrityksen kasvutavoite oli maltillinen ja kannattavuus edellä tai jos yrityksellä ei ollut suoraa vientiä. Tämä oli vähemmän merkittävä yrityksissä, joilla oli voimakas kasvutavoite tai joiden tavoite ei ollut kasvaa ollenkaan. Myös omistusrakenteista pörssilistaus tai ulkomainen omistus vaikuttivat siihen suuntaan, että nämä yritykset kokivat tämän tekijän vaikuttaneen niihin vähemmän koronavirüs-ajan aikana verrattuna muihin omistusrakenteisiin keskisuurissa kasvuyrityksissä.

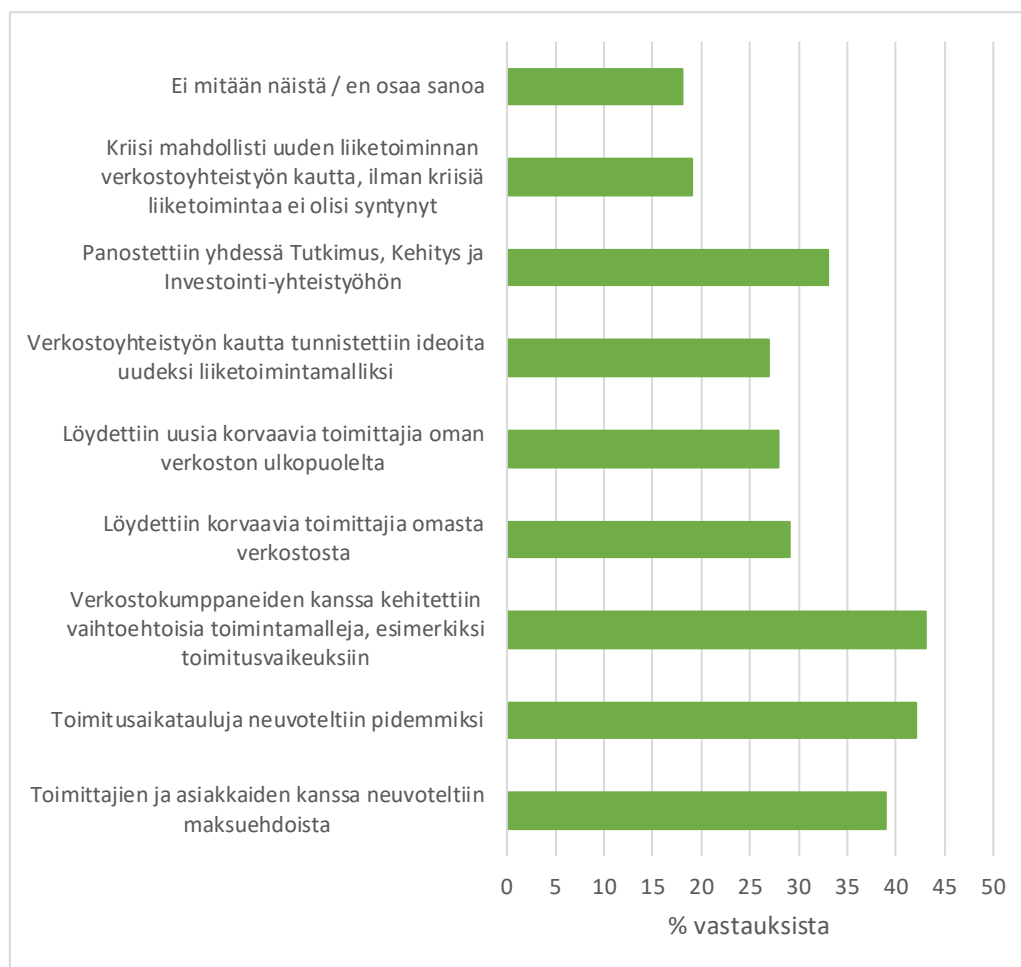
Kuva 5.14. Millä keinoilla keskisuuret kasvuyritykset reagoivat koronavirüsiin? Kohderyhmän vastausten keskiarvot asteikolla 1= "ei lainkaan tärkeä" ja 5 = "erittäin tärkeä".



Yritykset reagoivat jossain määrin eri tavoin koronavirüsiin (Kuva 5.14). Kysytyistä keinoista korostuivat *digitaalisten teknologioiden laajempi hyödyntämi-*

nen yrityksen toiminnoissa (3,2) sekä säästöt esimerkiksi matkatyön vähentämisen kautta tai muilla kustannustehokkuutta edistävillä keinoilla (3,0). Muutoin eri vastaukset jakautuivat tasaisesti eri vaihtoehtojen välillä. Digitaalisten teknologioiden laajempi hyödyntäminen ja sen merkitys vastauksena pandemiaan korostui myös yrityksillä, joilla oli kasvutavoitteena kasvaa voimakkaasti uusille kansainvälisille markkina-alueille.

Kuva 5.15. Mitkä seuraavista asioista ovat toteutuneet verkostoyhteistyössä yritysten kanssa koronavaiheiden aikana keskisuurilla kasvuyrityksillä? Vastaajien oli mahdollista valita useampi vaihtoehto.



Verkostoyhteistyöllä oli myös merkitystä keskisuurissa yrityksissä koronavaiheiden aikana (Kuva 5.15). Verkostokumppanien kanssa kehitettiin vaihtoehtoisia toimintamalleja, esimerkiksi toimitusvaikeuksiin (43 % vastauksista), toimitusaikatauluja neuvoteltiin pidemmiksi (42 %) ja toimittajien ja asiakkaiden kanssa

neuvoteltiin maksuehdoista (39 %). Iältään erityisesti yli 30 vuotta vanhat yritykset ja yritykset, joissa suoran viennin osuus oli 20–49 prosenttia liikevaihdosta, neuvottelivat toimitusaikatauluja pidemmiksi verrattuna muihin kohde-ryhmän yrityksiin. Eroa selittää yrityksen ikä, joka mahdollistaa myös pitkät ja luottamukselliset verkostosuhteet sekä suoran viennin osuus, joka indikoi, että kyseessä on mahdollisesti yritys, jolla on toimituksia ulkomaille.

Yrityksiltä tiedusteltiin myös, mitkä julkiset tukitahot ovat olleet heille merkittäviä koronakriisin aikana. Vastauksissa korostuu erityisesti Business Finlandin rooli (33 %). Toki on huomattavaa, että kaikista suurin osa vastauksista keskittyy vaihtoehtoon *ei mikään / en osaa sanoa*. Muita vaihtoehtoja esiintyi erittäin harvoin, mikä voi johtua kyselyaineiston pienestä koosta.

5.7 Kehitysehdotuksia yritysten kasvu- ja työvoimapalveluihin

Keskisuurilta kasvuyrityksiltä kysyttiin vastauksia siihen, ”*Miten julkisen sektorin pitäisi kehittää keskisuurten yritysten kasvu- ja työvoimapalveluita?*” Keskisuuret yritykset toivoivat julkisilta palveluilta ajanmukaisuutta, joustavuutta, nopeutta ja käyttäjälähtöisyyttä. Erityisen tärkeänä pidettiin, että ne uudistuisivat yritysten tarpeiden mukaan. Tätä tukisi muun muassa viranomaisten, yritysten ja oppilaitosten säännöllisen vuoropuhelun lisääminen.

Julkisilta toimijoilta toivottiin aktiivista otetta vastuullisen yritystoiminnan ja digitaalisuuden kehittämisen edistämiseksi. Ammattitaitoisen työvoiman saantia ja laadukasta koulutusta pidettiin avainasioina yritysten kasvun turvaamiseksi. Myös lisäpanostuksia kriisipalveluiden kehittämiseen pidettiin tärkeänä.

Yritysten kehitysehdotukset julkisiin kasvu- ja työvoimapalveluihin on tiivistetty taulukkoon 5.2 neljään ryhmään: julkiset tuet ja rahoituspalvelut, verotus, työmarkkinat ja koulutus.

Taulukko 5.2: Yritysten kehitysehdotuksia kasvu- ja työvoimapalveluihin

Julkiset tuet ja rahoituspalvelut	Verotus	Työmarkkinat	Työvoimapalvelut/Koulutus
Viestintä: selkeä ja ajan-kohtainen	Verotuskäytännön yksinkertaistaminen	Paikallinen sopiminen: viestintä hyvistä käytänteistä	Koulutus: työmarkkinoiden tarpeiden huomioiminen, oppilaitosten ja yritysten koulutusyhteistyön lisääminen, vastavalmistuvien rekrytointialusta, ammattikoulutuksen laadusta huolehtiminen
Viranomaisten välinen yhteistyö: palveluiden ja vastuiden täsmentäminen ja niiden selkeä viestintä	Kuntakohtaisia vero- vastaavia yritysten avuksi	Määräaikaisten ja osa-aikaisten työntekijöiden palkkaamisen helpottaminen	Työvoiman liikkuvuus kotimaassa: alueellisten palveluntarjoajien yhteistyön lisääminen
Viranomaisten ja yritysten välisen vuoropuhelun lisääminen			Ulkomainen työvoima: työperusteisten oleskelulupien ripeämpi käsittely
Lisäpanostuksia tuotekehitykseen			Yhteistyön lisääminen: työnantajat, korkeakoulut, ammattikorkeakoulut ja ammattioppilaitokset, yksityiset kotimaassa ja ulkomailla toimivat rekrytointiyritykset
Kriisipalveluiden kehittäminen			Oppisopimus- ja täsmäkoulutus
PK-yritysten kansainvälistymispalveluiden kehittäminen			
Alueellisten investointitukien tasaaminen			

5.8 Johtopäätökset

Keskisuurten kasvuyritysten kasvun haasteet, ajurit ja keinot keskittyvät seuraaviin teemoihin.

Omistajien on haluttava kasvaa: Kasvuyritysten ylivoimaisesti tärkeämmäksi kasvun ajuriksi yritykset nostivat omistajien halun kasvaa. Koettiin, että nykyään tavoitteena on maltillinen kasvu ja kannattavuus. Kyselyn tulokset viittaavat siihen, että merkittävä osa kasvuyrityksistä pyrkii ensisijaisesti varmistamaan liiketoimintansa kannattavuutta ja jatkuvuutta. Yrityksissä kasvetaan pääasiassa nykyisten markkinoiden mukaan. Vain osa kyselyyn vastanneista yrityksistä haki aktiivisesti kasvua uusilta kansainvälisiltä markkinoilta. Näyttäisi siltä, että tietynlainen varovaisuus ja turhien riskien välttäminen ohjaa kehitystä monessa – mutta ei kaikissa – kasvuyrityksissä. Julkisten toimijoiden tulisi ottaa tämä huomioon tukiensa suunnittelussa ja päätöksenteossa. Hyvin

korkeiden kasvutavoitteiden asettaminen tuen saannin kriteeriksi vaikuttaa siihen, miten näissä kasvuyrityksissä suhtaudutaan tuen hakemiseen. On myös tärkeää, että omistajien mielipiteitä kuunnellaan, jotta tuki voidaan suunnata niin, että se parantaa yrityksen kykyä kehittyä ilman, että se vaarantaa omistajille tärkeitä arvoja.

Pula osaavasta työvoimasta suurin kasvun este: Kehityksen suurempana haasteena kyselyn kasvuyrityksissä nähtiin työvoimapula. Tämän takia yritykset ovat panostaneet osaavan henkilöstön rekrytointiin, ja yrityksissä halutaan antaa henkilöstölle hyvät vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä ja osaamisen kehittämiseen sekä kehittää yrityksen brändiä ja työnantajamielikuvaa. Tilanteen parantamiseksi yritykset toivoivat parannusta työvoiman liikkuvuuteen sekä koulutukseen. Yhtäältä työvoiman saatavuutta tulisi parantaa joustavalla työvoiman liikkumisella Suomessa, toisaalta myös ulkomaisen työvoiman saatavuutta tulisi parantaa. Työvoiman koulutuksen parantamiseksi tulisi lisätä opilaitosten ja yritysten välistä yhteistyötä. Vastavalmistuneiden rekrytointiin ja täsmäkoulutuksen voisi mahdollisesti kytkeä julkisen tuen käyttöön.

Uudet markkinat ja asiakkaat suurin kasvun haaste: Kasvun haasteena nähtiin uusien markkinoiden ja asiakkuuksien löytäminen. Lisäksi yrityksissä koettiin, että kilpailukykyyn vaikuttaa eniten läheiset asiakassuhteet ja markkinointiosaaminen. Keskisuurten kasvuyritysten tärkeimmät kehityspanostusten kohteet olivat myynti, markkinointi ja asiakaspalvelu. Tämän tulisi heijastua julkisen tuen kohdistamiseen ja kriteereihin. Tällä hetkellä julkiset, kansalliset ja alueelliset toimijat tukevat suomalaisia yrityksiä muun muassa ekosysteemien kautta. Tähän toimintaan liittyy yritysten verkottaminen ja kontaktien luonti myös kansainvälisillä markkinoilla. Tulevaisuudessa olisi harkittava tämän alueen palveluiden yhdenmukaistamista, kehittämistä ja laajentamista. Tässä voisi harkita sekä yritysten oman myynti- ja markkinatoimintaan liittyvien innovaatiotoiminnan korostamista sekä uusien digitaalisten palvelujen kehittämistä.

Ekosysteemit ja alustatalous harvan yrityksen strategian keskiössä: Keskisuuret kasvuyritykset panostavat merkittävästi sisäiseen kehittämiseen ja toimivat monessa suhteessa itsenäisesti. Ekosysteemit ja alustatalous on vielä vähäistä. Tuotteet kehitetään pääasiassa sisäisesti, ja niitä voi käyttää itsenäisenä tuotteina. Innovaatiotoiminnan keskeinen tavoite on oman henkilökunnan kehittäminen. Myös digitaaliteknologian hyödyntäminen keskittyy omaan toimintaan ja on prosessien tukena. Tärkeimmät ulkopuoliset verkostokumppanit ovat asiakkaat ja toimittajat. Vain noin kolmannes keskisuurista kasvuyrityksistä oli hyödyntänyt julkisia tukia. Kasvuyritysten kehityksen ja kasvukyvyn tu-

kemiseksi julkisten toimijoiden tulisi jatkossakin houkutella yrityksiä yhteistyöhön ja verkostoitumaan. On kuitenkin tärkeää, että tämä tapahtuu yritysten ehdoilla ja lähtökohdista.

Pandemia kiihdytti digitalisaatiota ja verkostoitumista: Kyselystä esille nousivat keskeisimpinä havaintoina, että toimintaansa pandemian aikana jatkaneissa yrityksissä koettiin jonkin verran haasteita siinä, ettei henkilöstö voinut käydä normaalisti töissä ja että myynti ja asiakkaiden hankinta vaikeutui. Kyselyssä korostui myös, että keskisuurten kasvuyritysten toimittajien ja alihankkijoiden toiminta vaikeutui koronan vuoksi. Yrityksissä pyrittiin sopeutumaan uuteen tilanteeseen sopimalla asiakkaiden ja toimittajien kanssa toimituksiin liittyvistä muutoksista. Positiivisia seurauksia pandemiasta olivat digitaalisten teknologioiden käytön laajeneminen ja säästetyt matkakustannukset. Keskeinen tulos oli myös, että verkostokumppaneiden kanssa kehitettiin vaihtoehtoisia toimintamalleja, esimerkiksi toimitusvaikeuksiin.

