



# NÄKYMÄ

PK-YRITYSTEN KASVUSTA

kevät 2024

# Sisällysluettelo

Alkusanat: Näkymiä pk-yritysten kasvusta .....	3
Aineisto.....	4
Tiivistelmä .....	5
<b>1. Kasvutahto .....</b>	<b>6</b>
1.1 Kasvutahto eri kasvuvaiheissa .....	7
<b>2. Kasvuunnielman toimenpiteet .....</b>	<b>8</b>
2.1 Alkuvaiheen pk-yritykset .....	9
2.2 Varhaisen vaiheen pk-yritykset .....	9
2.3 Kasvuvaiheen pk-yritykset .....	10
2.4 Kypsän vaiheen pk-yritykset .....	10
2.5 Taantuvan vaiheen pk-yritykset.....	10
2.6 Toimialat .....	11
<b>3. Työllistävyys.....</b>	<b>12</b>
3.1 Haasteina henkilöstö ja osaaminen .....	13
<b>4. Rahoitus .....</b>	<b>14</b>
4.1 Rahoitustarve .....	15
Kasvun rahoitus:	
Vesa Riihimäki / Nordea Startup & Growth.....	16
Sijoittaminen kasvuyrityksiin:	
Anne Horttanainen / Pääomasijoittajat ry .....	17
<b>5. Myynti ja markkinointi .....</b>	<b>18</b>
5.1 Myynti ja markkinointi rahoitus- ja investointitarpeiden keskiössä.....	19
Myynti ja arvonluonti:	
Pekka Töytäri / yrittäjyyden professori.....	20
<b>Liitteet .....</b>	<b>21</b>
Liite 1: Pk-yritykset kasvuvaiheittain.....	22
Liite 2: Pk-yritysten kasvuunnielman toimenpiteet kasvuvaiheittain.....	23



## Alkusanat

# Näkymiä pk-yritysten kasvusta

**Pk-yrityksissä riittää kasvutahtoa** monella eri mittarilla. Esimerkiksi, jokaiseen yritykseen halutaan rekrytoida keskimäärin 14 uutta henkilöä seuraavan kolmen vuoden aikana. Kokonaisuudessaan se tarkoittaa lähes 2800 uutta työpaikkaa Suomeen. Tämä on vain pisara meressä, 202 kasvutahtoisen yrityksen suunnitelma. Mikä vaikutus sillä työllisyyteen olisi, jos saisimme synnytettyä nämä 2800 uutta työpaikkaa kertaa sata, tuhat tai kymmenen tuhatta?

Toinen esimerkki: yritykset tunnistavat kasvua jarruttavat tekijät ja sanoittavat ne kasvusuunnitelmissaan rehellisesti ja itsensä arvostelulle alistuen. Kuulostaa itsesestänselvyydeltä, mutta ei ole. Kukaan ei halua paljastaa haavoittuvuuksiaan ellei motiivi ole vahva.

**Nyt kun tiedämme, että yritysten kasvutahdossa ei ole nokan koputtamista, meidän vaikuttajien työ alkaa.**

Meidän tehtävämme on tarjota yrityksille tukea ja keinoja, joiden avulla kasvuhaasteet on mahdollista ylittää, ja kasvutavoitteet ovat askeleen tai pari lähempänä. Meidän vaikuttajien, julkisten ja yksityisten toimijoiden, on yhteistyössä kanavoitava oikein kasvua tukevat ja kannustavat panostukset niin, että yritysten kasvuun tarvittava rahoitus ja osaajat löytyvät.

**Meidän tehtävämme on kannustaa, ei lannistaa.**

Näkymiä pk-yritysten kasvusta tutkii pk-yritysten kehitystä, nykytilaa ja suunnitelmia. On ilo nähdä, kuinka yritykset tunnistavat toimenpiteet, joilla kasvusuunnitelma

viedään käytäntöön, sekä useat positiiviset muutokset, jotka korostimme vihreällä värillä tässä julkaisussa.

Toivon, että julkaisu herättää yritykset pohtimaan omia (kasvu)mahdollisuuksiaan, ja saa myös meidät *“kasvun ekosysteemin”* toimijat varpailleen. Jos yrityksillä riittää kasvutahtoa, mitä me odotamme? Olemmeko me tehneet kaiken mahdollisen yritysten kasvun tukemiseksi?

*Jyväskylässä 25.4.2024*



*Jaana Seppälä*

Nordea

BioBoosters  
by jamk

BOREO



TECHNOPOLIS



VARMA

YKSITYSYRITTÄJÄIN  
SÄÄTIÖ

YRITYSJURISTI

# Aineisto

**NÄKYMIÄ PK-YRITYSTEN KASVUSTA PERUSTUU 2022 PIENEN JA KESKISUUREN YRITYKSEN TIETOIHIN.** Kaikki tiedot on kerätty digitaalisen Kasvuyritysanalyysi-työkalun kautta kevään 2024 aikana. Yritysten tiedot ovat anonyymejä. Yritykset on valittu mukaan vuoden 2024 Kasvupolku® -ohjelmiin, ja niiden kasvutahto – potentiaali ja halu tehdä kehitystyötä kasvun eteen – on tunnistettu kriteereillä: markkinapotentiaali, kasvukyky, tiimi ja näytöt.

**Julkaisun vertailuaineisto perustuu yritysten Kasvuyritysanalyysin kautta antamiin tietoihin vuosina 2020–2023 (n = 2500).**

Kasvuyritysanalyysi on Kasvu Openin digitaalinen työkalu liiketoiminnan kehityksen tueksi. Kasvuyritysanalyysin kysymykset kartoittavat yrityksen nykytilaa ja kasvusuunnitelmia seuraavan kolmen vuoden aikana. Yritysten luovuttamia tietoja ei käytetä yksittäisen yrityksen tunnistamiseen.

Luettavuuden tueksi julkaisun prosenttiluvut on pyöristetty kokonaisiksi pyöristyssäännön mukaan.

...

*Julkaisun liitteenä olevassa taulukossa (LIITE 1: Pk-yritykset kasvuvaiheittain) on kuvattu kasvuvaiheittain pk-yritysten liikevaihdon, henkilöstön ja rahoituksen tarpeita, yleisimpiä toimialoja sekä kasvun vaatimia toimenpiteitä ja ratkaistavia haasteita.*

## Kasvutahtoiset pk-yritykset, kevät 2024 (202 yritystä)

		yritysten määrä	%-osuus
<b>Henkilökunnan määrä</b>	<b>alle 5</b>	<b>69</b>	<b>34</b>
	5-9	38	19
	10-19	40	20
	20-49	37	18
	50+	18	9
<b>Liikevaihto</b>	<b>&lt; 0,2 M€</b>	<b>59</b>	<b>29</b>
	0,2 - 0,99 M€	43	21
	1 - 1,99 M€	32	16
	2 - 4,99 M€	41	20
	> 5 M€	28	14
<b>Perustamisvuosi</b>	<b>&lt; 1990</b>	<b>27</b>	<b>13</b>
	1990-1999	16	8
	2000-2009	19	9
	2010-2019	85	42
	2020 <	55	27
<b>Alue (maakunta)</b>	<b>Uusimaa</b>	<b>70</b>	<b>35</b>
	Keski-Suomi	29	14
	Pohjois-Pohjanmaa	23	11
	Pirkanmaa	15	7
	Lappi	14	7
	Varsinais-Suomi	12	6
	Pohjois-Savo	10	5
	Etelä-Pohjanmaa	8	4
	Keski-Pohjanmaa	4	2
	Satakunta	3	1
	Kainuu	2	1
	Etelä-Savo	2	1
	Kymenlaakso	2	1
	Pohjanmaa	2	1
	Pohjois-Karjala	2	1
	Päijät-Häme	2	1
	Etelä-Karjala	1	0
	Kanta-Häme	1	0
<b>Kasvutahto</b>	<b>Haetaan maltillista kasvua</b>	<b>75</b>	<b>37</b>
	Haetaan voimakasta kasvua	127	63

# Tiivistelmä

- Kasvutahtoiset yritykset ovat usein liiketoiminnan alkuvaiheessa, varhaisessa vaiheessa tai kasvuvaiheessa. Jos näiden vaiheiden yritysten kasvusuunnitelmat toteutuvat, yrityksistä kehitty useita yli 50 henkilöä työllistäviä Mittelstand-yrityksiä.
- Kasvuvaiheen yritysten (59 % kaikista yrityksistä) liikevaihdon keskimääräinen tavoite on 10 miljoonaa euroa lisää liikevaihtoa seuraavan kolmen vuoden kuluessa.
- Yritykset rakentavat kasvua – liiketoiminnan vaiheesta huolimatta – useimmiten kehittämällä myyntiä ja markkinointia, hankkimalla uusia asiakkauksia ja/tai uusia kumppanuuksia tai lisäämällä henkilöstöresursseja. Toimenpiteet vaihtelevat yritysten kasvun vaiheiden mukaan.
- Kasvuvaiheessa olevilla yrityksillä toimenpiteiden kirjo suhteessa henkilöstöresursseihin on suuri. Kasvuvaiheessa eri toimenpiteitä on paljon, mutta koska henkilöstöä ei vielä ole paljon, tarve lisätä henkilöstöresursseja ja kehittää johtamista kasvaa.
- Henkilöstön suhteen yritysten keskimääräinen tavoite on lähes tuplata yritysten yhteenlaskettu henkilöstömäärä seuraavan kolmen vuoden kuluessa. Tavoitetta hidastavat henkilöstöön liittyvät haasteet. Henkilöstön määrä ja henkilöstön osaaminen ovat suurimmat yritysten kasvua jarruttavat tekijät rahoituksen ohella, riippumatta yritysten toimialasta.
- Työllisyysvaikutuksen näkökulmasta erityisesti kasvuvaiheen yritysten tukeminen luo uusia työpaikkoja Suomeen. Toimialoista erityisesti terveys-, hyvinvointi- ja sosiaalipalvelualojen yritysten kasvun tärkein toimenpide on rekrytointi.
- Eniten kasvutahtoisia yrityksiä on ICT-, teollisuus- sekä terveys-, hyvinvointi- ja sosiaalipalvelualalla. Yleisimmät kasvusuunnitelman toimenpiteet eivät eroa toimialojen välillä. Kaikilla toimialoilla kärkeen nousevat: 1) uusien asiakkauksien hankkiminen, 2) myynnin ja markkinoinnin kehittäminen ja 3) henkilöresurssien lisääminen. ICT-alalla uusille markkinoille laajentuminen on tärkeämpää kuin muilla toimialoilla.
- Kasvutahtoiset yritykset tarvitsevat rahoitusta; Kasvuyritysten rahoitustarve on keskimäärin 2,4 miljoonaa euroa per yritys (vaihteluväli 0–300 miljoonaa euroa) kolmen seuraavan vuoden aikana. Samalla rahoitus on yksi suurin yritysten kasvua haastava tekijä.
- Yritystuet ovat yleisin yritysten kasvusuunnitelmaan kirjatusta rahoitustavoista (74 % kaikista yrityksistä). Noin puolet yrityksistä suunnittelee vaihtoehtoisesti myös lainarahoitusta tai sijoituksia.
- Myynti ja markkinointi on yritysten merkittävin kehittämistarve. Tarve on vuodesta toiseen kehittämistarpeiden numero yksi, sillä yritysten suurin osaamisvaje on myynnissä ja markkinoinnissa.



1.

# Kasvutahto

*Kasvutahtoiset yritykset eivät tyydy nykytilaan. Kasvu on sanoitettu osaksi näiden yritysten strategiaa. Yrityksillä on motiivi tavoitella kasvua.*

**PIENET JA KESKISUURET YRITYKSET LÄPILEIKKAAVAT KOKO YHTEISKUNNAN.** Niiden merkitys kansantaloudelle on kiistämätön, niin määrällisesti kuin laadullisesti. Mitä enemmän meillä on yrityksiä, sen elinvoimaisempi yhteiskuntamme on. Mitä laajemmalla alueella ne ovat, sitä paremmin ne palvelevat yhteiskuntaamme.

Laadullisesti merkittävää on yritysten hyvinvointi. Mitä paremmin yritykset taloudellisesti voivat, sitä suuremmat niiden työllistävyysvaikutukset ovat. Mitä enemmän niitä kannustetaan, sitä rohkeammin ne kasvavat.

Yritysten motiivit voi jakaa karkeasti kahteen ryhmään: kasvutahtoisiin ja ylläpitäviin. Jälkimmäiset keskittyvät liiketoimintansa ylläpitämiseen ilman kasvumotiivia. Kasvutahtoiset yritykset eivät tyydy nykytilaan. Kasvu on sanoitettu osaksi näiden yritysten strategiaa. Yrityksillä on motiivi tavoitella kasvua.

Kasvutahtoiset yritykset voidaan jakaa luokkiin kasvutahdon mukaan.

- **Voimakasta kasvua tavoittelee 63 prosenttia yrityksistä.** Määrä on laskenut 17 prosenttia vuodesta 2023.
- **Maltillista kasvua tavoittelee 37 prosenttia yrityksistä.** Määrä on kasvanut 54 prosenttia vuodesta 2023.

## 1.1 Kasvutahto eri kasvuvaiheissa

Kasvutahto vaihtelee yrityksen kasvuvaiheen mukaan. Oletus on, että alkuvaiheen ja kasvuvaiheen yritykset ovat suuntautuneita voimakkaaseen kasvuun, kun taas kypsät ja taantuvat yritykset ovat suuntautuneita maltilliseen kasvuun. Tieto tukee oletusta: yritysten ilmoittamat kasvutahdon tasot korreloivat oletusten kanssa.