Tulosten tulkinnassa on otettava huomioon, että vastaukset kuvaavat kyselyyn vastanneiden keskisuurten kasvuyritysten yritysten tilannetta, eikä tuloksia voi suoraan yleistää koskemaan laajempaa yritysjoukkoa.

6 Ekosysteemien kansainvälinen vertailu

Mika Naumanen, Raija Heimonen ja Magnus Simons

50+ SIBS -projektin keskeinen tavoite oli selvittää, miten ekosysteemit tukevat keskisuurten kasvuyritysten kehitystä. Tässä luvussa ekosysteemien toimintaa lähestyttiin kahdesta eri näkökulmasta. Ensiksi tarkasteltiin kansainvälisen tilastoanalyysin avulla keskisuurten yritysten roolia olemassa olevissa liiketoimintasysteemeissä. Vertailussa olivat Suomen lisäksi Alankomaat, Norja, Ruotsi ja Tanska.

Toiseksi haastattelututkimuksen avulla selvitettiin kansallisten ja alueellisten innovaatioekosysteemien toimintaa Suomessa. Tarkastelun kohteena olivat muun muassa ekosysteemin perustaminen, tavoitteet, toimintaperiaatteet, rahoitus ja keskisuurten yritysten rooli niissä. Lisäksi pureuduttiin ekosysteemien tuottamiin kasvu- ja kriisipalveluihin.

6.1 Kansainvälinen tilastoanalyysi: keskisuurten yritysten rooli liiketoimintaekosysteemeissä

Suomalaisten keskisuurten yritysten roolia verrattiin yhdeksässä eri liiketoimintaekosysteemeissä Alankomaiden, Norjan, Ruotsin ja Tanskan vastaavien kanssa. Liiketoimintaekosysteemien määrittelemisessä lähdetään liikkeelle liiketoimintaklusterien käsitteestä. Liiketoimintaklusterin muodostavat ryhmä toisiinsa yhteydessä olevia toimialoja. Ne yhdistyvät monenlaisten yhteyksien kautta ja ovat maantieteellisesti keskittyneitä. Klusterin yritykset myyvät tuotteitaan ja palveluitaan useilla maantieteellisillä alueilla ja ovat siten alttiita kilpailulle. Tämä eri alueiden välinen kilpailu saattaa niitä osaltaan klusterin yhteyteen. Liiketoimintaklustereiden tutkimuksessa korostetaan niitä etuja, joita yritykset saavat yhteyksistään muiden läheisten yritysten ja organisaatioiden kanssa. Klusterikartoituksia on tehty esimerkiksi EU:ssa⁵, Kanadassa⁶ ja Yhdysvalloissa⁷.

⁵ ECCP Visual Reporting Site (<https://reporting.clustercollaboration.eu/all>)

⁶ www.competeprosper.ca/clusters/data

⁷ www.clustermapping.us

Tarkastelun yritysaineisto perustuu Orbis-tietokannan aineistoon. Suomen osalta aineiston Orbikseen toimittaa Asiakastieto Oy. Tietokannan sisältämän tiedon määrä vaihtelee valitettavasti maittain. Suuryritykset ovat verraten hyvin edustettuina kaikissa vertailun maissa, mutta keskisuurten yritysten osalta Alankomaiden ja Tanskan aineisto on varsin puutteellista. Taulukossa 6.1 on verrattu Orbiksessa esitettyjä suurten, keskisuurten ja pienten yritysten lukumäärää Eurostatin esittämiin lukuihin kustakin vertailun maasta. Eurostatin lukuarvo perustuu yrityksen henkilöstömäärään, jossa pieni yritys työllistää 10–49, keskisuuri 50–249 ja suuri yritys yli 250 henkeä.⁸ Orbiksen lukuarvojen osalta esitetään sekä samaan henkilöstömäärään perustuvan lukumäärän, ”Koko (henkilöstö)”, että tämän lisäksi yrityksen liikevaihdon ja taseen huomioon ottavan lukumäärän, ”Koko (EU)”. Jälkimmäinen jaottelu kasvattaa ainakin suurten sekä mahdollisesti keskisuurten yritysten lukumäärää, koska siinä yrityskoko kasvaa henkilöstömäärän indikoimasta, jos yrityksen liikevaihto tai tase ylittää määritelmän raja-arvot.

Taulukko 6.1. Pienten, keskisuurten ja suurten yritysten lukumäärät Eurostatin tilastossa ja Orbiksen yritysaineistossa (ilman konsernien emoyhtiöitä C1).

	Yritys- koko	Eurostat	Koko (henki- löstö)	Koko (EU)	% (henki- löstö)	% (EU)
Suomi	Suuri	650	462	955	71 %	147 %
	Keskisuuri	3 210	2 345	3 058	73 %	95 %
	Pieni	6 583	4 011	11 024	61 %	167 %
Alanko- maat	Suuri	1 802	1 160	1 965	64 %	109 %
	Keskisuuri	9 207	1 586	1 493	17 %	16 %
	Pieni	16 667	484	206	3 %	1 %
Norja	Suuri	636	960	2 061	151 %	324 %
	Keskisuuri	3 306	4 928	6 636	149 %	201 %
	Pieni	7 910	8 556	20 185	108 %	255 %
Ruotsi	Suuri	1 417	1 488	2 358	105 %	166 %
	Keskisuuri	5 914	6 310	7 530	107 %	127 %
	Pieni	12 000	10 257	28 122	85 %	234 %

⁸ Annual enterprise statistics by size class for special aggregates of activities (NACE Rev. 2). https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/SBS_SC_SCA_R2__custom_2341333/default/table?lang=en

Tanska	Suuri	713	730	1 194	102 %	167 %
	Keskisuuri	3 967	1 084	1 246	27 %	31 %
	Pieni	8 348	641	1 151	8 %	14 %

Verrokkimaat eroavat toisistaan sen suhteen, miten konserneja on käsitelty aineistossa. Tanskassa on esitetty sekä konsernin emoyritys sekä sen tytäryhtiöt, esimerkiksi A.P. Moller Holding A/S ja A P Moller-Maersk A/S. Suomessa ja Alankomaissa vaikuttaisi sen sijaan olevan mukana vain konsernin emoyhtiö. Koska osa näiden yritysten liikevaihdosta syntyy kotimarkkinoilla ja henkilöstä on töissä kotimaassa, arvioitiin mikä osa kyseisten maiden konsernien liikevaihdosta ja työllisyydestä syntyy ao. maassa.

Taulukko 6.2. Pienten, keskisuurten ja suurten yritysten liikevaihdot ja henkilömäärät Eurostatin tilastossa ja Orbiksen yritysaineistossa (ilman konsernien emoyhtiöitä C1).

	Yrityskoko	Liikevaihto M€ Eurostat	Liikevaihto M€ Koko (henkilöstö)	%	Henkilöstö Eurostat	Henkilöstö Koko (henkilöstö)	%
Suomi	Suuri	192 593	143 410	74 %	558 252	382 979	69 %
	Keskisuuri	83 540	91 201	109 %	308 883	222 238	72 %
	Pieni	45 049	45 519		199 925	124 479	
Alankomaat	Suuri	634 787	568 246	90 %	2 192 164	1 469 314	67 %
	Keskisuuri	495 903	277 231	56 %	1 118 136	200 325	18 %
	Pieni	198 212	71 513		644 837	16 498	
Norja	Suuri	220 036	285 250	130 %	535 491	892 267	167 %
	Keskisuuri	119 737	242 957	203 %	332 278	482 063	145 %
	Pieni	69 958	130 718		235 730	262 856	
Ruotsi	Suuri	466 006	507 159	109 %	1 529 727	1 473 469	96 %
	Keskisuuri	152 106	213 773	141 %	590 424	631 160	107 %
	Pieni	73 997	102 624		358 338	312 283	
Tanska	Suuri	249 011	352 462	142 %	n.a.	922 941	
	Keskisuuri	122 937	91 476	74 %	n.a.	132 779	
	Pieni	64 502	17 526		n.a.	20 783	

Suomen ja Alankomaiden osalta on otettu mukaan se osa Orbiksen C1-konsernien liikevaihdosta ja henkilöstömäärästä, että lukuarvo vastaa Eurostatin arviota suurten yritysten liikevaihdosta ja henkilöstömäärästä. Suomen kohdalla tämä tarkoittaa 23 prosenttia liikevaihdosta ja 33 prosenttia henkilöstöstä.

Alankomaiden kohdalla vastaavat prosenttiosuudet ovat 7 prosenttia liikevaihdosta ja 18 prosenttia henkilöstöstä.

Se miten suuri osuus eri kokoisten yritysten luomasta liikevaihdosta ja palkkaamasta henkilöstöstä tulee katetuksi Orbis-tietokannan tietojen kautta suhteessa Eurostatin arvoihin, vaihtelee suuresti maittain. Alla olevassa taulukossa 6.3 esimerkiksi Eurostatin mukaan suomalaisten suuryritysten liikevaihto on 192 593 miljoonaa euroa. Yrityskoon mukaan Orbis-tietokannasta poimittujen yritysten liikevaihto on täsmälleen sama (koska se on täsmäytetty Suomen ja Alankomaiden osalta) ja EU-määritelmän mukaisten suuryritysten liikevaihto 287 470 miljoonaa euroa. Henkilöstömäärän mukaan määriteltujen keski suurten yritysten liikevaihto on Orbis-aineistossa hieman suurempi kuin Eurostatin aineistossa ja EU-määritelmän mukaan määriteltujen hieman pienempi. Kumulatiivisesti Orbis-tietokannan suuret ja keski suuret yritykset kattavat Eurostatin suurten ja keski suurten yritysten liikevaihdosta 103 prosenttia ja 128 prosenttia riippuen siitä, mitä yrityksen kokoluokan määritelmää käytetään. Henkilöstön osalta osuudet ovat huomattavasti pienemmät: 90 prosenttia ja 92 prosenttia riippuen käytettävästä määritelmästä. Tanskalaisista yrityksistä ei ole Eurostatissa henkilömäärätietoa, joten sen osuvuus jää avoimeksi.

Taulukko 6.3. Pienten, keski suurten ja suurten yritysten liikevaihdot ja henkilömäärät Eurostatin tilastossa ja Orbiksen yritysaineistossa (konsernien emoyhtiöt C1 täsmäytetty Alankomaiden ja Suomen osalta).

Liikevaihto M€							Henkilöstö				
	Yrityskoko	Eurostat	Koko (henkilöstö)	Koko (EU)	Kumulatiivinen % (henkilöstö)	Kumulatiivinen % (EU)	Eurostat	Koko (henkilöstö)	Koko (EU)	Kumulatiivinen % (henkilöstö)	Kumulatiivinen % (EU)
Suomi	Suuri	192 593	192 593	287 470	100 %	149 %	558 252	558 252	588 888	100 %	105 %
	Keski-suuri	83 540	91 697	67 339	103 %	128 %	308 883	223 752	212 049	90 %	92 %
	Pieni	45 049	45 542	58 526	103 %	129 %	199 925	124 631	175 758	85 %	92 %
Alankomaat	Suuri	634 787	634 787	940 974	100 %	148 %	2 192 164	2 192 164	2 271 676	100 %	104 %
	Keski-suuri	495 903	279 136	83 021	81 %	91 %	1 118 136	207 561	144 228	72 %	73 %
	Pieni	198 212	71 826	10 383	74 %	78 %	644 837	16 706	4 236	61 %	61 %
Norja	Suuri	220 036	285 250	569 699	130 %	259 %	535 491	892 267	970 298	167 %	181 %
	Keski-suuri	119 737	242 957	147 109	155 %	211 %	332 278	482 063	457 657	158 %	165 %

	Pieni	69 958	130 718	110 456	161 %	202 %	235 730	262 856	345 832	148 %	161 %
Ruotsi	Suuri	466 006	507 159	616 628	109 %	132 %	1 529 727	1 473 469	1 555 377	96 %	102 %
	Keski-suuri	152 106	213 773	182 574	117 %	129 %	590 424	631 160	593 487	99 %	101 %
	Pieni	73 997	102 624	150 280	119 %	137 %	358 338	312 283	446 907	98 %	105 %
Tanska	Suuri	249 011	352 462	426 662	142 %	171 %	n.a.	922 941	964 389		
	Keski-suuri	122 937	91 476	47 827	119 %	128 %	n.a.	132 779	102 572		
	Pieni	64 502	17 526	6 872	106 %	110 %	n.a.	20 783	16 786		

Johtopäätös taulukon 6.3 perusteella on, että keskisuurten yritysten merkityksen vertailu eri maiden välillä Orbis-aineiston perusteella on haastavaa: Vastaavuus Eurostatin ja Orbis-tietokannan arvojen välillä on paras Ruotsissa. Suomessa liikevaihtoluvut vertautuvat varsin hyvin, mutta henkilöstöluvut eivät niinkään. Norjan osalta Orbiksen luvut ovat huomattavasti suuremmat kuin Eurostatin luvut. Alankomaiden osalta tilanne on päinvastainen. Tanskassa suur-yritykset ovat (liian) hyvin edustettuna Orbiksen aineistossa, mutta pienten yritysten tietoja vaikuttaisi puuttuvan.

Liiketoimintaekosysteemien arvioinnissa käytetään jatkossa Alankomaiden ja Suomen osalta konsernien emoyhtiöiden täsmäytettyjä arvoja ja seurataan EU-määritelmän mukaista yritysten kokojaottelua, toisin sanoen lukemat vastaavat taulukon 6.3 "Koko (EU)" sarakkeen arvoja.

6.1.1 Yhdeksän liiketoimintaekosysteemiä

Selvityksessä käytetään rakennetta, jossa liiketoimintaekosysteemillä tarkoitetaan kahden tai useamman liiketoimintaklusterin kokonaisuutta. Energiantuotannon liiketoimintaekosysteemi sisältää liiketoimintaklusterit sähkön tuotanto ja siirto sekä raakaöljyn ja maakaasun tuotanto ja kuljetus.

Liikenteen liiketoimintaekosysteemi sisältää liiketoimintaklusterit liikenne ja logistiikka sekä vesiliikenne. Majoitus ja vapaa-ajan toiminnan liiketoimintaekosysteemi sisältää saman nimisen liiketoimintaklusterin.

Materiaalien kiertotalous ja uusiutuvat materiaalit -liiketoimintaekosysteemi sisältää metsätalouden, metsäteollisuuden, tekstiilien valmistuksen ja puutuotteiden liiketoimintaklusterit. Rakennetun ympäristön liiketoimintaekosysteemi koostuu rakennustuotteet ja -palvelut sekä ympäristöpalvelut liiketoimintaklustereista. Ruuan tuotanto ja maatalous -liiketoimintaekosysteemi sisältää neljä liiketoimintaklusteria: maatalouspalvelut, kalastuksen ja kalatuotteet, elintarviketeollisuuden sekä lihanjalostuksen.

Teollisuustuotannon liiketoimintaekosysteemi sisältää laajasti eri tuotteiden valmistukseen keskittyviä liiketoimintaklustereita. Näitä ovat tietoteknologia ja sähkölaitteiden valmistus, ajoneuvojen, ilma- ja avaruusalusten valmistus, kemikaalien ja kemiallisten tuotteiden sekä muovien valmistus, metallien jalostus, käsittely ja metallituotteiden valmistus, tuotantolaitteiden ja työkoneiden valmistus sekä huonekalujen, kodinkoneiden, vapaa-ajan ja pienlaitteiden valmistus.

Terveystieteiden liiketoimintaekosysteemi sisältää liiketoimintaklusterit lääkelaikojen ja lääkkeiden valmistus sekä lääkintälaitteet. Uusi työ -liiketoiminta-ekosysteemi sisältää liiketoimintaklusterit liiketoimintapalvelut, koulutus ja tutkimus sekä markkinointi, design ja kustannustoiminta. Liiketoimintaekosysteemit, -klusterit ja niiden taustalla olevat toimialat on esitelty tarkemmin liitteessä 1.

Eurostat ja OECD suosittelevat, että nopeasti kasvavia yrityksiä tutkittaessa otetaan huomioon sekä yritysten työntekijämäärä että liikevaihto. Mikroyritysten kasvun aiheuttaman vääristymisen poistamiseksi suositellaan myös työntekijämäärän ja liikevaihdon kynnysarvoja. Tällä varmistetaan, että vain taloudellisesti merkittävä kasvu tulee noteeratuksi. Toisaalta kynnysarvon on oltava riittävän alhainen, jotta yrityksiä ei suljeta liikaa tarkastelun ulkopuolelle. Eurostat ja OECD suosittelevat nopean kasvun määritelmäksi, että yrityksellä on aluksi vähintään kymmenen työntekijää ja sen keskimääräinen vuotuinen liikevaihdon tai työntekijämäärän kasvu kolmen vuoden aikana on vähintään 20 prosenttia vuodessa.⁹ Käytännössä määritelmä edellyttää, että yrityksen liikevaihto tai työntekijöiden määrä kaksinkertaistuu kolmen vuoden aikana.

Kunkin maan merkittävimmät ekosysteemit on esitetty taulukossa 6.4.: Merkittävimmät ekosysteemit ovat Norja pois lukien samat kaikissa vertailun maissa: Uusi työ 40–50 prosentin osuudella kaikista ekosysteemien keskiarvosta yrityksistä, liikenne noin 15 prosentin osuudella yrityksistä sekä teollisuustuotannon ekosysteemi noin 10 prosentin osuudella kaikista ekosysteemien yrityksistä. Norjassa liikenne on merkittävin keskiarvoisten yritysten liiketoiminta-ekosysteemi ja matkailu korvaa teollisuustuotannon kolmanneksi merkittävimpänä ekosysteeminä.

⁹ Eurostat and OECD. 2007. Eurostat-OECD Manual on Business Demography Statistics. Paris: OECD Publishing.

Taulukossa on huomattava maiden väliset erot Orbis-tietokannan tiedoissa. Vaikka Norjan ”uusi työ” -ekosysteemien yritysten osuus ekosysteemien yrityksistä on huomattavasti pienempi kuin Suomessa, on ekosysteemin yrityksiä lukumääräisesti kuitenkin Norjassa enemmän kuin Suomessa.

Taulukko 6.4. Kolme merkittävintä keskisuurten yritysten liiketoimintaekosysteemiä Suomessa, Alankomaissa, Norjassa, Ruotsissa ja Tanskassa sekä nopeasti kasvavien keskisuurten yritysten osuudet niissä (pienet, keskisuuret ja suuret yritykset).

	Määrä	Ekosysteemien yrityksistä	Nopeasti kasva- via (LV)	Nopeasti kas- vavia (hlö)
				<i>Suomi</i>
Uusi työ	508	43 %	23 %	17 %
Liikenne	160	14 %	9 %	9 %
Teollisuustuotanto	110	9 %	9 %	4 %
				<i>Alankomaat</i>
Uusi työ	242	41 %	2 %	5 %
Liikenne	94	16 %	0 %	3 %
Teollisuustuotanto	63	11 %	2 %	3 %
				<i>Norja</i>
Liikenne	584	27 %	5 %	1 %
Uusi työ	522	24 %	8 %	2 %
Matkailu	245	11 %	3 %	1 %
				<i>Ruotsi</i>
Uusi työ	1384	52 %	13 %	11 %
Liikenne	332	12 %	8 %	8 %
Teollisuustuotanto	243	9 %	10 %	7 %
				<i>Tanska</i>
Uusi työ	195	41 %	3 %	3 %
Liikenne	65	14 %	0 %	0 %
Teollisuustuotanto	54	11 %	6 %	4 %

Taulukossa 6.5 on esitetty, miten suuren osuuden keskisuuret yritykset muodostavat maan pienten, keskisuurten ja suurten yritysten lukumäärästä, liikevaihdosta ja henkilöstöstä. Alankomaiden ja Tanskan osalta on muistettava, että näissä maissa Orbis-tietokanta ei sisällä kattavasti tietoja pienistä yrityksistä eli keskisuurten yritysten prosenttiosuus on näissä maissa taulukossa suurempi kuin mitä se todellisuudessa olisi.

Prosenttiosuudet on järjestetty laskevasti suomalaisten keskisuurten yritysten osuuden mukaan. Taulukon mukaan Suomessa on esimerkiksi määrällisesti runsaasti keskisuuria terveydenhoidon yrityksiä (35 % pienistä, keskisuurista ja

suurista yrityksistä) mutta kotimainen markkina on kuitenkin pitkälti suuryritysten hallussa – keski-suuret terveydenhoidon ekosysteemin yritykset kattavat 15 % ekosysteemin liikevaihdosta ja 18 % henkilöstöstä.

Suomen kohdalla voi arvioida, että terveydenhoidon ekosysteemin lisäksi myös energiantuotannon, teollisuustuotannon, sekä materiaalien kiertotalouden ja uusiutuvien materiaalien ekosysteemit ovat suuryritysten hallitsemia. Keski-suurten yritysten merkitys kasvaa ”uuden työn”, ruuan tuotannon ja maatalouden sekä rakennetun ympäristön ekosysteemeissä ja on hallitseva majoituksen ja vapaa-ajan toiminnan sekä liikenteen ekosysteemeissä.

Taulukko 6.5. Keski-suurten yritysten osuus pienten, keski-suurten ja suurten yritysten lukumäärästä, liikevaihdosta ja henkilöstöstä liiketoimintaekosysteemeittäin Suomessa, Alankomaissa, Norjassa, Ruotsissa ja Tanskassa.

<i>Lukumäärä</i>	<i>Suomi</i>	<i>Alanko- maat</i>	<i>Norja</i>	<i>Ruotsi</i>	<i>Tanska</i>
Terveydenhoito	35 %	20 %	38 %	24 %	15 %
Energiantuotanto	35 %	22 %	30 %	30 %	27 %
Ruuan tuotanto ja maatalous	29 %	35 %	28 %	21 %	37 %
Majoitus ja vapaa-ajan toiminta	27 %	29 %	46 %	20 %	40 %
Teollisuustuotanto	27 %	42 %	27 %	23 %	39 %
”uusi työ”	26 %	31 %	23 %	26 %	36 %
Rakennettu ympäristö	22 %	40 %	29 %	24 %	32 %
Materiaalien kiertotalous ja uusiutuvat materiaalit	19 %	40 %	31 %	21 %	21 %
Liikenne	18 %	43 %	29 %	18 %	35 %
Liikevaihto	Suomi	Alanko- maat	Norja	Ruotsi	Tanska
Majoitus ja vapaa-ajan toiminta	30 %	7 %	24 %	20 %	36 %
Liikenne	25 %	11 %	29 %	31 %	10 %
Ruuan tuotanto ja maatalous	23 %	17 %	19 %	22 %	10 %
”uusi työ”	20 %	7 %	19 %	14 %	5 %
Rakennettu ympäristö	18 %	8 %	22 %	20 %	18 %
Terveydenhoito	15 %	1 %	11 %	3 %	1 %
Teollisuustuotanto	11 %	12 %	26 %	17 %	7 %
Materiaalien kiertotalous ja uusiutuvat materiaalit	8 %	16 %	32 %	19 %	7 %
Energiantuotanto	7 %	1 %	7 %	8 %	5 %
Henkilöstö	Suomi	Alanko- maat	Norja	Ruotsi	Tanska
Majoitus ja vapaa-ajan toiminta	32 %	10 %	57 %	34 %	45 %
”uusi työ”	29 %	4 %	30 %	17 %	7 %
Liikenne	25 %	8 %	34 %	35 %	14 %

Rakennettu ympäristö	21 %	7 %	26 %	20 %	15 %
Terveystenhoito	19 %	3 %	32 %	14 %	1 %
Ruuan tuotanto ja maatalous	17 %	3 %	26 %	26 %	10 %
Materiaalien kiertotalous ja uusiutuvat materiaalit	12 %	22 %	46 %	24 %	6 %
Energiantuotanto	10 %	3 %	12 %	12 %	4 %
Teollisuustuotanto	9 %	10 %	39 %	26 %	10 %

Huom. Alankomaissa ja Tanskassa pienten yritysten tiedot puutteellisia ja keskisuurten yritysten osuudet siitä johtuen korostuneita.

Taulukossa 6.6 on kuvattu minkä osuuden kyseisen maan keskisuuret yritykset kattavat verrokkimaiden keskisuurista yrityksistä kyseisessä liiketoiminta-ekosysteemissä. Alankomaiden ja Tanskan osalta on muistettava, että niihin ohjautuu Orbiksen tietojen pohjalta vähemmän keskisuurten yritysten liikevaihtoa ja henkilöstöä kuin Eurostatin tiedot osoittavat (Taulukko 3). Norjan luvut ovat vastaavasti suuremmat.

Suomen vahvat liiketoimintaekosysteemit keskisuurten yritysten osalta suhteessa verrokkimaihin vaikuttaisivat olevan terveydenhoidon, materiaalien kiertotalouden ja uusiutuvien materiaalien sekä teollisuustuotannon ekosysteemit. Norjassa korostuvat energiantuotannon, majoituksen ja vapaa-ajan toiminnan sekä liikenteen ekosysteemit, Ruotsissa puolestaan ”uuden työn” ja materiaalien kiertotalouden ja uusiutuvien materiaalien ekosysteemit. Alankomaissa ja Tanskassa vaikuttaisivat ruuan tuotannon ja maatalouden sekä rakennetun ympäristön liiketoimintaekosysteemit olevan vahvimmat keskisuurten yritysten joukossa suhteessa muihin verrokkimaihin.

Taulukko 6.6. Keskisuurten yritysten osuus verrokkimaiden keskisuurten yritysten lukumäärästä, liikevaihdosta ja henkilöstöstä liiketoimintaekosysteemeittäin Suomessa, Alankomaissa, Norjassa, Ruotsissa ja Tanskassa.

Lukumäärä	Suomi	Alanko- maat	Norja	Ruotsi	Tanska
Terveystenhoito	22 %	13 %	23 %	36 %	6 %
Materiaalien kiertotalous ja uusiutuvat materiaalit	21 %	5 %	30 %	43 %	2 %
Teollisuustuotanto	20 %	11 %	22 %	39 %	8 %
Energiantuotanto	19 %	10 %	47 %	17 %	6 %
Rakennettu ympäristö	19 %	8 %	27 %	32 %	14 %
”uusi työ”	18 %	9 %	18 %	48 %	7 %
Liikenne	13 %	8 %	47 %	27 %	5 %
Ruuan tuotanto ja maatalous	13 %	11 %	51 %	19 %	7 %
Majoitus ja vapaa-ajan toiminta	11 %	4 %	53 %	27 %	6 %

Liikevaihto	Suomi	Alanko- maat	Norja	Ruotsi	Tanska
Materiaalien kiertotalous ja uusiutuvat materiaalit	21 %	6 %	29 %	42 %	2 %
Energiantuotanto	19 %	10 %	51 %	15 %	5 %
Terveystenhoito	19 %	25 %	17 %	33 %	6 %
Teollisuustuotanto	18 %	17 %	19 %	35 %	10 %
Rakennettu ympäristö	17 %	11 %	24 %	35 %	15 %
”uusi työ”	15 %	13 %	17 %	47 %	7 %
Liikenne	12 %	13 %	40 %	23 %	12 %
Majoitus ja vapaa-ajan toiminta	12 %	5 %	44 %	28 %	11 %
Ruuan tuotanto ja maatalous	10 %	32 %	34 %	16 %	8 %
Henkilöstö	Suomi	Alanko- maat	Norja	Ruotsi	Tanska
Terveystenhoito	19 %	10 %	23 %	42 %	5 %
Teollisuustuotanto	18 %	14 %	20 %	38 %	11 %
Materiaalien kiertotalous ja uusiutuvat materiaalit	18 %	6 %	33 %	40 %	3 %
Rakennettu ympäristö	16 %	10 %	31 %	33 %	10 %
”uusi työ”	15 %	9 %	17 %	51 %	8 %
Ruuan tuotanto ja maatalous	13 %	14 %	41 %	23 %	9 %
Liikenne	13 %	10 %	40 %	31 %	7 %
Energiantuotanto	11 %	14 %	60 %	12 %	3 %
Majoitus ja vapaa-ajan toiminta	8 %	5 %	54 %	26 %	6 %

Huom. Alankomaissa ja Tanskassa laskennassa käytetyt keskisuurten yritysten liikevaihto ja henkilöstö huomattavasti pienemmät ja Norjassa suuremmat kuin Eurostatin ilmaisemat tiedot.