*(ks. taulukko: kasvutahto ja tavoitteet eri kasvuvaiheissa)*

Kun tarkastellaan yritysten euromääräisiä liikevaihdon tavoitteita, huomataan, että varhaisen ja alkuvaiheen yritykset ovat erittäin kasvutahtoisia. Näissä yrityksissä tavoitellaan kolmen vuoden aikana liikevaihdon kymmen-, tai jopa viisitoistakertaistumista. Kasvutahto on huippuluokkaa luonnollisesti myös kasvuvaiheen yrityksissä, jotka muodostavat suurimman osuuden kaikista yrityksistä (59 %). Kasvuvaiheen yritysten enemmistö tavoittelee voimakasta kasvua, ja reilu kolmannes pyrkii maltilliseen kasvuun. Taantuvaan kasvuvaiheen yrityksistä hieman yli puolet hakee voimakasta kasvua, tavoitteenaan keskimäärin kuusinkertaistaa yrityksen liikevaihto kolmen vuoden aikana. Sekä kasvuvaiheen että kypsän vaiheen yritysten tavoite on noin kaksinkertaistaa liikevaihto samassa aikaikkunassa.

Kasvutahto ja tavoitteet eri kasvuvaiheissa

	Osuus kaikista yrityksistä	Haetaan maltillista kasvua	Haetaan voimakasta kasvua	Liikevaihto nyt	Liikevaihtotavoite 2027
Alkuvaihe	12 %	26 %	74 %	254 756 €	2 700 000 €
Varhainen vaihe	16 %	35 %	65 %	333 653 €	5 000 000 €
Kasvunvaihe	59 %	38 %	62 %	4 156 670 €	9 100 000 €
Kypsä	10 %	55 %	45 %	4 832 460 €	8 400 000 €
Taantuva	4 %	43 %	57 %	1 536 980 €	11 200 000 €



2.

## Kasvusuunnitelman toimenpiteet

*Yleisimmät kasvusuunnitelman toimenpiteet kasvutahtoisten pk-yritysten osalta liittyvät myyntiin ja markkinointiin.*



**PK-YRITYSTEN KASVUVAIHEESTA RIIPPUMATTA YLEISIMMÄT KASVUSUUNNITELMAN TOIMENPITEET LIITTYVÄT MYYNTIIN JA MARKKINOINTIIN** (85 % kaikista yrityksistä). Sitä seuraavat uusien asiakkuuksien hankkiminen (82 %), henkilöressurssien lisääminen (71 %) ja uusien kumppanuuksien etsiminen (68 %).

### Yleisimmät kasvun edellyttämät toimenpiteet eri kasvuvaiheissa

<i>yli 50 % yrityksistä nimennyt kasvun edellyttämäksi toimenpiteeksi</i>	<i>Alkuvaihe</i>	<i>Varhainen</i>	<i>Kasvuvaihe</i>	<i>Kypsä</i>	<i>Taantuva</i>
<i>Markkinointiin/myynnin panostaminen</i>	x	x	x	x	x
<i>Uusien asiakkuuksien hankkiminen</i>	x	x	x	x	x
<i>Uusien kumppaneiden etsiminen</i>		x	x	x	x
<i>Henkilöressurssien lisääminen</i>		x	x	x	
<i>Henkilöstön osaamiseen panostaminen</i>	x		x	x	
<i>Tuotteiden/palveluiden lanseeraaminen</i>	x		x	x	
<i>Johtamisen kehittäminen</i>			x	x	
<i>Kehittämishanke / kehitystyö</i>	x		x	x	
<i>Laajentuminen uusille markkinoille</i>		x	x		
<i>Uusien toimintamallien käyttöönotto</i>			x	x	
<i>Hyvät referenssit</i>	x	x			x
<i>Aineelliset investoinnit</i>				x	
<i>Uusien teknologioiden käyttöönotto</i>				x	
<i>Tuotantoprosessien kehittäminen</i>				x	

## 2.1 Alkuvaiheen pk-yritykset

Alkuvaiheen yrityksillä (12 %) kasvusuunnitelman toimenpiteiden merkittävimmät muutokset ovat tapahtuneet henkilöstön osaamiseen panostuksissa. Henkilöstön osaamisen merkitys on kasvanut lähes puolella verrattuna vuoteen 2023. Sen sijaan henkilöressurssien lisääminen on menettänyt merkitystään yli 20 prosentilla yrityksistä.

### Alkuvaiheen pk-yritysten toimenpiteet

<i>Alkuvaihe</i>	<i>2024</i>	<i>2023</i>
Markkinointiin/myynnin panostaminen	83 % -	83 %
Uusien asiakkuuksien hankkiminen	70 % ▲	64 %
Henkilöstön osaamiseen panostaminen	61 % ▲	33 %
Tuotteiden/palveluiden lanseeraaminen	52 % ▼	69 %
Kehittämishanke	52 % ▲	44 %
Hyvät referenssit	52 % ▲	42 %
Henkilöressurssien lisääminen	48 % ▼	72 %
Uusien kumppaneiden etsiminen	48 % ▼	69 %
Laajentuminen uusille markkinoille	43 % ▼	53 %
Omistajapohjan laajentaminen	39 % ▼	58 %

Omistajapohjan laajentaminen mainittiin vuonna 2023 kahdessa kolmesta yrityksestä. Nyt alle 40 prosenttia yrityksistä sisällyttää sen toimenpidelistalleen.

## 2.2 Varhaisen vaiheen pk-yritykset

Varhaisen vaiheen yrityksissä (16 %) markkinointiin ja myyntiin panostaminen sekä hyvien referenssien keräämisen merkitys ovat kasvusuunnitelman toimenpiteitä, joiden merkitys on kasvanut. Sen sijaan kehittämishankkeiden sekä erityisesti uusien tuotteiden ja palveluiden lanseeraamisen merkitys on vähentynyt.

### Varhaisen vaiheen pk-yritysten toimenpiteet

<i>Varhainen vaihe</i>	<i>2024</i>	<i>2023</i>
Markkinointiin/myynnin panostaminen	82 % ▲	78 %
Uusien asiakkuuksien hankkiminen	74 % ▼	87 %
Uusien kumppaneiden etsiminen	74 % ▼	75 %
Laajentuminen uusille markkinoille	62 % ▼	68 %
Henkilöressurssien lisääminen	56 % ▼	67 %
Hyvät referenssit	53 % ▲	43 %
Tuotteiden ja palveluiden lanseeraaminen	47 % ▼	70 %
Kehittämishanke	41 % ▼	57 %

Verrattuna alkuvaiheen yrityksiin, varhaisen vaiheen yritykset panostavat enemmän uusille markkinoille laajentumiseen ja kumppaneiden etsintään kotimaassa ja ulkomailla.

## 2.3 Kasvuvaiheen pk-yritykset

Neljällä viidestä kasvuvaiheen yrityksistä on kasvusuunnitelman toimenpiteenä henkilöresurssien lisääminen, ja johtamisen kehittäminen nähdään kasvun edellytyksenä. Molempien toimenpiteiden merkitys on kasvanut. Toimenpiteistä johtamisen kehittäminen ja uusien toimintamallien käyttöönotto korostuu enemmistöllä kasvuvaiheen ja kypsän vaiheen yrityksissä.