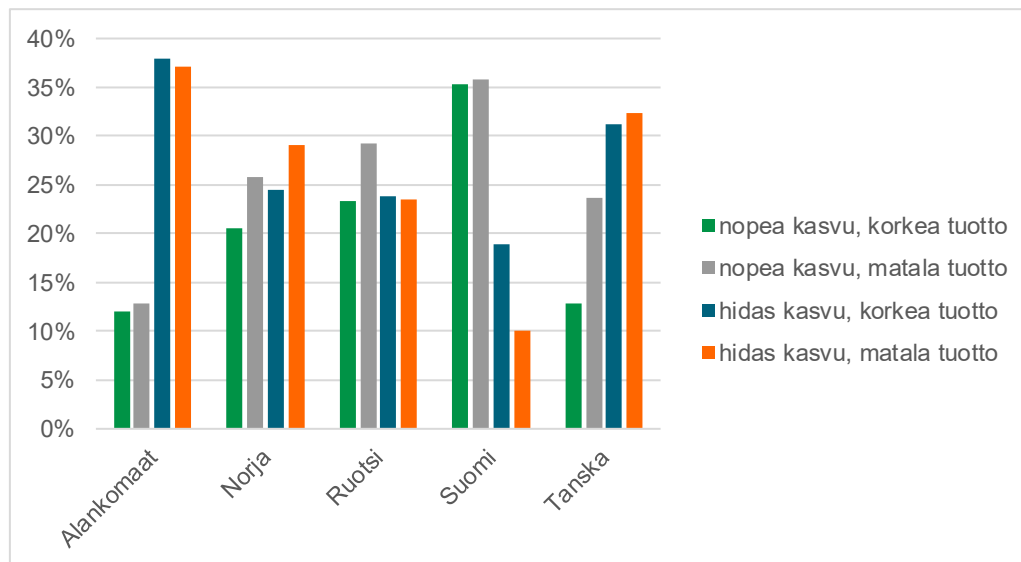
6.1.2 Keskisuurten yritysten kasvu ja kannattavuus

Lukumääräisesti eniten keskisuuria yrityksiä on ”uuden työn”, liikenteen ja teollisuustuotannon liiketoimintaekosysteemeissä. Seuraavissa taulukoissa kuvataan, miten Suomen ja verrokkimaiden keskisuuret yritykset jakautuvat prosentuaalisesti nopeasti kasvaviin korkean tuottoasteen yrityksiin, nopeasti kasvaviin matalan tuottoasteen yrityksiin sekä hitaasti kasvaviin korkean tai matalan tuottoasteen yrityksiin. Kasvuvauhdin ja tuottoasteen raja nopean/hitaan kasvun ja korkean/matalan tuoton välillä on käytettävissä olleen yritysaineiston (97 040 pientä, keskisuurta ja suurta yritystä) keskimääräinen kasvuvauhti 7,0 prosenttia ja keskimääräinen tuottoaste 3,3 prosenttia.

Suomessa on verrokkimaista prosentuaalisesti eniten nopeasti kasvavia ”uuden työn” liiketoimintaekosysteemin yrityksiä (yli 70 %) (Kuva 6.1). Nopeasti kasvavien yritysten suuri joukko on poikkeuksellinen – vastaava prosenttiosuus löytyy vain suomalaisista pienistä ”uuden työn” liiketoimintaekosysteemin yrityksistä sekä suomalaisista terveydenhoidon liiketoimintaekosysteemin

pienistä ja keskisuurista yrityksistä, joissa kuitenkin yritysten lukumäärä on vain 14 ja 21 yritystä.

Kuva 6.1. Keskisuurten yritysten kasvuvauhdin ja tuottavuuden suhde ”uuden työn” liiketoimintaekosysteemissä Alankomaissa, Norjassa, Ruotsissa, Suomessa ja Tanskassa.

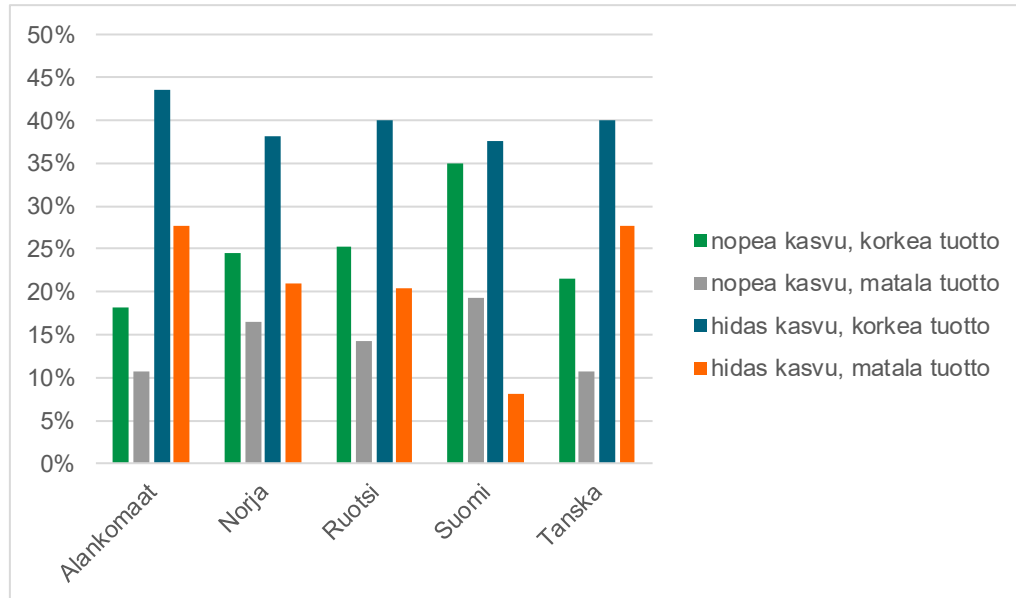


Yritysten lukumäärät: Alankomaat = 242, Norja = 522, Ruotsi = 1384, Suomi = 508, Tanska = 195

Liikenteen liiketoimintaekosysteemissä Suomessa on enemmän nopeasti kasvavia korkean tuottoasteen yrityksiä kuin verrokkimaissa (Kuva 6.2). Myös nopeasti kasvavia matalamman tuottoasteen yrityksiä on Suomessa prosentuaalisesti enemmän kuin muissa verrokkimaissa. Lukumääräisesti ekosysteemin yrityksiä on Norjassa huomattavan paljon.

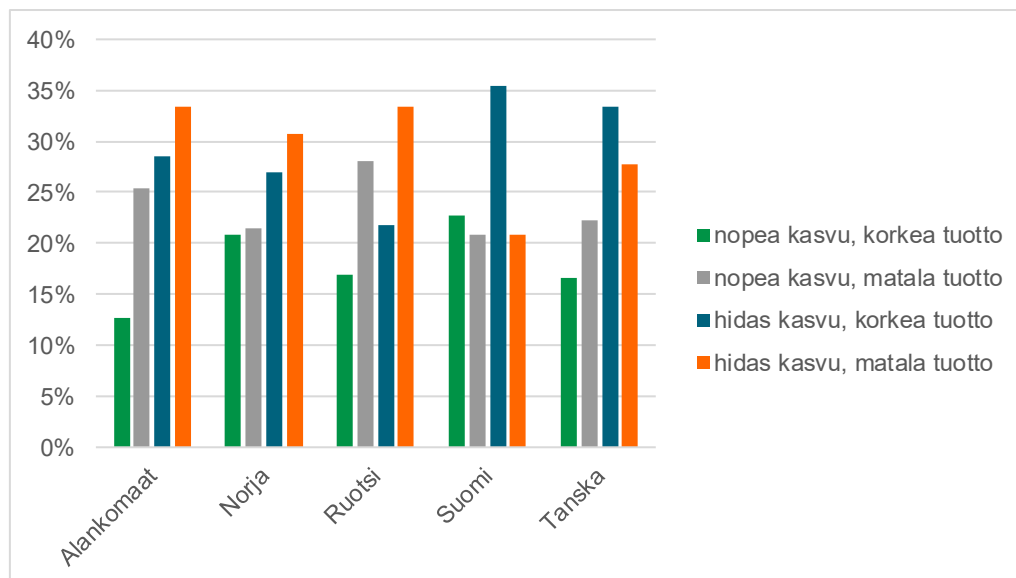
Teollisuustuotannon liiketoimintaekosysteemi on yleisesti ottaen hitaamman kasvun ala yhdeksän tarkasteltavan ekosysteemin joukossa (Kuva 6.3). Suomalaiset ekosysteemin yritykset ovat hieman keskimääräistä tuottavampia sekä nopeasti että hitaasti kasvavassa yritysryhmässä.

Kuva 6.2. Keskisuurten yritysten kasvuvauhdin ja tuottavuuden suhde liikenteen liiketoimintaekosysteemissä Alankomaissa, Norjassa, Ruotsissa, Suomessa ja Tanskassa.



Yritysten lukumäärät: Alankomaat = 94, Norja = 584, Ruotsi = 332, Suomi = 160, Tanska = 65

Kuva 6.3. Keskisuurten yritysten kasvuvauhdin ja tuottavuuden suhde teollisuustuotannon liiketoimintaekosysteemissä Alankomaissa, Norjassa, Ruotsissa, Suomessa ja Tanskassa.



Yritysten lukumäärät: Alankomaat = 63, Norja = 130, Ruotsi = 243, Suomi = 110, Tanska = 54

6.2 Julkisesti tuetut innovaatioekosysteemit Suomessa

Haastattelututkimuksen avulla on syvennetty ymmärrystä Suomessa toimivista ekosysteemeistä, niiden toimintaperiaatteista ja merkityksestä keskisuurille yrityksille. Lisäksi on selvitetty, millaista julkista tukea ekosysteemit ovat saaneet, miten tuki on käytetty ja miten sitä voitaisiin kehittää. Aineisto kerättiin haastatteleamalla kymmentä ekosysteemien asiantuntijaa marraskuun 2021 – huhtikuun 2022 välisenä aikana.

Suomessa toimivat ekosysteemit ovat pääasiassa innovaatioekosysteemejä, joissa yritysten rooli on hyvin merkittävä. Analyysin tuloksena ekosysteemit jaettiin kahteen ryhmään: alueelliset klusterit ja kansalliset ekosysteemit. Alueellisten klustereiden tavoitteena on kehittää maakunnan kilpailukykyä pitkällä aikavälillä tai reagoida mahdollisimman nopeasti yllättäviin rakennemuutoksiin. Kansallisten ekosysteemien perustamisen syy on taata Suomen kilpailukyky globaaleilla markkinoilla nopeuttamalla eri toimialojen vihreää siirtymää ja digitalisaatiota ratkaisemalla yhdessä uusien tuotteiden ja palveluiden esteenä olevia haasteita.

6.2.1 Alueelliset klusterit

Alueelliset verkostot käyttävät itsestään usein nimitystä klusteri. Klusteri alueellisen osaamiskeskittymän ympärille syntyy monesti yritysten ideasta, mutta toiminnan mahdollistajana on kuitenkin jokin julkinen toimija, kuten kaupungin kehitysyhtiö tai paikallinen ELY-keskus. Klusterin tarkoituksena on valmistautua toimialamurrokseen ja varmistaa alueen elinvoimaisuus huolehtimalla työvoiman riittävästä määrästä ja ammattitaidosta. Rahoitusta toimintaympäristön kehittämiseen haetaan usein Euroopan aluekehitysrahastosta (EAKR).

Tarvittavaa alueellista osaamista nostetaan edistämällä yritysten, yliopistojen, ammattikorkeakoulujen ja ammattioppilaitosten sekä julkisten toimijoiden yhteistyötä. Yksi esimerkki tällaisesta on Päijät-Hämeen alueella toimiva vilja-klusteri, jonka lähtökohtana oli lisätä koko arvoketjun yhteistyötä korkean jalostusasteen tuotteiden viennin kasvattamiseksi. Yhteistyötä tehdään muun muassa koulutuksen ja laboratoriotoinnin kehittämisessä, uusien tuotteiden innovoinnissa sekä logistiikassa ja myynnissä globaaleille markkinoille.

Alueellinen klusteri voi myös olla yhteisöllinen kriisityökalu esimerkiksi odottamattomissa rakennemuutostilanteissa, kun aluetta uhkaa massatyöttömyys suuren työnantajan ilmoittaessa lopettavansa toimintansa. Tällöin on reagoitava nopeasti. Alueellisilla toimijoilla on selkeä yhteinen päämäärä. Ongelma,

jonka ratkaisemiseksi tarvitaan nopeaa päätöksentekoa, paljon erilaista osaamista ja alkupääomaa. Tällöin toiminnan käynnistäjinä toimivat usein kunnat, ELY-keskus ja TE-toimistot, jotka huolehtivat kriisirahoitusjärjestelyistä, toimijaverkoston rakentamisesta ja viestinnästä. Mahdollisia julkisia rahoituslähteitä hankkeisiin voivat olla esimerkiksi Euroopan sosiaalirahasto (ESR), maakuntien hallinnoimat alueiden kestävän kasvun ja elinvoiman kehittämisen (AKKE) ja alueellisten innovaatioiden ja kokeilujen käynnistämisen rahoitus (AIKE) tai Business Finlandin hallinnoima kestävän kasvun ohjelma, joka rahoitetaan Euroopan elvytysrahaston varoista (RFF).

Menestyäkseen klusterin on toimittava yrityslähtöisesti. Toiminnan jatkuvuuden kannalta alueen suurilla yrityksillä on iso merkitys, sillä niillä on usein suora yhteys loppuasiakkaisiin ja paras näkemys tulevista kysynnän muutoksista. Keski- ja suuret yritykset ovat usein alihankkijan roolissa ja haluavat oppia ja kehittää liiketoimintaansa keräämällä tietoa ja kokemusta suuremmilta yrityksiltä ja yliopistoilta. Yritysten on koettava, että heillä on uusi liiketoimintamahdollisuus, jonka saavuttaminen ei ole mahdollista ilman toimijoiden synergiaetua. Julkinen toimija luo puitteet toiminnalle. Se huolehtii fasilitoinnista, viestinnästä ja auttaa toimijoita verkostoitumaan sekä löytämään sopivia julkisen tuen muotoja.

Toiminnan käynnistyttyä osa klusterissa toimivista yliopistoista, tutkimuslaitoksista ja yrityksistä löytävät yhteisiä tutkimusideoita, joiden selvittämiseen ne usein hakevat Business Finlandin co-creation rahoitusta. Mikäli ideasta on mahdollisuus jalostaa kansainvälisesti merkittävää liiketoimintaa, on sille mahdollisuus tämän jälkeen hakea co-innovation-rahoitusta. Usein vasta tässä vaiheessa klusterin tavoitteet konkretisoituvat ja varsinainen ekosysteemi syntyy.

6.2.2 Kansalliset ekosysteemit

Kansalliset ekosysteemien tavoitteena on vauhdittaa jonkin toimialan tai sektoreiden vihreää siirtymää ja digitaalisuuden hyödyntämistä kehittääkseen uusia tuotteita, palveluja ja teknologioita saavuttaakseen kestävän kilpailukyvyn globaaleilla markkinoilla. Ne syntyvät usein jonkin toimialan innovaatiotyöryhmissä. Esimerkkejä kansallisista ekosysteemeistä ovat esimerkiksi autonominen meriliikenne, teollisuuden ja ICT-alan yhteistoiminta ja sähköön transformatio eri sektoreiden välillä. Ekosysteemin päämäärä ja toimijoiden roolit kirjastuvat vasta toiminnan edetessä.

Koska toimijoiden joukossa on muutamia kilpailevia globaaleja yrityksiä, ekosysteemin koordinoija on usein konsulttiyritys, jonka toiminnan rahoittamiseen haetaan Business Finlandin orkesterointirahoitusta. Tämän lisäksi on

mahdollista, että toimijoilta peritään vuosittain osallistumismaksu, jonka suuruus määräytyy liikevaihdon mukaan. Koordinaattori järjestää aktiivisesti koulutustilaisuuksia, sparrausta ja verkostoitumistilaisuuksia sekä kotimaassa että ulkomailla.

Isot mukana olevat yritykset ovat keskisuurten yritysten olemassa olevia tai potentiaalisia asiakkaita. Mahdollisten uusien asiakkuuksien lisäksi keskisuuria yrityksiä motivoi uuden oppiminen ja co-innovation projektit, jolla ne voivat kehittää omaa liiketoimintaansa vastaamaan kestävä kehityksen vaatimuksia ja luoda uusia tuotteideoita.

Tavoitteen kirkastuminen avoimessa ekosysteemissä ei tapahdu hetkessä: Jäsenyritysten skaala on hyvin kirjava, jolloin yhteisten teemojen löytäminen voi olla haastavaa ja aikaa vievää. Jokaisen yrityksen rooli määräytyy osaamisen ja kiinnostuksen mukaan riippuen kulloisenkin ekosysteemin kokoonpanosta. Usein toimijat ovat toistensa kilpailijoita. Tällöin kilpailurajoitteet voivat estää yhdessä kehitettyjen innovaatioiden kaupallistamisen.

Innovaatioekosysteemin tavoitteena tulisi kuitenkin aina olla yhden tai useamman kaupallisesti kannattavaan liiketoimintaekosysteemin syntyminen. Tähän harvoin päästään ilman selkeää tiekarttaa ja päämäärää. Keskinäinen luottamus ja toimijoiden sitoutuminen ovat avainasioita. On myös tärkeää, että ekosysteemit houkuttelevat ulkomaisia osaajia mukaan ja suomalaisilla yrityksillä on tiedossa, mitä ekosysteemejä EU:ssa on olemassa.

6.2.3 Ekosysteemien tarjoamat palvelut

Ekosysteemit ovat pääasiassa avoimia verkostoja. Sitoutumista kuitenkin ohjataan esimerkiksi keräämällä osallistujilta jäsenmaksuja liikevaihdon suuruuden mukaan. Tällä pyritään varmistamaan avainosaajien mukaan tulo ja samalla karsimaan vapaamatkustajat pois toiminnasta. Taulukossa 6.7 lyhyt koonti ekosysteemien tarjoamista palveluista.

Taulukko 6.7. Koonti ekosysteemien tarjoamista palveluista

Kansallinen ekosysteemi		Alueellinen ekosysteemi	
Suomen kestävä kasvu ja kilpailukyky globaaleilla markkinoilla		Alueen kestävä kasvun ja elinvoiman turvaaminen	
Tiedotus, viestintä ja brändäys - Jakaa tietoa sääntelystä ja teollisista standardeista - Osaamisen ja tunnettuuden lisääminen Verkottaminen - Edistää yliopistojen ja yritysten yhteistyötä - > yhteisratkaisujen kehittäminen - Eri toimialojen verkostojen yhdistäminen esim. teollisuus ja ICT - Rakentaa yli toimialojen ylittävän verkosto, joka tukee yritysten globaalia liiketoimintaa Innovaatiotoiminnan tuki - Auttaa yrityksiä suunnittelemaan ja toteuttamaan TKI-projekteja - Data-alustan rakentaminen - Kokeiluinfra luominen Vaikuttaminen - Kansainvälisiin sääntöihin vaikuttaminen - Uuden liiketoiminnan luominen kansainvälisen säännösten avulla	Resilienssin kehittäminen Huoltovarmuuden ja omavaraisuuden taakaaminen nopeilla ja tehokkailla yhteiskäyttämishankkeilla.	Tiedotus, viestintä ja brändäys - Jakaa toimialatietoa - Nostaa maakunnan profiilia Verkottaminen - Edistää yritysten verkostoitumista ja yhteistyötä - Rakentaa yhteistyötä muiden ekosysteemien kanssa kotimaassa ja kansainvälisesti - Rakentaa resilienssiä tulevaisuuden muroksiin Liiketoiminnan tuki - Kehittää koulutusta alueen tarpeisiin - Yhteistyötä logistikkassa ja vientitoiminnassa - Matkailun tuotteistaminen Vaikuttaminen - Avaintoimialojen imagon parantaminen - Tuoda vetovoimaa alueelle - Lisätä alueen osaamista, kilpailukykyä ja tunnettua	Resilienssin kehittäminen Uuden ja kestävä liiketoiminnan/osaamiskeskittym luominen alueelle, jossa voidaan hyödyntää irtisanottujen osaamista

Julkisesti tuettujen innovaatioekosysteemien roolit vaihtelevat ekosysteemitäin, mutta niistä voi kuitenkin tunnistaa samoja piirteitä. Ekosysteemillä on ko-koava rooli ja sitä varten jokainen ekosysteemi suorittaa tietynlaisia **tiedonvälitykseen, viestintään ja brändäykseen** liittyviä toimintoja. Tämä on tarkoi-tettu sekä sisäiseen ja ulkoiseen viestintää, olemassaolonsa näkyväksi teke-miseksi sekä oman toiminnan houkuttelevuuden korostamiseksi.

Innovaatioekosysteemin keskeinen funktio on **verkottaa toimijoita**, joiden vuorovaikutuksesta syntyy uusia kontakteja, ideoiden risteyttämistä ja ajatuk-sia uusiksi innovaatioiksi ja liiketoiminnaksi. Verkottamisen alullepanijana voi

olla yritys/yrityksiä tai julkinen toimija. Verkottaminen alkaa tyypillisesti lähipiirissä, mutta laajennetaan tarpeen mukaan. Avoimissa innovaatioekosysteemeissä verkottuminen jatkuu koko ekosysteemin elinkaaren aikana. Suljetussa ekosysteemissä verkottuminen on tapauskohtaista ja määrätietoista hakeutumisesta yhteistyöhön valittujen tahojen kanssa.

Keskeinen verkottumisen syy on uusien innovaatiopartnereiden ja/tai asiakkaiden tunnistaminen. Tällaista tarvitaan sekä lähialueella että kansainvälisessä kontekstissa. Monessa innovaatioekosysteemeissä on kansainväliseen yhteistyöhön erikoistuneita resursseja. Toisissa haetaan tukea tästä esimerkiksi julkisilta toimijoilta kuten Business Finland tai Team Finland.

Toinen keskeinen innovaatioekosysteemin funktio on **innovaatiotoiminnan tukeminen**. Suomalaisissa ekosysteemeissä tämä tarkoittaa tyypillisesti Business Finlandin co-innovation hankkeiden suunnittelua ja käynnistämistä. Tätä ennen voi olla vaihe, jossa laaditaan yhteinen visio innovaatioekosysteemin kehityssuunnasta. Suomalaisissa innovaatioekosysteemeissä EU-rahoituksen hankinta innovaatioekosysteemin tai siihen kuuluvien yritysten innovaatiotoiminnan tueksi ei osoittanut merkittävää roolia. Kansainvälinen vertailu osoittaa, että tämä on jonkin verran yleisempää muissa EU-maissa. Alueellisissa ekosysteemeissä paikallisten toimijoiden välistä yhteistyötä voidaan tukea myös uuden liiketoiminnan suunnittelun ja käynnistämisen alueella.

Innovaatioekosysteemien keskeinen tehtävä on myös **vaikuttaminen** päätöksentekoon alueellisella, kansallisella ja kansainvälisellä tasolla sekä julkisesti että yritysmaailmassa. Kyseessä voi olla vaikuttaminen esimerkiksi standardien kehittämiseen tai regulaation muotoiluun.

Alueellisten innovaatioekosysteemien keskeinen rooli on varmistaa, että alueelliset resurssit ja osaaminen tulee nopeasti ja sujuvasti uudelleen hyötykäyttöön isompien mullistusten jälkeen. Esimerkiksi merkittävän työntäjän lopetessa toimintansa alueella, jonka seurauksena iso määrä ihmisiä jää työttömäksi. Tällöin julkisesti tuettu ekosysteemi on tehokas keino verkottaa ihmisiä ja yrityksiä, jotta syntyisi uusia työpaikkoja ja työsuhteita. Tässä tehtävässä ekosysteemi ylläpitää ja kehittää alueen **resilienssiä** selviytyä ja uudistua shokkitilanteissa.

6.3 Johtopäätökset

Harva keskisuuri yritys on ottanut aktiivisen roolin ekosysteemeissä. Vihreän siirtymän kehityksen ja digitalisaation nopeutuminen on kuitenkin kasvattanut ekosysteemien merkitystä uuden liiketoiminnan luomisessa. Ekosysteemien

tarkoitusta ja toimintatapoja olisi pystyttävä kirkastamaan sekä kansallisella että EU-tasolla seuraavilta osin.

Yhtenäisen ekosysteemimääritelmän luominen: Ekosysteemi käsitteenä ja toimintamallina on monelle toimijalle vielä hyvin tuntematon. Toisaalta myös sen määrittely eri toimijoiden keskuudessa on tällä hetkellä hyvin sekavaa. Ekosysteemi ja sen eri muodot – osaamis-/oppimisekosysteemi, innovaatio-ekosysteemi ja liiketoimintaekosysteemi - vaatisivat selkeät määritelmät, jotta niitä osattaisiin hyödyntää osaamisen kehittämisessä, innovoinnissa ja tuot-teistamisessa entistä paremmin.

Julkisten toimijoiden yhteistyön tiivistäminen alueellisesti, kansallisesti ja EU:ssa: Alueellisten klustereiden koordinoituvastuu kuuluu usein maakun-nan julkisille toimijoille. Useissa maakunnissa saattaa käynnistyä samankaltai-sia klustereita. Päällekkäisyyksien välttämiseksi maakuntia tulisi rohkaista yh-teistyöhön, sillä jokaisella klusterilla on päämääränä globaalit markkinat. Klus-terien toiminta olisi myös koordinoitava kansallisella tasolla, jolloin varmistettaisiin osaamisen markkinointi ja verkostoituminen myös EU:ssa Business Fin-landin asiantuntijapalveluita hyödyntäen. Vastaavasti Suomessa tulisi viestiä kootusti EU:n alueella toimivista eri ekosysteemeistä.

Suomen keskeisten osaamisalueiden tunnistaminen: Kestävän kilpailuky-vyn kehittymisen kannalta on tärkeää, että tuki kohdistuu tehokkaasti. Kansalli-sella tasolla olisi kyettävä löytämään strategiset osaamisalueet, joilla Suomi voi kasvaa merkittäväksi globaaliksi toimijaksi.

Ekosysteemipalveluiden ja -rahoitustukien selkeyttäminen: Tällä hetkellä ekosysteemejä rahoittavat hyvin monet tahot. Olisi tärkeää, että ekosysteemi-palvelut ja rahoitustuet koottaisiin yhteen ja niiden kriteereistä viestittäisiin kan-sallisella tasolla yhtenäisesti. Tämä nopeuttaisi ekosysteemien käynnistymistä ja parantaisi suomalaisten toimijoiden verkostoitumista kansainvälisten ekosysteemitomijoiden kanssa.

Liiketoimintaekosysteemien syntymiseen tarvitaan kokemusta ja täsmä-työkaluja: Suomessa pääosa ekosysteemeistä ovat innovaatioekosysteemejä. Tärkeää kuitenkin olisi, että niistä syntyisi kannattavia ja jatkuvasti uudistuvia liiketoimintaekosysteemejä. Olisi tärkeää, että toimivista innovaatioekosystee-meistä kerättäisiin säännöllisesti tietoa, jotta niiden toiminnasta voitaisiin ylei-sesti oppia. Myös liiketoimintaekosysteemien hyvistä käytänteistä tulisi viestiä näkyvästi sekä kotimaassa että ulkomailla.

Voimakkaasti kasvavia ja kansainvälistyviä keskisuuria yrityksiä tulisi kannustaa ottamaan vahva rooli ekosysteemeissä: Keskisuuret yritykset

tunnetaan usein alihankkijoina ja osatoimittajina. Niiden joukossa on myös paljon kasvavia ja kansainvälistyviä erikoisosaajia. Keskisuuria yrityksiä tulisi kannustaa verkostoitumaan keskenään ja käynnistää mahdollisia omia ekosysteemihankkeita. Niitä tulisi myös rohkaista ottamaan veturiyrittäjien rooli, mikäli uusi tuoteidea perustuu heidän ainutlaatuihin osaamiseensa.

7 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä raportissa on tarkasteltu suomalaisten keskisuurten yritysten kasvua ja kasvun dynamiikkaa tunnistuen sekä kasvun esteitä että ajureita. Keskisuurten yritysten kasvua on tarkasteltu erityisesti kansainvälistymisen ja globaalien ekosysteemien näkökulmasta. Lisäksi tarkasteluun on sisällytetty keskisuurten yritysten sopeutumiskykyä erityisesti koronapandemian tilanteessa. Edellä mainittuja teemoja on lähestytty raportissa useiden eri linssien kautta pohjautuen monipuolisesti eri aineistoihin, lähestymistapoihin ja analyysimenetelmiin. Eri lähestymistavat ovat auttaneet ymmärtämään keskisuurten yritysten kasvun dynamiikkaa, kansainvälistymistä ja ekosysteemisiä alustoja hieman eri tulokulmista. Tässä luvussa kootaan yhteen tutkimuksen keskeiset tulokset sekä niiden pohjalta laaditut kehittämis ehdotukset ja politiikkasuositukset keskisuurten yritysten kasvun edistämiseksi.

Keskisuurilla yrityksillä merkittävä rooli työllistävyyden ja talouskasvun vauhdittajana

Keskisuurten yritysten merkitys kansantaloudessa on yhä merkittävämpi. Suomessa keskisuurten yritysten lukumäärä on verraten pieni, mutta niillä on keskeinen rooli sekä työllisyyden että liikevaihdon näkökulmasta. SIBS 50+ -hankkeessa toteutetun tilastoanalyysin mukaan Suomessa oli 3 200 keskisuurta yritystä vuonna 2019. Keskisuurten yritysten osuus koko yrityskannasta oli vain noin 1,5 prosenttia, mutta ne työllistivät noin viidenneksen kaikkien yritysten työvoimasta ja kattoivat viidenneksen kaikkien yritysten liikevaihtosummasta. Keskisuurten yritysten merkitys työllistäjänä ja liikevaihdon tuottajana Suomessa on kasvanut 2000-luvulla.

Kasvuyritysten lukumäärä Suomessa on noussut 2000-luvulla, mutta osuus yrityskannasta on pysynyt samana: 0,2 prosentissa. Yritysten nopea kasvaminen on edelleen suhteellisen harvinaista. Vain keskimäärin 3 prosenttia keski-suurista yrityksistä oli kasvuyrityksiä vuosina 2001–2017. Keskisuurten kasvuyritysten lukumäärä, liikevaihtosumma ja henkilöstömäärä kasvoivat erityisesti 2010-luvun loppupuolella. Kehitykseen vaikutti talouden noususuhdanne. Muissa Pohjoismaissa, erityisesti Ruotsissa, kasvuyritysten lukumäärä on Suomea selvästi suurempi. Suomessa kasvuyritysten joukossa näyttäisi olevan hieman enemmän 50–99 henkilöä työllistäviä yrityksiä kuin keskimäärin muissa Pohjoismaissa.