### Kasvuvaiheen pk-yritysten toimenpiteet

Kasvuvaihe	2024	2023
Uusien asiakkuuksien hankkiminen	88 % ▲	80 %
Markkinointiin/myyntiin panostaminen	85 % ▲	84 %
Henkilöresurssien lisääminen	82 % ▲	68 %
Uusien kumppaneiden etsiminen	71 % ▲	68 %
Johtamisen kehittäminen	63 % ▲	51 %
Tuotteiden ja palveluiden lanseeraaminen	60 % ▲	59 %
Henkilöstön osaamiseen panostaminen	60 % ▲	50 %
Kehittämishanke	57 % ▲	52 %
Uusien toimintamallien käyttöönotto	57 % ▲	41 %
Laajentuminen uusille markkinoille	55 % ▼	65 %

Työllisyysvaikutuksen näkökulmasta erityisesti kasvuvaiheen yritysten tukeminen luo uusia työpaikkoja Suomeen. Pelkästään kasvuvaiheen yritysten tavoitteena on synnyttää työtä lähes kahdeltuhannelle henkilölle seuraavien kolmen vuoden aikana.

## 2.4 Kypsän vaiheen pk-yritykset

Kypsän vaiheen yritysten (10 %) kasvusuunnitelman toimenpidelistalla on runsas. Kypsän vaiheen yritykset ovat ainoa yritysryhmä, jossa henkilöstön osaamiseen panostaminen kiilaa ohi myynnin, markkinoinnin ja asiakkuuksien hankinnan. Yhdessä johtamisen kehittämisen korkean ja kasvaneen arvotuksen perusteella voidaan päätellä, että erityisesti yritysten sisäisten prosessien ja toimintamallien kehittäminen korostuu kypsän vaiheen yrityksissä.

### Kypsän vaiheen pk-yritysten toimenpiteet

Kypsä vaihe	2024	2023
Henkilöstön osaamiseen panostaminen	85 % ▲	53 %
Markkinointiin ja myyntiin panostaminen	85 % ▲	71 %
Uusien asiakkuuksien hankkiminen	80 % ▲	76 %
Johtamisen kehittäminen	75 % ▲	35 %
Uusien teknologioiden käyttöönotto	75 % ▲	35 %
Uusien toimintamallien käyttöönotto	75 % ▲	41 %
Henkilöresurssien lisääminen	70 % ▲	65 %
Uusien kumppaneiden etsiminen	70 % ▼	76 %
Uusien tuotteiden ja palveluiden lanseeraaminen	60 % ▲	41 %
Kehittämishanke/kehitystyö	55 % ▲	29 %
Tuotantoprosessien kehittäminen	55 % ▲	53 %
Aineelliset investoinnit	50 % ▲	41 %

Kypsän vaiheen yritykset ovat ainoa yritysryhmä, jossa uusien teknologioiden käyttöönotto sekä tuotantoprosessien kehittäminen nousee esiin yli puolella yrityksistä – molemmat teemat ovat esillä 75 prosentilla yrityksistä. Suurimpina muutoksina edeltävään vuoteen jo aiemmin mainittujen lisäksi on merkittävä kasvu TKI-toiminnassa. Uusien tuotteiden ja palveluiden lanseeraaminen sekä kehittämishankkeet ovat kasvussa.

## 2.5 Taantuvan vaiheen pk-yritykset

Taantuvan vaiheen yritykset (4 %) ovat kolmanneksi kasvutahtoisin ryhmä, jos tarkastellaan liikevaihdon euromääräisiä kasvutavoitteita. Edellisen vuoden toimenpiteisiin verrattuna merkittävää laskua kasvusuunnitelman toimenpidelistalla ovat kokeneet uusien teknologioiden käyttöönotto, aineelliset investoinnit sekä uusille markkinoille laajentuminen. Ainoa prosentuaalisesti kasvanut toimenpide on hyvien referenssien merkitys.

### Taantuvan vaiheen pk-yritysten toimenpiteet

Taantuva vaihe	2024	2023
Markkinointiin ja myyntiin panostaminen	86 % ▼	100 %
Uusien asiakkuuksien hankkiminen	71 % ▼	75 %
Uusien kumppaneiden etsiminen	57 % ▼	100 %
Hyvät referenssit	57 % ▲	50 %
Henkilöresurssien lisääminen	43 % ▼	50 %
Uusien teknologioiden käyttöönotto	29 % ▼	100 %
Aineelliset investoinnit	29 % ▼	75 %
Laajentuminen uusille markkinoille	29 % ▼	75 %

## 2.6 Toimialat

Kasvutahtoisten yritysten kasvusuunnitelman toimenpiteiden tärkeysjärjestys vaihtelee toimialoittain. Kolmella suurimmalla toimialalla yleisimmät toimenpiteet ovat 1) uusien asiakkuuksien hankkiminen, 2) myynnin ja markkinoinnin kehittäminen ja 3) henkilöresurssien lisääminen. Vertailussa toimenpiteet arvotetaan eri tavoin.

Yli puolella yrityksistä kaikilla toimialoilla henkilöresurssien lisääminen (rekrytoinnit) nousee kasvusuunnitelman toimenpidelistalle, mutta terveys-, hyvinvointi- ja sosiaalipalvelualan yrityksistä sen mainitsee jokainen. Myös uusien teknologioiden käyttöönotto nousee terveys-, hyvinvointi- ja sosiaalipalvelualan yritysten kasvusuunnitelman TOP5 -toimenpiteisiin.

TOP 5 toimenpiteet toimialoittain		
<i>Teollisuus</i>	<i>ICT</i>	<i>Terveys, hyvinvointi, sote</i>
Uudet asiakkuudet (86 %)	Myynnin ja markkinoinnin kehittäminen (84 %)	Henkilöresurssien lisääminen (100 %)
Uudet kumppanit (83 %)	Uudet asiakkuudet (78 %)	Myynnin ja markkinoinnin kehittäminen (80 %)
Myynnin ja markkinoinnin kehittäminen (83 %)	Uusille markkinoille laajentuminen (67 %)	Uudet asiakkuudet (73 %)
Henkilöresurssien lisääminen (78 %)	Uudet kumppanit (64 %)	Uudet kumppanit (60 %)
Uusille markkinoille laajentuminen (69 %)	Henkilöresurssien lisääminen (56 %)	Uudet teknologiat (60 %)



# 3. Työllistävyys

Yritysten tavoitteena on seuraavan kolmen vuoden aikana lisätä henkilöstön määrää lähes 2 800 henkilöllä.

**PK-YRITYSTEN TAVOITE ON KASVATTA A HENKILÖSTÖN MÄÄRÄÄ.** Yritysten henkilöstön koon keskiarvo on nyt 18 henkilöä. Henkilöstön kokoa aiotaan kasvattaa 32 henkilöön kolmen vuoden sisällä. Vuonna 2023 kasvuhaluiset yritykset (229) ilmoittivat henkilöstön koon keskiarvoksi 13 henkilöä. Tavoitekoko oli 26 henkilöä.