Tilastoanalyysistä nousee esille osaamisintensiivisten alojen nousu Suomessa. Keskisuurten kasvuyritysten lukumäärä, liikevaihtosumma ja henkilöstö

näillä aloilla on selvästi kasvanut 2010-luvulla. Sama kehitys osaamisintenviis-
ten alojen osalta on ollut havaittavissa myös muissa Pohjoismaissa. Sen sijaan
tuotantointensiivisillä aloilla toimivilla suomalaisilla kasvuyrityksillä on mennyt
vuoden 2008 finanssikriisin jälkeen koko ajan heikommin.

Yritystuet edesauttaneet keskisuurten yritysten vientiä ja tuottavuutta

Tilastanalyysin keinoin tarkasteltiin myös julkisten yritystukien vaikuttavuutta
keskisuurille yrityksille. Analyysissä hyödynnettiin kaltaistamismenetelmiä,
jossa keskisuurille Business Finlandin rahoitusta saaneille yrityksille etsittiin re-
kisteriaineistosta mahdollisimman samankaltaiset keskiuuret verrokkiyritykset,
jotka eivät olleet saaneet rahoitusta viimeisten viiden vuoden aikana. Yritystu-
kien vaikuttavuutta keskisuurille yrityksille arvioitiin 1–5 vuotta tuen saamisen
jälkeen.

Tilastokeskuksen yritystukiaineiston tarkastelu osoitti, että keskisuurista yrityk-
sistä noin reilu kolmannes oli saanut julkista yritystukea vuonna 2019, vaikka
osuus tuen saajista oli vain noin neljä prosenttia. Tulokset Business Finlandin
yritystukien vaikuttavuudesta keskisuurille yrityksille olivat kuitenkin vaihtelevia.
Business Finlandin suorien tukien avulla oli edistetty keskisuurten yritysten
kansainvälistymistä, erityisesti ammatillisen, tieteellisen ja teknisen toiminnan
alalla. Selkeimmät vaikutukset suoralla tuella oli keskisuurten yritysten tavara-
vientiin sekä tavara- ja palveluviennin osuuteen liikevaihdesta. Lainat ja pää-
omalainat vaikuttivat eri lopputulemiin kuin suorat tuet; selkeimmin ne vaikutti-
vat keskisuurten yritysten tuottavuuteen. Tuottavuuden osalta myönteiset vai-
kutukset koskettivat ammatillisen, tieteellisen ja teknisen toiminnan lisäksi
myös teollisuuden sekä informaation ja viestinnän alaa, vaikkakin vasta use-
amman vuoden viiveellä. Erot tuloksissa voivat osittain johtua yritysten valikoi-
tumisesta eri tukimuodoille.

Kasvuyritysten lukumäärän kasvattaminen tulisi olla tulevaisuuden tavoite

Keskisuuret kasvuyritykset muodostavat merkittävän kohderyhmän kansalli-
sessa kasvu- ja innovaatiopolitiikassa. Suurelle osalle keskisuuria yrityksiä no-
pean ja pitkäjänteisen kasvun toteuttaminen on kuitenkin haasteellista. Yhtenä
syynä tähän on kasvun edellyttämän pääomatarpeen täyttäminen. Valtaosa
keskisuurista yrityksistä tarvitsee kasvaakseen ulkopuolelta lisää pääomaa –
sekä omaa että vierasta. Tarvittavan pääoman määrä riippuu yrityksen liiketo-
minnan volyymin ja kasvunopeudesta. Omistajien mahdollisuus investoida

lisää omaa pääomaa yritykseen riippuu heidän vakavaraisuudestaan. Institutionaalisilta toimijoilta kuten riskirahoittajilta pääoman lisääminen onnistuu niin kauan, kuin yrityksen arvon nousee. Yrittäjävetoisissa ja perheyriyksissä vakavaraisuus riippuu tyypillisesti yrityksen aikaisempaan tuloksentekoon ja maksettuihin osinkoihin.

Kasvumallien tunnistaminen yritysten tunnuslukujen perusteella on tärkeää, jotta julkisen tuen kohdentamisella voidaan tavoitteellisesti edistää ja tukea yritysten kasvua sekä ylläpitää innovaatiokykyä ja kansainvälistymiskehitystä. Kannattavan kasvun yrityksissä liiketoiminta kasvoi huomattavalla vauhdilla ja kannattavasti. Yrityksen kilpailukyky oli kohdillaan, ja yritys oli löytänyt sille sopivat kasvumarkkinat. Kannattavan kasvun yritykset tekivät hyvää tulosta ja pystyivät kasvusta huolimatta palkitsemaan omistajiaan panostuksestaan. Kasvun ylläpito edellyttää jatkuvia panoksia, ja ilman uusia avauksia kasvu hiipuu. Julkisella tuella voidaan tukea ja ylläpitää yritysten innovaatiokykyä ja liiketoiminta-osaamista samalla kun panostetaan myös kasvavan toiminnan tehokkuuden ja tuottavuuden parantamiseen. Oppien siirtäminen kasvuyrityksistä muihin keskisuuriin yrityksiin on kannustettavaa. Kannattavasti kasvavat yritykset ovat ollen potentiaalisia vientiyrityksiä, joiden kansainvälistymisen kehittämistä tulisi tukea.

Kasvua mahdollistavat tekijät huomioon julkisen tuen kohdistamisessa

Tulevaisuudessa julkisten toimijoiden tulisi kohdistaa tukensa niin, että Suomeen syntyy entistä enemmän keskisuuria kasvuyrityksiä. Tuen kohdistamisessa tulisi entistä tarkemmin ottaa huomioon kasvua mahdollistavia tekijöitä. Julkisilla toimijoilla tulisi olla erilaisia strategioita lähestyä yrityksiä erilaisissa tilanteissa ottaen huomioon omistajien kasvupalukkuuden ja heidän mahdollisuutensa investoida tarvittavaa omaa ja vierasta pääomaa yrityksen kasvuun. Julkisen toimijan tulisi tukiprosessissaan varmistaa neljä asiaa:

1. Omistajien kasvupalukkuus
2. Organisaation kasvukyky
3. Toimintaympäristön kasvuedellytykset
4. Omistajien vakavaraisuus ja kyky investoida (nykyinen/laajennettu omistus)

Yritysten digitalisaation aste huomioitava kasvuyrityksille kohdennetuissa julkisessa tuessa ja palveluissa

Hankkeessa tarkasteltiin, miten keskisuuret yritykset hyödyntävät ekosysteemejä kasvualustanaan ja millaisina kasvumahdollisuuksina ja -uhkina käynnissä olevat murrokset, etenkin digitalisaatio näyttäytyvät kasvuhakuisille keskisuurille yrityksille. Tarkastelussa yhdistettiin useampia kasvuyritystutkimuksen näkökulmia, joita tyypillisesti on tarkasteltu erikseen. Kaikkiaan 16 kohdeyritystä käsittävän laadullisen tapaustutkimuksen lopputuloksena syntyi keskisuurten yritysten kasvumahdollisuuksia jäsentävä nelikenttämalli, joka muodostuu neljästä kasvuareenasta sekä näitä hyödyntävästä seitsemästä dynaamisesta kasvupolusta.

Tapaustutkimuksen analyysien pohjalta kiteytettiin keskeiset johtopäätökset ja ehdotukset julkisten palvelujen käytöstä ja kehitystarpeista kolmeen pääkasvumalliin. Nämä muodostettiin yritysten digitalisaatioasteen perusteella seuraavasti: 1) Digi-intensiivisten yritysten kasvupolut, 2) Digitaalista siirtymää läpikäyvien laite- ja teknologiakehitysyriyten kasvupolut sekä 3) Tuotantointensiivisten yritysten kasvupolut.

Digi-intensiivisille kasvuyrityksille julkisen tuen ja palvelujen kohdistamisessa keskeistä on osaavan IT-työvoiman turvaaminen, klusteriyhteistyön vahvistaminen kansallisella tasolla sekä suurlähetystöjen kaupallisten edustustojen palvelujen säilyttäminen. Digitaalista siirtymää läpikäyville laite- ja teknologiakasvuyrityksille julkisen tuen ja palveluiden kohdistamisessa tulisi huomioida ketterät ja yrityslähtöiset innovaatiopalvelut, verkostoitumis- ja toimialakohtaiset tapahtumat, messutuki ja julkisten toimijoiden referenssitilaukset sekä erilaiset tuet etenkin vihreän siirtymän säädösten edellyttämiin investointeihin. Tuotantointensiivisille kasvuyrityksille puolestaan palvelujen kohdistamisessa keskeistä on ammattitaitoisen tuotantohenkilöstön riittävä saatavuus, asiakaslähtöisen palvelu sekä t&k-inviestointien ja sukupolvenvaihdojen verotuet.

Ekosysteemien tarkoitusta ja toimintatapoja kirkastettava

Tutkimushankkeessa syvennettiin ymmärrystä Suomessa toimivista ekosysteemeistä, niiden toimintaperiaatteista ja merkityksestä keskisuurille yrityksille. Lisäksi selvitettiin, millaista julkista tukea ekosysteemit ovat saaneet, miten tuki on käytetty ja miten sitä voitaisiin kehittää.

Suomessa toimivat ekosysteemit ovat pääasiassa innovaatioekosysteemejä, joissa yritysten rooli on hyvin merkittävä. Harva keskisuuri yritys on ottanut aktiivisen roolin ekosysteemeissä. Ekosysteemi käsitteenä ja toimintamallina on monelle toimijalle vielä verraten tuntematon. Tapaustutkimukseen perustuva tarkastelu osoitti, että vihreän siirtymän kehityksen ja digitalisaation nopeutuminen on kuitenkin kasvattanut ekosysteemien merkitystä nykyisen liiketoiminnan uudistamisessa ja uuden liiketoiminnan luomisessa. Keskisuurten yritysten

arvoketjupohjaisen liiketoiminnan oheen on laajasti rakentumassa ekosysteemiä rakenteita ja arvomuodostusta. Vaikuttaisi myös siltä, että mitä laajemmin yrityksen liiketoiminta perustuu digitaalisiin tuotannontekijöihin, sitä laajemmin yritys on jo omaksunut ekosysteemimäisen arvomuodostuksen. Perinteisiä toimialarajoja sekä arvoketjuja ja -verkostoja ylittävät klusterimaiset ja ekosysteemiset verkottumis- ja yhteistyömallit ovat myös tärkeitä paikallisesti ja kansallisesti vauhdittamaan kansainvälistymistä ja vahvistamaan kansainvälistä kilpailukykyä. Ekosysteemien keskinäinen verkostoituminen EU:ssa vaatii vielä lisäpanostusta.

Ekosysteemien tavoitteet ja toimintatavat vaativat kuitenkin kirkastamista kansallisesti ja EU:ssa:

- Yhtenäisen ekosysteemimääritelmän luominen
- Julkisten toimijoiden yhteistyön tiivistäminen alueellisesti, kansallisesti ja EU:ssa
- Suomen keskeisten osaamisalueiden tunnistaminen
- Ekosysteempalveluiden ja -rahoitustukien selkeyttäminen
- Liiketoimintaekosysteemien syntyymiseen tarvitaan kokemusta ja täsmätyökaluja
- Voimakkaasti kasvavia ja kansainvälistyviä keskisuuria yrityksiä tulisi kannustaa ottamaan vahva rooli ekosysteemeissä

Omistajien halu kasvaa tärkein kasvun ajuri

Yrityksiin suunnatulla kyselyllä selvitettiin laajemmin keskisuurten kasvuyritysten kasvun haasteita, ajureita ja keinoja sekä resilienssiä globaalissa pandemiassa. Kyselyyn vastasi 97 keskisuurta kasvuyritystä. Kasvuyritysten ylivoimaisesti tärkeämmäksi kasvun ajuriksi yritykset nostivat omistajien halun kasvaa. Kasvutavoitteena oli useimmiten maltillinen kasvu ja kannattavuus.

Kehityksen suurempana haasteena nähtiin työvoimapula. Tämän takia kasvuyritykset ovat panostaneet osaavan henkilöstön rekrytointiin, ja yrityksissä halutaan antaa henkilöstölle hyvät vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä ja osaamisen kehittämiseen sekä kehittää yrityksen brändiä ja työnantajamielikkyyttä. Keskeisenä kasvun haasteena oli uusien markkinoiden ja asiakkuuksien löytäminen. Nähtiin myös, että kilpailukykyyn vaikuttaa eniten läheiset asiakassuhteet ja markkinointiosaaminen. Keskisuurten kasvuyritysten tärkeimmät kehityspanostusten kohteet olivat myynti, markkinointi ja asiakaspalvelu.

Keskisuuret kasvuyritykset panostavat merkittävästi sisäiseen kehittämiseen ja toimivat monessa suhteessa itsenäisesti. Tuotteet kehitetään pääasiassa sisäisesti, ja niitä voi käyttää itsenäisenä tuotteina. Innovaatiotoiminnan keskeinen tavoite on oman henkilökunnan kehittäminen. Myös digitaaliteknologian hyödyntäminen keskittyy omaan toimintaan ja on prosessien tukena. Tärkeimmät ulkopuoliset verkostokumppanit ovat asiakkaat ja toimittajat. Vain vajaa kolmasosa keskisuurista kasvuyrityksistä oli hyödyntänyt julkisia tukia.

Globaali pandemia herätti yrityksiä vahvistamaan resilienssiään eri tavoin

Keskisuurten kasvuyritysten resilienssiä koronaviruspandemiassa tarkasteltiin erityisesti laadullisen tapaustutkimuksen ja sen pohjalta luodun yrityksille suunnatun kyselyaineiston pohjalta. Näiden osioiden pohjalta voidaan sanoa, että koronaviruspandemia on herättänyt yritykset vahvistamaan resilienssiään esimerkiksi lisäämällä tai kotiuttamalla liiketoimintakriittisiä resurssejaan, vahvistamaan nykyisiä yhteistyösuhteitaan toimitusketjuissa, verkostoissa ja ekosysteemeissä ja edelleen investoimaan uusiin innovaatioihin ja liiketoimintamahdollisuuksiin uusien kumppanien kanssa. Toimintaansa pandemian aikana jatkaneissa yrityksissä koettiin jonkin verran haasteita siinä, ettei henkilöstö voinut käydä normaalisti töissä ja että myynti ja asiakkaiden hankinta vaikeutui. Kyselyssä korostui myös, että keskisuurten kasvuyritysten toimittajien ja alihankkijoiden toiminta vaikeutui koronan vuoksi. Yrityksissä pyrittiin sopeutumaan uuteen tilanteeseen sopimalla asiakkaiden ja toimittajien kanssa toimituksiin liittyvistä muutoksista. Positiivisia seurauksia pandemiasta olivat digitaalisten teknologioiden käytön laajeneminen ja säästetyt matkakustannukset. Verkostojen merkitys korostui siinä, että verkostokumppaneiden kanssa kehitettiin vaihtoehtoisia toimintamalleja, esimerkiksi toimitusvaikeuksiin.

Yritysten resilienssistä globaaleissa kriisi- ja markkinahäiriötilanteissa tarvitaan kuitenkin syvällisempää tutkimusta. Globaali pandemia on osoittautunut pitkäkestoiseksi, ja toisaalta helmikuussa alkanut sotatilanne Ukrainassa on vaikuttanut suoraan tai välillisesti monien keskisuurtenkin yritysten toimintaan materiaali- ja energiavirtojen uudelleenjärjestymisen sekä markkinahäiriöiden, toimitusvaikeuksien ja hintojen nousun kautta. Poikkeukselliset globaalit kriisit haastavat myös tarpeen kehittää julkista tukea ja kriisipalveluja tukemaan yritysten sopeutumiskykyä ja muutoskestävyyttä. Esimerkiksi julkisten tukien tarkastelun yhteydessä nousi esiin tarve kriisipalveluiden kehittämiseksi sekä alueellisten ekosysteemien tarkastelun yhteydessä huomattiin, että erityisesti julkisesti tuettu alueellinen ekosysteemi ylläpitää ja kehittää alueen resilienssiä erityisesti aluetta kohtaavissa shokeissa.

Yhteenveto politiikkasuosituksista

Taulukkoon 7.1 on koottu yhteenveto politiikkasuosituksista.

Taulukko 7.1. Yhteenveto politiikkasuosituksista

Julkiset tuet ja rahoitus- palvelut	Verotus	Työmarkkinat	Työvoimapalvelut/Kou- lutus	Kansainvälisty- mispalvelut	Kriisipalvelut
Viestintä: selkeä ja ajan- kohtainen	Verotuskäytän- nön yksinkertais- taminen	Paikallinen sopi- minen: viestintä hyvistä käytän- teistä	Koulutus: työmarkkinoi- den tarpeiden huomioi- minen, oppilaitosten ja yritysten koulutusyhteis- työn lisääminen, vasta- valmistuvien rekrytoin- tialusta, ammattikoulu- tuksen laadusta huolehti- minen	PK-yritysten kan- sainvälistymispal- veluiden kehittä- minen	Kriisipalveluiden ke- hittäminen
Viranomaisten välinen yhteistyö: palveluiden ja vastuiden täsmentäminen ja niiden selkeä viestintä	Kuntakohtaisia verovastaavia yri- tysten avuksi	Määräaikaisten ja osa-aikaisten työntekijöiden palkkaamisen hel- pottaminen	Työvoiman liikkuvuus ko- timaassa: alueellisten pal- veluntarjoajien yhteistyön lisääminen	Digitaaliset kasvu- markkina-tieto- palvelut pk- yri- tyksille	Suunnitelma kriisituen jakamisen kanavia varten
Viranomaisten ja yritysten välisen vuoropuhelun li- sääminen			Ulkomainen työvoima: työperusteisten oleskelu- lupien ripeämpi käsittely	Tuki tuotteiden ja palveluiden kehittämiseksi kv. asiakkaiden kanssa	
Yritysten tarpeista lähtevä pitkäjänteinen tuetokehi- tys			Yhteistyön lisääminen: työnantajat, korkeakou- lut, ammattikorkeakoulut ja ammattioppilaitokset, yksityiset kotimaassa ja ulkomailla toimivat rekry- tointiyritykset		
Alueellisten investointitu- kien tasaaminen			Oppisopimus- ja täsmä- koulutus		
Keskisuurten yritysten kasvun ja omistuksen tu- kimallit					
Innovaatio-ekosysteemien koordinoinnin tuki kansallisesti ja EU-tasolla					

Keskisuurten yritysten kasvun ja omistuksen omistuksen tukimallin tulisi kannustaa keskisuuria yrityksiä kasvuun ottaen huomioon keskisuurten yritysten ja niiden erikoistarpeet. Keskisuuret yritykset voivat kasvaa kannattavasti edellyttäen, että kasvuun panostetaan riittävästi, mutta eri osapuolten kokemia riskejä huomioiden.

Digitaaliset kasvumarkkinapalvelut auttavat keskisuuria yrityksiä tunnistamaan potentiaalisia kasvumarkkinoita kotimaassa ja kansainvälisesti. Tässä voidaan hyödyntää big dataa ja tekoälyä.

Tuki tuotteiden ja palveluiden kehittämiseksi kansainvälisten asiakkaiden kanssa auttaa keskisuuria yrityksiä tunnistamaan heidän osaamisestaan kiinnostuneita asiakkaita ulkomailla, tutustumaan asiakkaan tarpeisiin ja yhdessä kehittämään asiakkaan tarpeisiin sopiva ratkaisu.

Suunnitelma kriisituen jakamisen kanavia varten luo valmiuksia tukemaan keskisuuria yrityksiä tulevien kriisien yhteydessä. Suunnitelmassa kiinnitetään huomiota erityisesti tukien jakelukanavien kehittämiseen.

Innovaatioekosysteemien koordinoinnin tuki mahdollistaa ekosysteemien rakentamista ja koordinoitua rahoittamalla ekosysteemin koordinaattorin toimintaa.

Lähteet

- Adner, R. (2017). Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy, *Journal of Management* 43(1): 39–58. doi: 10.1177/0149206316678451.
- Ali-Yrkkö, J. & Rouvinen, P. (2015). Suomen Mittelstand – Löytyykö kasvu tästä yritysjoukosta? Helsinki: Taloustieto Oy (ETLA B270).
- Autio, E., Legenvre, H., & Hameri, A-P. (2022). Driving infrastructural advantage: google's strategic moves in ai digital technology commons. Manuscript prepared for the AoM conference.
- Bronzini, R. & Iachini, E. (2014). Are Incentives for R&D Effective? Evidence from a Regression Discontinuity Approach. *American Economic Journal: Economic Policy* 6(4): 100-134.
- Bronzini, R. & Piselli, P. (2016). The Impact of R&D Subsidies on Firm Innovation. *Research Policy* 45(2): 442-457.
- Busk, H. & Naumanen, M. (2022a). Tilastoanalyysi keskisuurten yritysten kasvusta 2000-luvulla. PTT raportteja 275. Pellervon taloustutkimus PTT, Helsinki.
- Busk, H. ja Naumanen, M. (2022b). Julkisten yritystukien vaikuttavuus keski-suurille yrityksille. PTT raportteja 278. Pellervon taloustutkimus PTT, Helsinki.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review* 14(4): 532–551.
- Fornaro, P., Koski, H., Pajarinen, M. ja Ylhäinen, I. (2020). Evaluation of TEKES R&D funding for the European Commission – Impact Study. Business Finland Report 3/2020.
- Gancarczyk, M., Freiling, J. and Gancarczyk, J. (2020). The dynamics of SME growth processes and the role of enabling constraints: an evidence-based theoretical framework. *Journal of Organizational Change Management* 34(1): 180-205.
- Gancarczyk, M. and Gancarczyk, J. (2018). Proactive international strategies of cluster SMEs. *European Management Journal* 36(1): 59-70.
- Garnsey, E. (1996). A New Theory of the Growth of the Firm. Material prepared for the 41st World Conference of the International Council for Small Business, Stockholm June 1996.
- Greiner, L. (1998). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, May-June 1998.

- González, X. ja Pazó, C. (2008). Do public subsidies stimulate private R&D spending? *Research Policy* 37: 371–389.
- Heinola, T. (2016). SHOK-johtoryhmän suositukset yksityisen ja julkisen sektorin strategiselle yhteistyölle osaamisen ja innovaatioiden edistämiseksi. Saatavilla: https://teknologiateollisuus.fi/sites/default/files/file_attachments/20160518_shok_tauno_heinola_final.pdf
- Hyytinen, A. ja Toivanen, O. (2005). Do financial constraints hold back innovation and growth? Evidence on the role of public policy. *Research Policy* 34: 1385–1403.
- Härmälä, V., Roiha, U., Salminen, V., Halme, K., Kettinen, J., Ali-Yrkkö, J. ja Pajarinen, M. ja Ylhäinen, I. (2021). Kasvuyritysten rahoitus Suomessa. InvestEU- ohjelman hyödyntäminen ja mahdollisuudet. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2021:18. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-178-0>
- Karhunen, H. ja Huovari, J. (2015). R&D subsidies and productivity in SMEs. *Small Business Economics* 45: 805–823.
- Koski, H. ja Pajarinen, M. (2015). Subsidies, the Shadow of Death and Labor Productivity. *Journal of Industry, Competition and Trade* 15: 189–204.
- Kutinlahti, P., Vilén, K., Tarjanne, P., Hämäläinen, H., Öörni, S., Virkkunen, T., & Sarén, H. (2022). Kasvuportfolio uusien kasvuavauksien ja kumppanuuksien tukena Kehittämispilottina energiamurroksen kasvumahdollisuudet. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2022:3.
- Laasonen, V., Antikainen, J., Kolehmainen, J., Heikkinen, B., Piirainen, K.A., Järvelin, A-M., Teräs, J., & Turunen, E. (2018). Aluekehittämisen verkostoyhteistyön toiminta- ja rahoitusmallit – Kohti vaikuttavaa verkostotyötä. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2020:18. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-925-7>
- Laasonen, V., Ruokonen, H., Talvitie, J., Lähteenmäki-Smith, K., Kolehmainen, J., Ranta, T., Järvelin, A-M., & Piirainen, K. (2019) Selvitys innovaatioympäristöjen ja -ekosysteemien menestystekijöistä sekä julkisen sektorin rooleista kehityksessä. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2019:32. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161808/OKM_2019_32.pdf?sequence=7&isAllowed=y
- Lach, S. (2002). Do R&D subsidies stimulate or displace private R&D? Evidence from Israel. *The Journal of Industrial Economics* 50: 369–390.

- Leminen, S. & Westerlund M. (2008) Pk-yritysten kasvustrategiat. Julkaisussa Rohkeasti kasvuun! Näkökulmia yrityksen kasvuun ja kehittymiseen. Haaga Helian verkkojulkaisu. s. 27-40. Saatavilla: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/97124/rohkeasti_kasvuun_verkkojulkaisu.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Maliranta, M., Pajarinen, M. & Rouvinen, P. (toim.) (2018). Startupit kansantaloudessa. Helsinki: Taloustieto Oy (ETLA B277).
- McKelvie, A. & Wiklund, J. (2010). Advancing firm growth research: a focus on growth mode instead of growth rate, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 34 No. 2, pp. 261-288.
- Meuleman, M., & De Maeseneire, W. (2012). Do R&D subsidies affect SMEs' access to external financing? *Research Policy*, 41, 580–591.
- Nordic Innovation (2019a). Nordic scalars - A study of drivers of growth and barriers to scaling of Nordic companies. Saatavilla: <https://www.nordicinnovation.org/2019/nordic-scalers-study-drivers-growth-and-barriers-scaling-nordic-companies> (viitattu 6.5.2022)
- Nordic Innovation (2019b). Scale-ups in the Nordics – Statistical portrait 2008-2016. Saatavilla: <http://norden.diva-portal.org/smash/get/diva2:1362012/FULLTEXT02.pdf> (viitattu 6.5.2022)
- Palomäki, K., Hakanen T., Helander, N., Valkokari K. & Vuori, V. (2017). Tarinoita kansainvälistymisen poluilta Pk-yrityksen kansainvälistyminen - onnistumisia ja haasteita. VTT Espoo, 36 s.
- Paul, J. (2020). SCOPE framework for SMEs: A new theoretical lens for success and internationalization. *European Management Journal* 38: 219-230.
- Salminen, V., Roiha, U., Haila, K., Uusikylä, P., Lintinen U., Keinänen, A., Saes, L. & Van der Linden, E. (2022). Innovaatiomyönteisen sääntelyn käytännöt kasvualoilla. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2022:1.
- Simons, S. & Hyötyläinen, R. (2009). Keskisuuren yrityksen dynaaminen kasvumalli, Talentum.
- Simons, M., Lehtoranta, O., Liukko, T., Airola, M., Ilomäki, K., Mikkola, M., Hyötyläinen, R. ja Pohto, P. (2007). Keskisuuren kasvuyrityksen mahdollisuudet ja haasteet. KTM julkaisuja 2007. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- SKOL 2019. Selvitys suunnittelu- ja konsultointialan työvoimasta 2017-2025. SKOL ry. https://skol.teknologiateollisuus.fi/sites/skol/files/skol_koulutusselvitys.pdf
- Suominen, A., Seppänen, M. & Dedehayir, O. (2018). A bibliometric review on innovation systems and ecosystems: a research agenda. *European Journal of Innovation Management*, ISSN: 1460-1060, <https://www.emerald.com/in-sight/content/doi/10.1108/EJIM-12-2017-0188/full/html>

TEM 2017/3. Ekosysteemit uuden elinkeino- ja innovaatiopolitiikan kohteena. Saatavilla: <https://tem.fi/documents/1410877/4429776/Ekosysteemit+uuden+elinkeino-+ja+innovaatiopolitiikan+kohteena/f46d3709-fdcf-4a73-83df-e84ae24b4196>

TEM 2021, tiedote 9.2.2021: <https://tem.fi/-/valtion-ja-kaupunkien-sopimustyhteistyolla-vauhditetaan-vahahiilisia-digitaalisia-ja-hyvinvointia-edistavia-innovaatioita>

Valkokari, K. (2015). Business, Innovation, and Knowledge Ecosystems: How They Differ and How to Survive and Thrive within Them. *Technology Innovation Management Review* 5(8): 17–24.

Van der Have, R. & Deschryvere, M. (2021). Do innovation subsidies generally work? Policy Brief No. 3/2021, Business Finland. Saatavilla: https://www.businessfinland.fi/4a4cdd/globalassets/julkaisut/business-finland/vaikutavuus/policy_brief_3_2021_do-innovation-subsidies-generally-work.pdf (viitattu 29.4.2022)

Vähämärtti, T. (2013). Pieni yritys suuressa maailmassa: pk-yritysten kansainvälis-tymisstrategioita ja –malleja, Opinnäytetyö, Lahden AMK, kv. Linja. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/56495/Vahamartti_Tiia.pdf?sequence=1

Ylhäinen, I., Rouvinen, P. & Kuusi, T. (2016). Katsaus yksityisen t&k-toiminnan ja sen julkisen rahoituksen vaikuttavuuteen. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 57/2016.

Yritystukitilasto 2019. Suomen virallinen tilasto (SVT): Yritystukitilasto [verkkojulkaisu]. ISSN=1798-3355. 2019. Helsinki: Tilastokeskus. Saantitapa: http://www.stat.fi/til/yrtt/2019/yrtt_2019_2020-08-14_tie_001_fi.html (viitattu 30.5.2022)

Äijö, T., Kuivalainen, O., Saarenketo, S., Lindqvist, J. & Hanninen, H. (2005). Internationalization handbook for the software business. Lappeenranta: Lappeenranta University of Technology.