Kasvutahtoiset yritykset työllistävät tällä hetkellä yhteensä 3 695 henkilöä. Yritysten tavoitteena on seuraavan kol-

men vuoden aikana lisätä henkilöstön määrää lähes 2 800 henkilöllä.

Positiivista signaalia työllistävien yritysten määrästä tuo se, että nyt 1–4 henkeä työllistäviä yrityksistä yli 90 prosenttia aikoo kasvattaa henkilöstön määräänsä. Muutos tulee lisäämään työllistävien yritysten määrää aloilla, joilla kasvutahto on voimakas: ICT-, teollisuus- ja terveys-, hyvinvointi- ja sosiaalipalvelualoilla.

Pk-yritysten henkilöstö					
Tiimin koko	Lukumäärä	% -osuus	Tekijöitä yht.	Tavoite + 3 v.	Muutos %
< 5	69	34	155	+471 hlöä	304
5 - 9	38	19	252	+623 hlöä	247
10 - 19	40	20	572	+322 hlöä	56
20 - 49	37	18	1043	+641 hlöä	61
> 50	18	9	1673	+824 hlöä	49

### 3.1 Haasteina henkilöstö ja osaaminen

Rahoituksen ja henkilöstöön liittyvät teemat (henkilöstön osaaminen ja määrä) ovat yritysten suurimmat kasvun haasteet. Haasteet liittyvät yhteen: rahoitusta tarvitaan lähes poikkeuksetta, jotta yritykset voivat panostaa henkilöstön osaamiseen.

Aikaisempiin vuosiin verrattuna henkilöstön osaamisen haaste on kasvanut kasvutahtoisten yritysten joukossa. Myös järjestelmät ja teknologiat haastavat yrityksiä aiempaa enemmän.

#### TOP 3 toimialan kasvusuunnitelman haasteet

	Teollisuus	ICT	Terveys, hyvinvointi, sote
Investoinnit / rahoitus	49 %	52 %	71 %
Henkilöstön määrä	49 %	42 %	57 %
Henkilöstön osaaminen	51 %	35 %	29 %
Järjestelmät ja teknologia	38 %	15 %	36 %

#### Kasvusuunnitelman haasteet eri pk-yritysjoukoissa

	Pk-yritykset, 2021-2022 (n = 1205)	Kasvuhaluiset pk-yritykset (n = 202)	TOP 60, 2021-2022 (n = 113)
Investoinnit/rahoitus	49%	57%	53%
Henkilöstön määrä	46%	47%	57%
Henkilöstö osaaminen	31%	45%	41%
Järjestelmän ja teknologia	25%	31%	29%
Lainsäädäntö ja viranomaismääräykset	17%	19%	
Tilat	15%	18%	
Raaka-aineiden ja komponenttien saatavuus	11%	11%	
Laitteistot ja koneet	9%	9%	



# 4. Rahoitus

*Jos yritykset pääsevät asetettuihin  
liikevaihdon tavoitteisiin, ne  
luovat lisää liikevaihtoa yhteensä  
yli 900 miljoonaa euroa.*

PK-YRITYSTEN LIIKEVAIHTOON PERUSTUVA KOKO JA LIIKEVAIHDON KASVUTAVOITTEET OVAT KASVANEET VIIME VUODESTA. YRITYSTEN liikevaihto on nyt keskimäärin kolme miljoonaa euroa, ja niiden tavoite on kasvat-  
taa liikevaihto 7,6 miljoonaan euroon seuraavan kolmen vuoden. Jos yritykset pääsevät asetettuihin liikevaihdon

tavoitteisiin, ne luovat lisää liikevaihtoa yhteensä yli 900 miljoonaa euroa.

Vuonna 2023 yritysten liikevaihdon keskiarvo oli 2,02 miljoonaa euroa ja tavoite kolmen vuoden päähän 6,7 miljoonaa euroa.

Pk-yritysten kasvun rahoitus					
<i>Liiketoiminnan vaihe</i>	<i>Alkuvaihe</i>	<i>Varhainen vaihe</i>	<i>Kasvuvaihe</i>	<i>Kypsä vaihe</i>	<i>Taantuva vaihe</i>
2024	12 %	16 %	59 %	10 %	4 %
2023	16 %	26 %	49 %	7 %	2 %
2022	15 %	23 %	54 %	6 %	2 %
<b>Liikevaihto (ka)</b>					
2024	254 756 €	333 653 €	4 156 670 €	4 832 460 €	1 536 980 €
2023	102 491 €	1 291 440 €	2 263 241 €	7 498 599 €	867 499 €
2022	321 072 €	310 421 €	1 159 917 €	9 067 534 €	-
<b>Liikevaihtotavoite +3 v.</b>					
tavoiteltu kasvu %	959,84 %	1398,56 %	118,93 %	73,82 %	628,70 %
annualisoitu kasvu %	119,66 %	146,54 %	29,85 %	20,24 %	93,87 %
<b>Tiimin koko (ka)</b>					
2024	6	4	22	27	25
2023	2,6	7,6	16,9	24	5,8
2022	3,4	5,2	14	24	-
<b>Rahoitustarve (3 v ka)</b>					
2024	850 200 €	349 100 €	3 400 000 €	2 600 000 €	234 300 €
2023	553 250 €	1 001 088 €	1 411 768 €	1 059 999 €	187 500 €
2022	712 300 €	1 472 168 €	1 316 489 €	603 380 €	-

## 4.1 Rahoitustarve

Samalla kuin yritysten liikevaihdon tavoitteet ovat kasvaneet, niiden rahoitustarve on kasvanut. Yritysten keskimääräinen kasvusuunnitelman mukainen rahoitustarve on keskimäärin 2,4 miljoonaa euroa (vaihteluväli 0–300 miljoonaa euroa) kolmen seuraavan vuoden aikana.

Pk-yritysten kasvun rahoitus			
<i>Rahoitustarve (% yrityksistä)</i>	<i>Yritystuet</i>	<i>Laina</i>	<i>Sijoitukset</i>
2020	68 %	55 %	48 %
2021	44 %	47 %	67 %
2022	71 %	46 %	51 %
2023	80 %	49 %	66 %
2024	74 %	53 %	54 %

- 38 prosenttia pk-yrityksistä on hankkinut alle 10 prosenttia tarvittavasta rahoituksesta
- 32 prosenttia pk-yrityksistä on hankkinut rahoituksesta 10–49 prosenttia
- 25 prosenttia pk-yrityksistä on hankkinut vähintään puolet tarvittavasta rahoituksesta
- 13 prosentilla pk-yrityksistä tarvittava rahoitus kokonaan kasassa

Yritystukien käyttö rahoituslähteenä on kasvanut koko 2020-luvun ajan (2020-luvulla pienimillään 2021: 44 % yrityksistä vs. 2024: 74 % yrityksistä). Lainarahoituksen osalta ollaan ensimmäistä kertaa koronan jälkeen tilanteessa, että yli puolet pk-yrityksistä (2024: 53 %) kaavai-  
lee rahoittavansa kasvua lainarahalla.

## Kasvun rahoitus:

# Vesa Riihimäki / Nordea Startup & Growth



Vesa Riihimäki

**Koko Suomessa yritysten kasvutavoitteet ovat viimeisen 1,5 vuoden aikana maltillistuneet inflaation, kustannusten nousun ja yleisen taloustilanteen johdosta.** Muutos näkyy erityisesti perinteisempien toimialojen yrityksissä. Rahoituksen hankkimiseen ja erilaisiin vaihtoehtoihin vaikuttaa yrityksen ikää tai kasvutahdon voimakkuutta merkittävästi enemmän yrityksen toimiala sekä liiketoiminnan skaalautuvuus.

Skaalautuville yrityksille on luonteenomaista, että rahoituskierron toteutetaan joka vuosi. Toki viimeisen vuoden aikana rahoituskierron toteutuminen on vienyt huomattavasti enemmän aikaa kuin aikaisemmin. Tästä näkökulmasta katsottuna ei ole lainkaan huolestuttavaa, että lähes 40 prosentilla yrityksistä on rahoituksesta alle 10 prosenttia hankittuna.

Vähemmän skaalautuvissa liiketoimintamalleissa rahoituksen hankkiminen voi olla hyvin eri tyyppistä ja jopa kertaluonteista kasvuinvestointien rahoittamista, ja ylipäänsä kasvun investointien sykli on vielä pidempi.

**Kasvun rahoitus ja siinä onnistuminen on yrityksille äärimmäisen tärkeää.**

Tässä yritysjoukossa on erityistä potentiaalia siinä onnistumisessa, sillä yrityksille tuleva sparraus (Kasvupolku-ohjelmissa) mahdollistaa ulkopuolista osaamista liiketoiminnan sparraukseen ja rahoituksen suunnitteluun. Tästä näkökulmasta katsottuna on luonnollista, että mukaan on hakeutunut yrityksiä, joilla rahoituskierrosta suunnitellaan ja siihen halutaan hyödyntää mahdollisimman laajasti erilaista osaamista ja verkostoja.

**Talouden elpymistä on ennustettu loppuvuoteen.** Rahastoissa on edelleen valtavasti rahaa käytettävissä ja kysyntää on piilossa. Kysyntä saattaa syksyllä nytkähtää hyppäksenomaisesti liikkeelle ja siinä hetkessä ei ole aikaa jäädä pallottelemaan rahoitussuunnitelman yksityiskohtia, joten yrityksillä pitää olla viimeisen päälle hiottu rahoitussuunnitelma ja liiketoimintasuunnitelma valmiina. Rahoittajasta riippumatta olennaista kaikissa rahoituksissa on vankka bisneskeissi. Vakuudet eivät riitä rahoituksen saamiseen, jos yrityksen suunnitelmasta herää epäily sen kannattavuudesta tai toimivuudesta.



## Sijoittaminen kasvuyrityksiin:

# Anne Horttanainen / Pääomasijoittajat ry



*Anne Horttanainen*

**Suomalaiset pääomasijoittajat sijoittavat vuosittain yli 200 kotimaiseen yritykseen.** Noin kolme neljästä sijoituksen saaneesta yrityksestä lukeutuu startup-yrityksiin, ja loput ovat jo toimintansa vakiinnuttaneita kasvuyrityksiä. Yrityksiin sijoitettu kokonaissumma on vaihdellut viime vuosina 500–700 miljoonan euron välillä. Summasta noin 200 miljoonaa euroa on sijoitettu startup-yrityksiin.

**Sijoituksia tehdään laajasti eri toimialoille.** Suurin osa kasvuyrityksiin tehtävistä sijoituksista kohdistuu toisille yrityksille tai kuluttajille tuotteita/palveluita tuottaviin yrityksiin. Sijoitukset ICT-sektorille ovat kasvaneet viime vuosina.

Startup-yrityksissä, joihin sijoitetaan, painottuvat teknologiayritykset, mutta myös muut toimialat ovat “venture capital” -sijoittajille kiinnostavia. Suomeen onkin perustettu paljon uusia rahastoja, jotka keskittyvät yksittäiseen teemaan tai toimialaan, kuten ruoka- ja terveysteknologiaan tai tutkimuslähtöisiin yrityksiin.

**Yhtiöllä ja yhtiön johdolla on oltava halu kasvaa ja uskottava visio tulevalle kasvulle.** Kasvusijoittaja edel-

lyttääkin yritykseltä, että se voi luottaa yrityksen johdon ja johtotiimin kykyihin, motivaatioon ja visioon. Yrityksessä on myös oltava vahva ja yhtenäinen yrityskulttuuri, jotta osaavalla omistamisella voidaan tukea sen kasvua. Erityisesti tilanteissa, joissa yritys fuusioituu tai yhdistyy toisen yrityksen kanssa, yhtenäisen yrityskulttuurin merkitys korostuu.

Useimmiten sijoitus tehdään vain sellaiseen yritykseen, jonka johto haluaa ja sitoutuu myös omistamaan osan yrityksestä. Yrityksen johdon, strategian ja numeroiden on osoitettava kyky kasvuun ja positiiviseen arvonkehitykseen.

**Jos yritys ei ole kasvanut aikaisemmin, sen kasvusuunnitelman uskottavuus voi olla kyseenalainen.** Joskus pääomasijoittajan sijoitus voi kuitenkin olla se ratkaiseva tekijä, joka nimenomaan johtaa yrityksen kasvupolulle esimerkiksi yrityskaupan, investoinnin, kehityshankkeen tai vain määrätietoisien strategisen tavoitteen kautta. Pääomasijoittajat saattavat olla kuitenkin kiinnostuneita myös sellaisista matalamman kasvun yhtiöistä, jotka omaavat hyvän markkina-aseman ja vahvan kassavirran.



# 5. Myynti ja markkinointi

*Myynti ja markkinointi on ollut yritysten tärkein yksittäinen kehittämiskohde vuodesta 2020 lähtien.*

**MYYNIN JA MARKKINOINNIN MERKITYS** korostuu kaikilla kasvuatohtoisilla pk-yrityksillä. Teema on (yhtä vuotta lukuun ottamatta) ollut yritysten tärkein yksittäinen kehittämiskohde jo vuodesta 2020 lähtien. Teeman merkitystä kuvastaa se, ettei yrityksen kasvuvaiheella ole merkitystä myynnin ja markkinoinnin kehittämiseen panostamisen kohdalla.