Liite 1, Liiketoimintaekosysteemien määritelmät

Energiantuotannon liiketoimintaekosysteemi sisältää liiketoimintaklusterit:

Sähkön tuotanto ja siirto (Electric Power Generation and Transmission): 3511 Sähkön tuotanto ja 3512 Sähkön siirto

Raakaöljyn ja maakaasun tuotanto ja kuljetus (Oil and Gas Production and Transportation): Pääluokat 06 Raakaöljyn ja maakaasun tuotanto ja 19 Koksin ja jalostettujen öljytuotteiden valmistus sekä 0910 Raakaöljyn ja maakaasun tuotantoa palveleva toiminta ja 4950 Putkijohtokuljetus

Liikenteen liiketoimintaekosysteemi sisältää liiketoimintaklusterit:

Liikenne ja logistiikka (Transportation and Logistics): pääluokka 51 Ilmaliikenne, alaluokka 522 Liikennettä palveleva toiminta sekä 3316 Ilma- ja avaruusalusten korjaus ja huolto, 4939 Muualla luokittelematon maaliikenteen henkilöliikenne ja 4941 Tieliikenteen tavarankuljetus

Vesiliikenne (Water Transportation): pääluokka 50 Vesiliikenne, alaluokka 301 Laivojen ja veneiden rakentaminen sekä 3315 Laivojen ja veneiden korjaus ja huolto, 3831 Romujen purkaminen ja 5222 Vesi-liikennettä palveleva toiminta

Majoitus ja vapaa-ajan toiminnan liiketoimintaekosysteemi sisältää liiketoimintaklusterin:

Majoitus ja vapaa-ajan toiminta (Hospitality and Tourism): 0170 Metsästys ja sitä palveleva toiminta, pääluokka 55 Majoitus, 7721 Vapaa-ajan ja urheiluvälineiden vuokraus ja leasing, pääluokka 79 Matkatoimistojen ja matkanjärjestäjien toiminta; varauspalvelut, 9102 Museoiden toiminta, 9103 Historiallisten nähtävyyksien, rakennusten ja vastaavien kohteiden toiminta, 9104 Kasvitieteellisten puutarhojen, eläintarhojen ja luonnonpuistojen toiminta, pääluokka 92 Rahapeli- ja vedonlyöntipalvelut, pääluokka 93 Urheilutoiminta sekä huvi- ja virkistyspalvelut (pl. 9313 Kuntokeskukset)

Materiaalien kiertotalous ja uusiutuvat materiaalit -liiketoimintaekosysteemi sisältää liiketoimintaklusterit:

Metsätalous (Forestry): Pääluokka 02 Metsätalous ja puunkorjuu

Metsäteollisuus (Paper and Packaging): Pääluokka 17 Paperin, paperi- ja kartonkituotteiden valmistus

Tekstiilien valmistus (Textile Manufacturing): pääluokka 13 Tekstiilien valmistus sekä alaluokka 143 Neulevaatteiden ja sukkien valmistus ja 2060 Tekokuitujen valmistus

Puutuotteet (Wood Products): pääluokka 16 Sahatavaran sekä puu- ja korkkituotteiden valmistus; olki- ja punontatuotteiden valmistus

Rakennetun ympäristön liiketoimintaekosysteemi sisältää liiketoimintaklusterit:

Rakennustuotteet ja -palvelut (Construction Products and Services). 2314 Lasikuitujen valmistus, 2351 Sementin valmistus, 2352 Kalkin ja kipsin valmistus, 2361 Betonituotteiden valmistus rakennustarkoituksiin, 2362 Kipsituotteiden valmistus rakennustarkoituksiin, 2364 Muurauslaastin valmistus, 2365 Kuitusementin valmistus, 2370 Kiven leikkaaminen, muotoilu ja viimeistely, 2399 Muualla luokittelemattomien ei-metallisten mineraalituotteiden valmistus, 2420 Putkien, profiiliputkien ja niihin liittyvien tarvikkeiden valmistus teräksestä, 2530 Höyrykattiloiden valmistus

(pl. keskuslämmityslaitteet), 3530 Lämmön ja kylmän tuotanto ja jakelu, 4212 Rautateiden ja metrolinjojen rakentaminen, 4222 Sähkö- ja tietoliikenneverkkojen rakentaminen ja 4291 Vesirakentaminen

Ympäristöpalvelut (Environmental Services). Pääluokka 36 Veden otto, puhdistus ja jakelu sekä 3812 Ongelmajätteen keruu, 3822 Ongelmajätteen käsittely, loppusijoitus ja hävittäminen ja 3832 Lajiteltujen materiaalien kierrätys

Ruuan tuotanto ja maatalous liiketoimintaekosysteemi sisältää liiketoimintaklusterit: Maatalouspalvelut (Agricultural Inputs and Services): Alaluokka 016 Maataloutta palveleva toiminta ja 2015 Lannoitteiden ja typpiyhdisteiden valmistus

Kalastus ja kalatuotteet (Fishing and Fishing Products): Alaluokka 031 Kalastus ja 1020 Kalan, äyriäisten ja nilviäisten jalostus ja säilöntä

Elintarviketeollisuus (Food Processing and Manufacturing): lukuisa joukko pääluokkien 10 Elintarvikkeiden valmistus ja 11 Juomien valmistus toimialoja

Lihanjalostus (Livestock Processing): Alaluokka 101 Teurastus, lihan säilyvyyskäsittely ja lihatuotteiden valmistus

Teollisuustuotannon liiketoimintaekosysteemi sisältää liiketoimintaklusterit: Ilma- ja avaruusalusten valmistus (Aerospace Vehicles and Defence): 3030 Ilma- ja avaruusalusten ja niihin liittyvien koneiden valmistus

Kodinkoneiden valmistus (Appliances): 2751 Sähköisten kodinkoneiden valmistus ja 2752 Sähköistämättömien kodinkoneiden valmistus

Ajoneuvojen valmistus (Automotive): 2453 Kevytmetallien valu, 2454 Muiden värime-tallien valu, 2813 Pumppujen ja kompressoreiden valmistus, pääluokka 29 Moottor-ajoneuvojen, perävaunujen ja puoliperävaunujen valmistus ja 3040 Taistelua-ajoneuvojen valmistus

Kemiallisten tuotteiden valmistus (Downstream Chemical Products): 2012 Värien ja pigmenttien valmistus, 2030 Maalien, lakan, painovärien yms. valmistus, 2041 Saippuan, pesu-, puhdistus- ja kiillotusaineiden valmistus, 2042 Hajuvesien ja hy-gieniatuotteiden valmistus, 2051 Räjähdyksaineiden valmistus, 2052 Liimojen val-mistus, 2053 Eteeristen öljyjen valmistus ja 2059 Muualla luokittelematon kemial-listen tuotteiden valmistus

Metallituotteiden valmistus (Downstream Metal Products): 2529 Muiden metallisäiliöi-den ja -altaiden yms. valmistus, 2540 Aseiden ja ammusten valmistus, 2571 Ruo-kailu- ja leikkuuvälineiden yms. valmistus, 2572 Lukkojen ja saranoiden valmistus, 2591 Metallipakkausten ja -astioiden valmistus, 2592 Kevytmetallipakkausten val-mistus ja 2599 Muiden metallituotteiden valmistus

Huonekalujen valmistus (Furniture): 31 Huonekalujen valmistus

Tietoteknologia (Information Technology and Analytical Instruments): 2611 Elektronis-ten komponenttien valmistus, 2612 Kalustettujen piirilevyjen valmistus, 2620 Tieto-koneiden ja niiden oheislaitteiden valmistus, 2640 Viihde-elektroniikan valmistus, 2651 Mittaus-, testaus- ja navigointivälineiden ja -laitteiden valmistus, 2652 Kello-jen valmistus, 2670 Optisten instrumenttien ja valokuvausvälineiden valmistus, 2680 Tallennevälineiden valmistus, 5821 Tietokonepelien kustantaminen ja 5829 Muu ohjelmistojen kustantaminen

Sähkölaitteiden valmistus (Lighting and Electrical Equipment): Pääluokka 27 Sähkölait-teiden valmistus (pl. alaluokka 275 Kodinkoneiden valmistus)

Metallien käsittely (Metalworking Technology): 2391 Hiontatuotteiden valmistus, ala-luokka 251 Metallirakenteiden valmistus, alaluokka 256 Metallien käsittely, päälly-s-täminen ja työstö, 2573 Työkalujen valmistus, 2594 Kiinnittimien ja ruuvituotteiden valmistus, 2841 Metallin työstökoneiden valmistus ja 2891 Metallinjalostuskonei-den valmistus

Muovit (Plastics): 2016 Muoviainesten valmistus, alaluokka 222 Muovituotteiden valmistus ja 2896 Muovi- ja kumiteollisuuden koneiden valmistus

Tuotantolaitteiden ja työkonien valmistus (Production Technology and Heavy Machinery): 2521 Keskuslämmityspatterien ja kuumavesivaraajien valmistus, 2811 Moottorien ja turbiinien valmistus, 2812 Hydraulisten voimalaitteiden valmistus, 2814 Muiden hanojen ja venttiilien valmistus, 2815 Laakereiden, hammaspyörien, vaihteisto- ja ohjauselementtien valmistus, 2821 Teollisuusunien, lämmitysjärjestelmien ja tulipesäpolttimien valmistus, 2822 Nosto- ja siirtolaitteiden valmistus, 2824 Voimakäyttöisten käsityökalujen valmistus, 2825 Muuhun kuin kotitalouskäyttöön tarkoitettujen jäähdytys- ja tuuletuslaitteiden valmistus, 2829 Muualla luokittelematon yleiskäyttöön tarkoitettujen koneiden valmistus, 2830 Maa- ja metsätalouskoneiden valmistus, 2849 Muiden konetyökalujen valmistus, 2892 Kaivos-, louhinta- ja rakennuskoneiden valmistus, 2893 Elintarvike-, juoma- ja tupakkateollisuuden koneiden valmistus, 2894 Tekstiili-, vaate- ja nahkateollisuuden koneiden valmistus, 2895 Paperi-, kartonki- ja pahviteollisuuden koneiden valmistus, 2899 Muualla luokittelematon erikoiskoneiden valmistus, 3020 Raideliikenteen kulkuneuvojen valmistus ja 3099 Muiden muualla luokittelemattomien kulkuneuvojen valmistus

Vapaa-ajan ja pienlaitteiden valmistus (Recreational and Small Electric Goods): 2823 Konttorikoneiden ja -laitteiden valmistus (pl. tietokoneet ja niiden ohjelmit), 3091 Moottoripyörien valmistus, 3092 Polkupyörien ja invalidiajoneuvojen valmistus, 3220 Soitinten valmistus, 3230 Urheiluvälineiden valmistus, 3240 Pelien ja leikkikalujen valmistus, 3291 Luutien ja harjojen valmistus ja 3299 Muu muualla luokittelematon valmistus

Kemikaalien valmistus (Upstream Chemical Products): 2011 Teollisuuskaasujen valmistus, 2013 Muiden epäorgaanisten peruskemikaalien valmistus, 2014 Muiden orgaanisten peruskemikaalien valmistus, 2017 Synteettisen kumiraaka-aineen valmistus ja 2020 Torjunta-aineiden ja muiden maatalouskemikaalien valmistus

Metallien jalostus (Upstream Metal Manufacturing): 2410 Raudan, teräksen ja rautaseosten valmistus, alaluokka 243 Muu teräksen jalostus, alaluokka 244 Jalometallien ja muiden värimetallien valmistus, 2451 Raudan valu, 2452 Teräksen valu, 2550 Metallin takominen, puristaminen, meistäminen ja valssaus; jauhemetallurgia ja 2593 Metallilankatuotteiden, ketjujen ja jousien valmistus

”Uusi työ” -liiketoimintaekosysteemi sisältää liiketoimintaklusterit:

Liiketoimintapalvelut (Business Services): 4932 Taksiliikenne, 6201 Ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus, 6202 Atk-laitteisto- ja ohjelmistokonsultointi, 6203 Tietojenkäsittelyn ja laitteistojen käyttö- ja hallintapalvelut, 6209 Muu laitteisto- ja tietotekninen palvelutoiminta, 6311 Tietojenkäsittely, palvelintilan vuokraus ja niihin liittyvät palvelut, 6420 Rahoitusalan holdingyhtiöiden toiminta, 7010 Pääkonttorien toiminta, 7022 Muu liikkeenjohdon konsultointi, 7111 Arkkitehtipalvelut, 7112 Insinööripalvelut ja niihin liittyvä tekninen konsultointi, 7120 Tekninen testaus ja analysointi, 7430 Kääntäminen ja tulkkaus, 7490 Muualla luokittelemattomat erikoistuneet palvelut liike-elämälle, 7712 Kuorma-autojen ja muiden raskaiden ajoneuvojen vuokraus ja leasing, 7740 Henkisen omaisuuden ja vastaavien tuotteiden leasing, 7810 Työvälytoiminta, 7830 Muut henkilöstön hankintapalvelut, 8110 Kiinteistöhoito, 8220 Puhelinpalvelukeskusten toiminta ja 8230 Messujen ja kongressien järjestäminen

Koulutus ja tutkimus (Education and Knowledge Creation): 7211 Biotekninen tutkimus ja kehittäminen, 7219 Muu luonnontieteellinen ja tekninen tutkimus ja kehittäminen, 7220 Yhteiskuntatieteellinen ja humanistinen tutkimus ja kehittäminen, 8541 Korkea-asteen koulutus, 8542 Korkea-asteen koulutus yliopistoissa ja ammattikorkeakouluissa, 8552 Taiteen ja musiikin koulutus, 8559 Muualla luokittelematon

koulutus, 8560 Koulutusta palveleva toiminta ja 9412 Ammattialajärjestöjen toiminta

Markkinointi, design ja kustannustoiminta (Marketing, Design, and Publishing): 5811 Kirjojen kustantaminen, 5812 Hakemistojen ja postituslistojen julkaiseminen, 5814 Aikakauslehtien ja harvemmin ilmestyvien sanomalehtien kustantaminen, 5819 Muu kustannustoiminta, 6312 Verkkoportaalit, 6391 Uutistoimistot, 6399 Muualla luokittelematon tietopalvelutoiminta, 7021 Suhdetoiminta ja viestintä, 73 Mainostointi ja markkinatutkimus, 7410 Taideteollinen muotoilu ja suunnittelu ja 9101 Kirjastojen ja arkistojen toiminta

Terveystenhoidon liiketoimintaekosysteemi sisältää liiketoimintaklusterit:

Lääkeaineiden ja lääkkeiden valmistus (Biopharmaceuticals): Pääluokka 21 Lääkeaineiden ja lääkkeiden valmistus

Lääkintälaitteet (Medical Devices): 2660 Säteilylaitteiden sekä elektronisten lääkintä- ja terapialaitteiden valmistus ja 3250 Lääkintä- ja hammaslääkintäinstrumenttien ja -tarvikkeiden valmistus