Suurimmat sparraustarpeet valituilla yrityksillä					
	2020	2021	2022	2023	2024
1	Myynti ja markkin.	Myynti ja markkin.	Kasvun rahoitus	Myynti ja markkin.	Myynti ja markkin.
2	Kasvun rahoitus	Kasvun rahoitus	Myynti ja markkin.	Kasvun rahoitus	Kasvun rahoitus
3	Johtaminen ja strategia	Osaaminen ja tiimi	Osaaminen ja tiimi	Johtaminen ja strategia	Johtaminen ja strategia

Myynti ja markkinointi on (yhtä vuotta lukuun ottamatta) ollut yritysten tärkein yksittäinen kehittämiskohde jo vuodesta 2020 lähtien. Teeman tärkeyttä kuvastaa se, ettei yrityksen kasvuvaiheella ole merkitystä myynnin ja markkinoinnin kehittämiseen panostamisen kohdalla.

## 5.1 Myynti ja markkinointi rahoitus- ja investointitarpeiden keskiössä

Rahoitus- ja investointitarpeet liittyvät enemmistöllä yrityksistä myyntiin ja markkinointiin (85 %). Tarpeet voidaan tulkita siten, että suurin osa tarvittavasta rahoituksesta on tarkoitettu uusien henkilöiden palkkaamiseen tai jo olemassaolevan henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Ainoastaan teollisuusalan yrityksillä aineelliset investoinnit (64 % teollisista yrityksistä) nousevat kasvun toimenpiteissä selkeästi esille.

Erityisesti vakiintuneet yritykset kokevat olemassa olevan henkilöstön osaamisen kehittämisen erityisen tärkeäksi. Kasvuvaiheen yrityksistä 86 prosenttia sekä kaikki kypsän ja taantuvan vaiheen yritykset nimeävät henkilöstön osaamisen kehittämisen kasvun haasteeksi, joka pitää ratkaista.

Myynnin ja markkinoinnin merkittävää osuutta osana rahoitus- ja investointitarpeita tukee se, että yritysten henkilöstön osaamisen suurin vaje on markkinoinnin ja myynnin osaamisessa.

Yritysten arvioma keskiarvo (asteikolla 1–10) myynnin ja markkinoinnin osaamisesta on tällä hetkellä 5,6. Myynnin osaamisen keskiarvo on 6. Kun yritykset arvioivat tulevaisuuden tarpeita, markkinoinnin osaamisen keskiarvo on 9, ja myynnin osaamisen keskiarvo on 9,2. On selvää, että näiden teemojen osaamista tarvitaan yrityksissä lisää joko rekrytointien, osaamisen kehittämisen tai uusien kumppaneiden kautta.

## Myynti ja arvonluonti:

# Pekka Töytäri / yrittäjyyden professori

### Myynti on muutoksessa.

Digitalisaatio, asiakkaiden muuttuvat odotukset, lainsäädäntö ja teknologia luovat painetta ja mahdollisuuksia arvoa luovalle muutokselle. Yrityksissä arvonluonnin kehitys perustuu vakiintuneen toiminnan muutosmahdollisuuksien tunnistamiseen ja toteutukseen uusien tuotteiden, palvelujen toimintatapojen avulla. Tämä voi olla haastavaa. Myyjän tietämys asiakkaan toiminnasta on usein puutteellista, eivätkä asiakkaat useinkaan ole halukkaita jakamaan tietoa tai kehittämään toimintaa yhdessä. Myyjillä ei myöskään ole vakiintuneita toimintatapoja asiakkaiden toimintaan perehtymiseen.

Myynnin tehtävä on yhdessä asiakkaan avainhenkilöiden kanssa tunnistaa ja organisoida arvon luonnin mahdollisuuksia. Menestyminen myynnissä edellyttää aloitteellista asiakkaan toiminnan ja tavoitteiden tuntemusta sekä asiakkaan toiminnan analysointiin perustuvien kehitysmahdollisuuksien tunnistamista ja vaikuttavaa viestimistä.



*Pekka Töytäri*

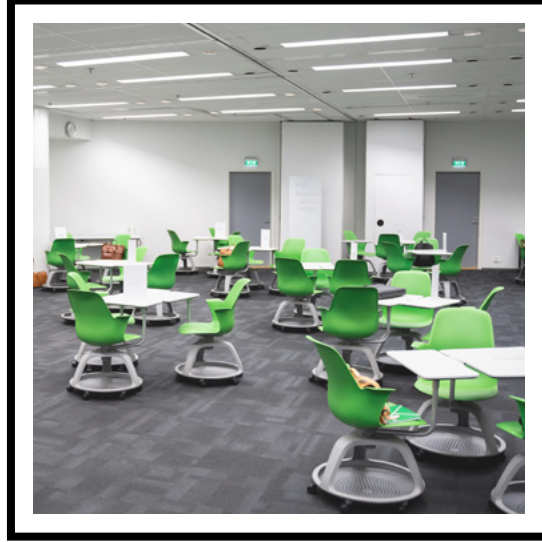
### Aloitteellinen arvon myynti ja ostaminen edellyttävät uusia osaamisia ja toimintatapoja sekä myyjiltä että asiakkailta.

Yrityksissä yksi merkittävä haaste on myyjän tunnistamien kehitysmahdollisuuksien arvon määrällistäminen asiakkaan liiketoiminnan mittarien avulla. Asiakkaalle uudet tuotteet, palvelut sekä muuttuva työnjako ja vastuu ovat merkittäviä esteitä päätöksenteossa.

Vakiintuneen yrityksen, joka haluaa myynnin kehittämisen kautta vahvemmin kasvattaa liiketoimintaansa, tulee:

1. tunnistaa kehitysmahdollisuus asiakkaan nykyisessä tavassa toimia
2. kehittää ratkaisu, joka toteuttaa uuden ja paremman toimintatavan
3. kehittää arvoehdotus, joka konkreettisesti viestii ehdotetun ratkaisun, ratkaisun tuottamat hyödyt, sekä hyötyjen vaikutuksen asiakkaalle tärkeään liiketoiminnan mittariin.

Oivallinen teollinen esimerkki onnistuneesta arvon luomisesta on KONE Construction Time Use -konsepti. Siinä rakennusaikana käytetään rakennuksen lopullisia hissejä rakentajien ja tavaroiden kuljetukseen kerroksiin. Ratkaisu perustuu rakentajan toiminnan analysointiin ja tehostaa merkittävästi rakentamisen aikaista työmaalogistiikkaa, ja näin luo entistä vahvempaa arvoa asiakkaalle.



# Liitteet

## Liite 1: Pk-yritykset kasvuvaiheittain

<i>Liiketoiminnan vaihe</i>	<i>Alkuvaihe</i>	<i>Varhainen vaihe</i>	<i>Kasvuvaihe</i>	<i>Kypsä vaihe</i>	<i>Taantuva vaihe</i>
2024	12 %	16 %	59 %	10 %	4 %
2023	16 %	26 %	49%	7 %	2 %
2022	15 %	23 %	54 %	6 %	2 %
<b>Liikevaihto (ka)</b>					
2024	254 756 €	333 653 €	4 156 670 €	4 832 460 €	1 536 980 €
2023	102 491 €	1 291 440 €	2 263 241 €	7 498 599 €	867 499 €
2022	321 072 €	310 421 €	1 159 917 €	9 067 534 €	-
<b>Liikevaihtotavoite +3 v.</b>	2 700 000 €	5 000 000 €	9 100 000 €	8 400 000 €	11 200 000 €
tavoiteltu kasvu %	959,84%	1398,56%	118,93%	73,82%	628,70%
annualisoitu kasvu %	119,66%	146,54%	29,85%	20,24%	93,87%
<b>Tiimin koko (ka)</b>					
2024	6	4	22	27	25
2023	2,6	7,6	16,9	24	5,8
2022	3,4	5,2	14	24	-
<b>Rahoitustarve (3 v ka)</b>					
2024	850 200 €	349 100 €	3 400 000 €	2 600 000 €	234 300 €
2023	553 250 €	1 001 088 €	1 411 768 €	1 059 999 €	187 500 €
2022	712 300 €	1 472 168 €	1 316 489 €	603 380 €	-
<b>TOP3 toimialat</b>					
2024	ICT	ICT	Teollisuus	ICT	Teollisuus
	Rakentaminen	Hyvinvointi & sote	ICT	Teollisuus	Kuljetus, logist.
	Koulutus & konsult.	Koulutus & konsult.	Tukku & vähittäisk.	Tukku & vähittäisk.	Palvelutoiminta
2023	Teollisuus	ICT	Teollisuus	Teollisuus	Rakentaminen
	ICT	Teollisuus	Tukku & vähittäisk.	Rakentaminen	Tukku & vähittäisk.
	Energia	Muu palvelutoiminta	ICT	ICT	Teollisuus
2022	Teollisuus	ICT	ICT / Teollisuus	Tukku & vähittäisk.	
	Konsultointi	Hyvinvointi & sote	Koulutus & konsult.	Teollisuus	n / a
	ICT	Teollisuus	Muu palvelutoiminta	ICT	
<b>Hakee voim. kasvua</b>					
2024	74 %	65 %	62 %	45 %	57 %
2023	86 %	82 %	75 %	41 %	75 %
2022	85 %	73 %	74 %	40 %	33 %
<b>Ratkaistavat haasteet? TOP 3</b>					
2024	Rahoitus, 100 %	Rahoitus, 100 %	Rahoitus, 100%	Hlö:osaam., 100 %	Hlö:osaam., 100 %
	Hlö:osaaminen, 67 %	Henkilömäärä, 73 %	Henkilömäärä, 94 %	Rahoitus, 92 %	Hlö:määrä, lainsääd.,
	Henkilömäärä, 60 %	Järjest. & tekn. 59 %	Hlö:osaaminen, 86 %	Järjest. & tekn., 67 %	& rahoitus = à 40 %
2023	Rahoitus, 54 %	Rahoitus, 79 %	Rahoitus, 64 %	Kansainvälist., 59 %	Rahoitus, 100 %
	Henkilöresurssit, 41 %	Uudet markkinat, 39 %	Henkilömäärä, 58 %	Rahoitus, 47 %	Henkilöresurssit, 100 %
	Markk. & myynti, 24 %	Henkilöresurssit, 30 %	Markk. & myynti, 24 %	Henkilöresurssit, 29 %	-
2022	Rahoitus, 40 %	Talous, 50 %	Henkilömäärä, 40 %	Hlö:osaaminen, 40 %	Rahoitus, - %
	Uudet tuot/palv, 30 %	Joht. & kehitt., 30 %	Joht. & kehitt., 40 %	Markk. & myynti, 30 %	Osaaminen, - %
	Tiimin rakent., 30 %	Henkilömäärä, 30 %	Johtaminen, 25 %	Johtaminen, 25 %	Rekrytoinnit, - %

## Liite 2: Pk-yritysten kasvusuunnitelman toimenpiteet kasvuvaiheittain

	Alkuvaihe		Varhainen vaihe		Kasvuvaihe		Kypsä vaihe		Taantuva vaihe	
	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024
<i>Aineelliset investoinnit</i>	39 %	30%	38 %	41 %	45 %	49 %	41 %	50 %	75 %	29 %
<i>Franchising</i>	8 %	9 %	3 %	3 %	6 %	4 %	18 %	0 %	-	0 %
<i>Henkilöresurssien lisääminen</i>	72 %	48 %	67 %	56 %	68 %	82 %	65 %	70 %	50 %	43 %
<i>Henkilöstön osaamiseen panostaminen</i>	33 %	61 %	32 %	38 %	50 %	60 %	53 %	85 %	50 %	29 %
<i>Hintajousto</i>	0 %	9 %	0 %	3 %	0 %	9 %	0 %	10 %	25 %	14 %
<i>Hyvät referenssit</i>	42 %	52 %	43 %	53 %	43 %	42 %	12 %	35 %	50 %	57 %
<i>Johtamisen kehittäminen</i>	28 %	35 %	43 %	35 %	51 %	63 %	35 %	75 %	50 %	29 %
<i>Kehittämishanke</i>	44 %	52 %	57 %	41 %	52 %	57 %	29 %	55 %	50 %	29 %
<i>Laajentaminen uusille toimialoille</i>	14 %	17 %	20 %	12 %	14 %	19 %	12 %	10 %	25 %	29 %
<i>Laajentuminen uusille markkinoille</i>	53 %	43 %	68 %	62 %	65 %	55 %	53 %	45 %	75 %	29 %
<i>Markkinointiin/myynnin panostaminen</i>	83 %	83 %	78 %	82 %	84 %	85 %	71 %	85 %	100 %	86 %
<i>Omistajapohjan laajentaminen</i>	58 %	39 %	27 %	26 %	27 %	24 %	29 %	20 %	50 %	14 %
<i>Sopimustekniikan parantaminen</i>	17 %	26 %	25 %	18 %	26 %	26 %	18 %	15 %	25 %	0 %
<i>Tuotantoprosessien kehittäminen</i>	28 %	22 %	35 %	21 %	38 %	43 %	53 %	55 %	25 %	29 %
<i>Tuotteiden/palveluiden lanseeraaminen</i>	69 %	52 %	70 %	47 %	59 %	60 %	41 %	60 %	25 %	43 %
<i>Uusien asiakkaiden hankkiminen</i>	64 %	70 %	87 %	74 %	80 %	88 %	76 %	80 %	75 %	71 %
<i>Uusien kumppaneiden etsiminen</i>	69 %	48 %	75 %	74 %	68 %	71 %	76 %	70 %	100 %	57 %
<i>Uusien teknologioiden käyttöönotto</i>	31 %	39 %	40 %	35 %	36 %	41 %	35 %	75 %	100 %	29 %
<i>Uusien toimintamallien käyttöönotto</i>	39 %	35 %	37 %	35 %	41 %	57 %	41 %	75 %	50 %	29 %
<i>Yritysosot</i>	0 %	9 %	0 %	12 %	0 %	11 %	12 %	20 %	0 %	0 %



**KASVU OPEN®**